



Vaikuttavaa sote-TKI-ekosysteemiä kehittämässä

Oppeja yhteiskehittämisen matkalta: Kehys – Kehitämme yhdessä! -hanke
03/2019–09/2021

Loppuraportti



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

ISBN: 978-951-667-198-0

Kirjoittajat: Mäkinen Sari, Halkoaho Arja, Huhtelin Mervi, Hult Tiina, Hutri-Kähönen Nina, Karhe Taija, Kivimäki Anne, Leponiemi Ulriika, Linna Perttu, Lumio Jarkko, Martikainen Anna-Mari, Rannisto Pasi-Heikki, Roth Marco, Salomaa Kari, Salunen Riitta, Sillanpää Virpi, Tuominen Tuula

Sisällys

Esipuhe	4
1. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatioekosysteemi vaikuttavuuden näkökulmasta	7
1.1. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan TKI-ekosysteemi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijana	8
1.1.1. Mitä ekosysteemiperustaisella kehittämisellä tarkoitetaan?	8
1.1.2. Sote-TKI-ekosysteemin määritelmä	9
1.1.3. Ekosysteemin rakentuminen	11
1.2. Malli sote-TKI-ekosysteemistä	13
1.2.1. Sote-TKI-ekosysteemin toimijat ja heidän roolinsa	15
1.2.2. Arvo-odotukset	18
1.3. Sote-TKI-ekosysteemin johtaminen	23
1.3.1. Sote-TKI-ekosysteemin johtamisen malli	24
1.3.2. Sote-TKI -ekosysteemin vaikuttavuusmalli.....	30
1.4. Yhteiskehittämisverkoston rakentuminen, case: Kehys-hanke	41
1.5. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin sisäinen viestintä ja näkyvyys.....	44
1.5.1. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin sisäisen viestinnän malli	44
1.5.2. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin näkyvyys.....	47
2. Vaikuttavien asiakkuuspolkujen kehittäminen	53
2.1. Asiakkuuksien segmentointi, asiakkuuspolut ja Suuntima	53
2.2. Työpajatyöskentely	56
2.3. Johtamisen menetelmien mallintaminen implementointiprosessissa	66
2.3.1. Implementointiprosessin johtaminen.....	67
2.3.2. Case asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto	72
2.4. Vaikuttavuuden arviointimalli.....	82
2.4.1. Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdat ja näkökulmat	82
2.4.2. Vaikuttavuuden arvioinnin mittaristo	85
2.4.3. Vaikuttavuuden arvioinnin tietoprosessi	88
3. Sote-TKI ekosysteemi yritys yhteistyön näkökulmasta	95
3.1. Toimintamalli yritysten ja muun sote-TKI-ekosysteemin väliseen yhteistyöhön	95
3.1.1. Johdanto	95
3.1.2. Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemi.....	97
3.1.3. Pirkanmaan sote-TKI-toiminnan lähtötilanne ja haasteet	99
3.1.4. Toimintaa ohjaavia sote-alan yleisiä ilmiöitä ja trendejä.....	100
3.1.5. Vastaaminen keskeisiin trendeihin ja TKI-toiminnan haasteisiin	100
3.1.6. Sote-TKI-ekosysteemin toiminnot	101
3.1.7. Kehittämisen pääprosessiin kuuluvat toiminnot	103
3.1.8. Perustoiminnot eli mahdollistavat ja tukevat toiminnot	107
3.1.9. Sote-TKI-ekosysteemin resursointi, johtaminen ja toiminnan koordinointi	114
3.1.10. Mittarit.....	116
3.1.11. Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö.....	116
3.1.12. Toimintamallin toteutus askeleittain eli roadmap.....	117

3.2. Testbed-toimintamalli	118
3.2.1 Tausta-analyysi.....	119
3.2.2. Testbed-valmennukset.....	122
3.2.3. Yrityspilotit.....	123
3.2.4 Tampere Health Testbed -toimintamalli	125
3.3. Digikokeilut	129
4. Johtopäätökset	131
Pääluku 1: Sote-TKI-ekosysteemi johtamisen ja vaikuttavuuden näkökulmasta	131
Pääluku 2: Vaikuttavien asiakkuuspolkujen kehittäminen ja implementointi	133
Pääluku 3: Sote-TKI-ekosysteemi yritysysteistyön näkökulmasta	134
Kirjoittajat	136
Kehys-hanke - ihmiset	137
Ohjausryhmä.....	137
Advisory Board	137
Projektiryhmä	138
Viestintätyöryhmä.....	138
Kuvien selitteet	139

Saavutettavuusseloste

Laajojen kuvien vaihtoehtoiset tekstit on tehty tiedoston viimeiseen lukuun, Kuvien selitteet.

Jotkin kaaviokuvat ja taulukot eivät ole mm. väreiltään saavutettavia.

Esipuhe

Kehys – Kehitämme yhdessä! -hanke on tiivistyvän Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyhteistyön harjoitus. Vuonna 2018 valmistui Piia Tienhaaran laatima Pirkanmaan liiton raportti sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan nykytilasta Pirkanmaalla. Raportissa todettiin, että Pirkanmaalla on erinomaiset edellytykset ottaa entistä näkyvämpi asema sote TKI-toiminnan keskittymänä. Onnistuminen edellyttää ulkoisen näkyvyyden ja innovaatioekosysteemin sisäisen toimivuuden vahvistamista. Oli aika saada sirpaleinen sote-TKI-toimijakenttä tiiviiseen yhteistyöhön rakentamaan sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatioekosysteemiä (sote-TKI-ekosysteemi). Toinen taustalla vaikuttanut asia oli Tampereen kaupungin ja alueen toimijoiden vuosien yhteinen ponnistelu Yliopistollisen kehityshyvinvointikeskuksen rakentamiseksi. Rakennushankkeen viivästyminen lisäsi painetta viedä eteenpäin hankkeen sisällöllisiä tavoitteita.

Alueen kaikkien merkittävien sote-alan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa tekevien organisaatioiden johdossa nähtiin asian tärkeys ja toimittiin aktiivisina käynnistäjinä yhteisen sote-TKI-ekosysteemin rakentamisessa. Kun samaan aikaan alkoi Pirkanmaan liiton EAKR-rahoitushaku, joka mahdollisti yhteisen hankkeen teeman ympärille, käärrittiin hihat. Käytännössä kasattiin yhteen joukko aktiivisia ja innokkaita sote-alan kehittäjiä ja tutkijoita eri organisaatioista yhteisen hankehakemuksen kirjoittamiseksi.

Hakuprosessi oli tiivis ja täynnä eri organisaatioiden välisiä ambitioita edistää tärkeitä kiinnostuksen kohteita. Sirpaleisen tekemisen yhteensovittaminen alkoi jo hakemusta kirjoitettaessa. Avain yhteiseen hakemukseen oli oivallus siitä, mihin jokainen organisaatio onnistuakseen omassa tavoitteessaan tarvitsee toisten osaamista. Muistan kuulleen matkan varrella tuskailua:

”Me olisimme jo oman hakemuksen tehneet, ja täällä vain keskustellaan ja hierotaan yhteistä ymmärrystä”.

Luottamus rakennettiin vuorovaikutuksella, paljolla puheella, tasapuolisella budjetilla ja lopulta ahkeralla tekemisellä.

Kehys - Kehitämme yhdessä! -hanke sai Pirkanmaan liiton EAKR-rahoituksen keväällä 2019. Hanke oli mittava ja se edellytti monen organisaation yhteistä tekemistä. Hanke rakennettiin työpaketeista, ja jokaiselle työpaketille sovittiin vastuutaho työn valmiiksi saattamiseksi. Alun oivalluksen myötä

työpaketit rakennettiin siten, että ne edellyttävät sote-TKI-toimijoiden osaamisten yhdistämistä. Kukaan ei yksin pääsisi maaliin. Työ tehtiin yhdessä tiiviisti joka toinen viikko kokoontuneen projektiryhmän kesken. Tekemiseen osallistui varsinaisten toteuttajien Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Tampereen kaupungin, Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun, Pikassos Oy:n lisäksi hankekumppanina Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Yhteiskehittämiseen osallistuivat Pirkanmaan kunnista halukkaat eli Akaan, Nokian, Mänttä-Vilppulan, Pirkkala-Vesilahden, Sastamalan, Tampereen sekä Virrat-Ruoveden sote-organisaatiot sekä lukuisa joukko alueen yrityksiä. Työtä ohjasi aktiivinen ohjausryhmä ja sparrasi näkemyksellinen korkeakoulu yhteisöstä muodostettu Advisory board.

Hanke muodostui näistä teemoista:

1. Sote-TKI-ekosysteemin johtaminen
2. Sote-TKI-ekosysteemin toiminnan arviointi ja vaikuttavuus
3. Sote-TKI-ekosysteemin yhteistyö
4. Sote-TKI-ekosysteemin viestintä ja näkyvyys

Hankkeen johtaminen ja koordinointi

Teemojen alle rakennettiin yksityiskohtaisemmat työpaketit, mikä helpotti hankkeen johtamista, toteuttamista ja luvattujen tavoitteiden saavuttamista. Työ eteni konkreettisesta aikuistyyppin diabetespalveluiden ja päihdepalveluiden yhteiskehittämisestä kohti isoa kuvaa eli ekosysteemin mallintamista. Kehys-hanke teki tiivistä yhteistyötä samaan aikaan käynnissä olevien CoHeWe- ja KAMPUS SOTE -hankkeiden kanssa. Tietoa kerättiin koko hankkeen matkan aikana moni eri tavoin. Aineiston pohjalta on käynnistetty erillisiä tutkimushankkeita, jotka ovat saaneet muun muassa valtion tutkimusrahoitusta. Kehys - Kehitämme yhdessä! -hanke järjesti kolme kertaa oman seminaarin osana Tampereen yliopiston johtajuussymposiumia sekä kaksi erillistä seminaaria, joissa tutustuttiin kansainvälisiin yhteiskehittämisen ja -alustojen esimerkkeihin sekä digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin tilojen käyttömahdollisuuksien rikastajana. Seminaarien ja blogikirjoitusten avulla lisäsimme Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin näkyvyyttä ainakin kansallisesti, jos ei jopa kansainvälisesti.

Kehys – Kehitämme yhdessä! -hanke toimi konkreettisena case-esimerkkinä Pirkanmaan sote-TKI ekosysteemin monialaisesta yhteistyöstä ja rakentumisesta. Projektiryhmän tiivis yhteistyö mahdollisti tarpeellisen moniäänisen keskustelun, jotta luottamus toimijoiden kesken rakentui. Luottamus oli avaintekijä yhdessä kehittämiseen ja innovointiin. Tiivis yhteistyö herätti yhteisen innostuksen, joka

heijastui kehittäjäkumppaneilta saaduissa palautteissa. Yhteiskehittämisverkoston muodostumista kuvataan tarkemmin tämän loppuraportin pääluvussa 1. Hankkeen ensimmäinen toimintavuosi oli täynnä työpajoja ja suuria joukkoja yhteen kokoavia tilaisuuksia. Koronapandemian takia siirryimme työskentelemään verkkoalustoilla, mikä on väistämättä vaikuttanut yhdessä kehittämiseen ja lopputuloksiin. Onneksi läsnä oleva työskentely oli mahdollista hankkeen alussa, sillä uskon sen olleen välttämätöntä luottamuksen rakentumiseen hankkeen toimijoiden kesken.

Nyt käsissäsi oleva loppuraportti on tiivistys hankkeen yhteisestä tekemisestä. Loppuraportti on tarkoitettu kaikille asiasta kiinnostuneille- päättäjistä johtoon, kehittäjistä sote-ammattilaisiin ja alueen järjestöistä yrityksiin. Se keskittyy hankehakemuksessa luvattujen tuotosten esittelyyn. Raportin ensimmäisessä luvussa kuvataan sote-TKI-ekosysteemiä johtamisen ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Siinä esitellään sote-TKI-ekosysteemin johtamis-, vaikuttavuus- ja yhteistyömalli sekä hyviä malleja sote-TKI-ekosysteemin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Toinen luku keskittyy kuntien kanssa tehtyyn yhteiskehittämiseen. Siinä esitellään vaikuttavien asiakkuuspolkujen yhteiskehittämisen malli, vaikuttavuuden arviointimalli sekä implementoinnin johtamisen malli. Kolmannessa luvussa kuvataan sote-TKI-ekosysteemiä yritysyhteistyön näkökulmasta. Luvussa esitellään toimintamalli sote-TKI-ekosysteemin ja yritysten väliseen yhteistyöhön sekä TestBed-toimintamalli. Neljännessä luvussa esitellään tiiviisti johtopäätökset. Raportti on kirjoitettu siten, että jokaisen luvun voi halutessaan lukea myös erillisenä.

Kehys – Kehitämme yhdessä! -hankkeen aikaansaannokset ovat käytettävissä jo nykyisissä organisaatioissa, mutta erityisesti toivomme, että tehty työ voidaan hyödyntää Pirkanmaan hyvinvointialueella ja sen yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemi on aktiivinen ja kyvykäs, sen olemassaolon mahdollisuudet tulee turvata jatkossakin.

Kiitän kaikki Kehys - Kehitämme yhdessä! -hankkeen toimijoita yhdessä tekemisestä. Ilman teitä kaikkia hankkeen työssä tiiviimmin tai etäämmällä mukana olleita, ei olisi olemassa hankkeen lopputuloksia.

Hankkeen johtaja, ylilääkäri Sari Mäkinen

Ulriika Leponiemi, Pasi-Heikki Rannisto, Virpi Sillanpää, Anna-Mari Martikainen

1. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatioekosysteemi vaikuttavuuden näkökulmasta

Tässä luvussa kuvataan hankkeessa rakennettu sote-TKI-ekosysteemin malli, joka tukee alueellisen TKI-toiminnan kehittymistä, systematisoitumista ja implementointia. Mallin avulla tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen kytketään systemaattisesti sote-palveluihin niin, että TKI-toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja johtaa palveluihin, jotka tuottava arvoa asiakkaalle. Malli edistää myös yritysten ja järjestöjen integroitumista ekosysteemin toimintaan. Ekosysteemien tuottamat hyödyt perustuvat tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joka tuottaa innovaatioita, kasvattaa tuottavuutta sekä mahdollistaa monenvälisen yhteistyön ja yhteiskehittämisen. Luvussa kuvataan myös, miten johtamisella voidaan tukea yhteistyön rakentumista ja arvon muodostumista ekosysteemissä. Tätä kautta saadaan kuvaa siitä, miten johtamisella voidaan vauhdittaa systeemistä yhteistyötä, alueellisen TKI-toiminnan kehittymistä (ks. myös pääluku 3) ja implementointia (ks. pääluku 2.).

Pääluku 1 etenee seuraavasti: Aluksi esitellään Kehys-hankkeessa kerätyn haastatteluaineiston ja aikaisemman teoreettisen keskustelun pohjalta rakennettu sote-TKI-ekosysteemin malli. Luvussa 2.1 kuvataan tarkemmin esitetyn mallin toimijoita ja heidän roolejaan, ja luku 2.2 kuvaa sitä, minkälaisia arvo-odotuksia näillä edellä kuvatuilla ekosysteemin toimijoilla on sen toiminnan suhteen. Luku 3 puolestaan paneutuu siihen, mitä kyseiseen malliin perustuvan sote-TKI-ekosysteemin johtaminen on ja mitä johtamisella tarkoitetaan – miten ekosysteemiä siis voidaan ja tulisi johtaa. Luvussa 3.2 kuvataan mallissa kuvatun sote-TKI-ekosysteemin mallin vaikuttavuutta, ja miten sitä voidaan kuvata ja mitata ekosysteemissä. Luvussa 4 esitellään esimerkki ekosysteemin rakentumisesta, case-esimerkkinä on Kehys-hanke. Viimeisessä luvussa käsitellään sote-TKI-ekosysteemin sisäisen viestinnän mallia ja näkyvyytyötä.

1.1. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan TKI-ekosysteemi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijana

1.1.1. Mitä ekosysteemiperustaisella kehittämisellä tarkoitetaan?

Tämän päivän yhteiskunnalliset ongelmat ovat monesti niin monimutkaisia, että niitä ei pysty ratkaisemaan yksin, yhden organisaation toimesta, vaan niiden ratkaisemiseen tarvitaan laajempaa toimijajoukkoa. Myös kasvu ja kehitys vaativat monenlaisen osaamisen ja monenlaisten resurssien yhteen nivomista. Monimutkaisessa toimintaympäristössä verkostojen yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja matala hierarkia mahdollistavat innovatiivisen ja ketterän toiminnan. Toimivan verkostomaisen yhteistyön tuloksena voi syntyä ylivoimainen systeemi. Uudet ideat jalostuvat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi yhä useammin verkostomaisesti usean eri toimijan vuorovaikutuksessa. Näitä eri toimijoiden muodostamia tiiviitä, keskinäisriippuvuuksiin perustuvia yhteistyöverkostoja kutsutaan ekosysteemeiksi.

Ekosysteemin käsite on lähtöisin luonnontieteistä, missä sillä viitataan eri organismien muodostamaan yhteisöön osana toimintaympäristöään, kuten metsät, järvet, suot ja pellot, joissa elävät organismit toimivat symbioosissa. Elottomat elementit kuten maaperä ja ilmasto asettavat tietyt reunaehdot ekosysteemin toiminnalle.

Ekosysteemit ovat luonteeltaan avoimia ja kokoavat erilaisia toimijoita ja toimenpiteitä työskentelemään yhdessä. Ekosysteemit ovat erilaisten toimijoiden, kuten julkishallinnon, tutkimuksen, yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuvia keskinäisriippuvuuden verkostoja. Ekosysteemien tuottamat hyödyt perustuvat tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joka tuottaa innovaatioita, kasvattaa tuottavuutta sekä mahdollistaa monenvälisen yhteistyön ja yhteiskehittämisen. Erilaiset alustat puolestaan muodostavat monen osapuolen monisuuntaisia vuorovaikutus- tai markkinapaikkoja. Erityisesti digitaalisilla alustoilla on mahdollista saavuttaa laajamittaisia ja nopeasti skaalautuvia verkostovaikutuksia. Ekosysteemeillä ja niitä tukevilla politiikkatoimilla pyritään ratkaisemaan erityisesti sellaisia yhteiskunnallisia laajoja ja monimutkaisia ongelmia, jotka vaativat useiden toimijoiden osaamista.

Ekosysteemit ovat monimutkaisia ja sopeutuvia systeemejä (engl. complex adaptive systems), joita määrittävät tietyt toimijat, niiden väliset suhteet ja usein vaikeasti määriteltävät rajat, jotka puolestaan määrittävät sen, mitkä asiat kuuluvat ekosysteemiin ja mitkä eivät. Vaikka jokainen ekosysteemi on luonteeltaan erilainen, niillä on myös yhteisiä, yleisesti tunnistettavia ominaisuuksia, jotka voidaan tiivistää seuraavasti (Katso lisää: Hautamäki 2008, Kaihovaara 2017):

- **Kompleksisuus ja systeemisyys:** ekosysteemien kehityksessä on kyse monimutkaisesta ilmiöstä, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Kyse ei ole lineaarisista prosesseista, vaan monimutkaisista ja hyvin epävarmoista ja ennalta arvaamattomista kehityskuluista, joita ei voida ohjata ja kontrolloida ”ylhäältä”. Ekosysteemillä on myös kyky itseohjautua ja ylläpitää itseään muutoksissa omien prosessiensa kautta ilman ulkopuolista tai keskitettyä ohjausta.
- **Keskinäisriippuvuus:** vaikka ekosysteemin jokaisella toimijalla on vahvat omat intressit ja motiivit toimia ekosysteemin osana ja myös kilpailla keskenään, ne ovat kuitenkin riippuvaisia ekosysteemin muista toimijoista. Toisin sanoen ekosysteemi on enemmän kuin vain osiensa summa. Tyypillistä ekosysteemeille on niiden toimijoiden vahva ”kohtalonyhteys”: ekosysteemin menestymisen etu on kaikkien yhteinen etu.
- **Elinkaari ja sopeutumiskyky:** Ekosysteemit syntyvät, kasvavat ja kehittyvät, kuolevat ja/tai uusiutuvat. Ekosysteemien kiertokulun kannalta tärkeää on saada hyödynnettyä olemassa olevat resurssit ja rakentaa niiden pohjalta uutta toimintaa. Kyky sopeutua toimintaympäristön muutokseen on ekosysteemien toiminnan elinehto pidemmällä aikavälillä.

1.1.2. Sote-TKI-ekosysteemin määritelmä

Ekosysteemiajattelu julkisten palvelujen yhteydessä liittyy viimeaikaiseen trendiin julkishallinnon avautumisesta. Usein ekosysteemit liittyvät innovaatioiden luomiseen, jolloin ajatellaan, että vapaamuotoisessa yhteistyössä syntyy ikään kuin luonnostaan uusia innovaatioita ja ideoita. Samaan aikaan innovaatioekosysteemi on epäselvä ja moniulotteinen käsite, jonka alle mahtuu erilaisia näkemyksiä. Innovaatioekosysteemiä voidaan tarkastella esimerkiksi alustana tai hubina, johon muut toimijat ovat kiinnittyneet ja jota ne hyödyntävät. Ekosysteemimäiseen toimintaan liitetään usein myös avoin innovaatio toiminta (open innovation). Parhaimmillaan innovaatioekosysteemi toimii eräänlaisena asiantuntemus- ja lahjakkuusmagneettina, joka houkuttelee yhteen alansa parhaita toimijoita.

Jos ajatellaan, että ekosysteemiin tulee olla mahdollista liittyä ja toisaalta myös irtaantua, avoimen innovaation periaate, samoin kuin alusta- tai hubi-näkemykset mahdollistavat tämän. Alusta laajemmin kuin vain työkaluna (esim. digitaalinen alusta) ymmärrettynä voi myös tulla kysymykseen. Innovatiivisiksi julistautuvat kaupungit esimerkiksi näkevät itsensä alustoina, joille ekosysteemit voivat rakentua. Myös toimijoiden intressit kuulua verkostoon tai ekosysteemiin voivat vaihdella. Voidaankin ajatella, että ekosysteemiin kuuluvilta löytyvät samat arvoulottuvuudet kuin asiakkailtakin: taloudelliset,

toiminnalliset, emotionaaliset tai symboliset. Kehys-hankkeessa on tätä pyritty myös todentamaan kyselyllä, jolla on selvitetty, mitä arvoa ekosysteemiin liittyvät henkilöt ja organisaatiot tavoittelevat yhteiseltä toiminnalta. Tästä lisää myöhemmin tässä luvussa.

Tässä luvussa sote-TKI-ekosysteemin käsitteellä viitataan erilaisia sote-alan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimijoita (yritykset, järjestöt, rahoittajat, korkeakoulut, palveluntuottajat ym.) yhdistävään dynaamiseen kokonaisuuteen, jossa toimijoiden roolit ja osaamiset täydentävät toisiaan ja leimallista on keskinäinen riippuvuus ja vuorovaikutuksessa tapahtuva ideoiden törmäytys. Kehys-hankkeessa, samoin kuin tässä raportissa, nähdään selkeä ero sote-TKI-ekosysteemin ja sote-ekosysteemin välillä. Sote-TKI-ekosysteemissä keskitytään palvelujen kehittämiseen ekosysteemimaisella toiminnalla, kun puolestaan sote-ekosysteemin fokus on palvelujen tuottamisessa asiakkaille. Käytännössä eri ekosysteemien toimijat voivat olla osin samoja, mutta vaikka käytännön toimijoille palvelun kehittäminen olisikin osa työtä, ainakaan kaikki palvelujen kehittäjät eivät osallistu suoraan palvelujen tuottamiseen.

Puhuttaessa sote-TKI-ekosysteemistä on vielä kiinnitettävä huomiota käsitteeseen TKI. Tutkimus ja kehitys lienevät helppoja ymmärtää, mutta innovaatio onkin jo epäselvempi käsite. Innovaatioilla tarkoitetaan yleensä uutta ideaa, tuotetta, toimintamallia tai palvelua, joka otetaan käyttöön ja joka tuottaa lisäarvoa. Käyttöön otettavan idean ei tarvitse olla kuitenkaan itsessään uusi, riittää kun sitä sovelletaan toimintaan, jossa sitä ei ole aikaisemmin sovellettu.

Innovaatioita on monenlaisia. Uuden toimintatavan tai teknologian hyödyntäminen olemassa olevassa palvelussa voi olla luonteeltaan pientä kehittämistä, jolloin puhutaan inkrementaalisesta innovaatiosta. Kokonaan uudella tavalla, teknologialla tai prosessilla toteutettu palvelu saattaa olla radikaali innovaatio. Esimerkiksi lääkekehityksen tai kuvantamisen kehittymisen seurauksena moni hoito on muuttunut radikaalisti. Esimerkkinä radikaalista innovaatiosta voidaan nähdä magneettikuvantaminen, joka on saattanut nopeuttaa hoidon aloitusta ja toteutusta radikaalisti.

Yhteenvedon voidaan ajatella, että sote-TKI-ekosysteemi muodostuu 1) uudistajahenkisistä ja innovatiivisista ihmisistä, heidän yrityksistään ja organisaatioistaan, 2) innovatiivisen sote-toiminnan edellytyksiä luovista institutionaalisista tekijöistä kuten oppilaitoksista, yliopistoista, rahoittajista ja julkishallinnon organisaatioista sekä 3) ekosysteemin vuorovaikutusta edistävästä dynaamisista tekijöistä, kuten viestinnästä, yhteistyöstä, sosiaalisista verkostoista ja erilaisista kokeiluista. (Vrt. Hautamäki 2008.)

1.1.3. Ekosysteemin rakentuminen

Ekosysteemien tarkastelussa on usein tunnistettavissa selkeitä elinkaaren vaiheita. Yksi tapa kuvata näitä vaiheita on jaottelu liiketoimintaekosysteemin neljästä eri vaiheesta: 1) synty (birth), 2) laajentuminen (expansion), 3) johtajuus (leadership) ja 4) uusiutuminen (self-renewal) (Moore 1993, Hämäläinen 2016).

Jokainen ekosysteemi vaatii syvää ymmärrystä kehittämisen pullonkauloista ja ekosysteemikohtaisesti räätälöityjä toimenpiteitä. Julkinen sektori ei voi suoraan johtaa ekosysteemejä, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä. Käytännössä ekosysteeminen politiikka tarkoittaa paitsi huolehtimista hyvin toimivasta yleisestä toimintaympäristöstä (muun muassa koulutus, tutkimus, rahoitus, infrastruktuuri), myös innovaatiokentän toimijoiden ponnistelujen suuntaamista kohti merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita. Se edellyttää aktiivista verkostojen fasilitointia sekä tiivistä vuoropuhelua yritysten ja tutkimustoimijoiden kanssa. Kansallisten innovaatioekosysteemien esimerkit osoittavat, että innovaatioekosysteemien ja sen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen edellyttää orkestrointia ja fasilitointia sekä tätä toteuttavaa toimintaa tai prosessia. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja fasilitointi edellyttää pitkäjänteistä, luotettavaa toimijaa, eikä sitä ei voida hoitaa lyhytjänteisellä projektirahoituksella. (Kaihovaara et. al. 2017)

Ekosysteemien kehittämisessä tarvitaan jatkossa myös yhteistyöalustoja, jotka fasilitoivat toimijoiden (elinkeinoelämä, korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja julkinen sektori) yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja yhteisen vision muodostamista. Alustat edustavat uudentyypisiä ekosysteemipalveluja, ja ne voidaan ymmärtää fyysisinä, digitaalisina ja sosiaalisina yhteistyöalustoina, jotka palvelevat yhteistyön ja toimijoiden välisten muodostumista ja koordinaatiota.

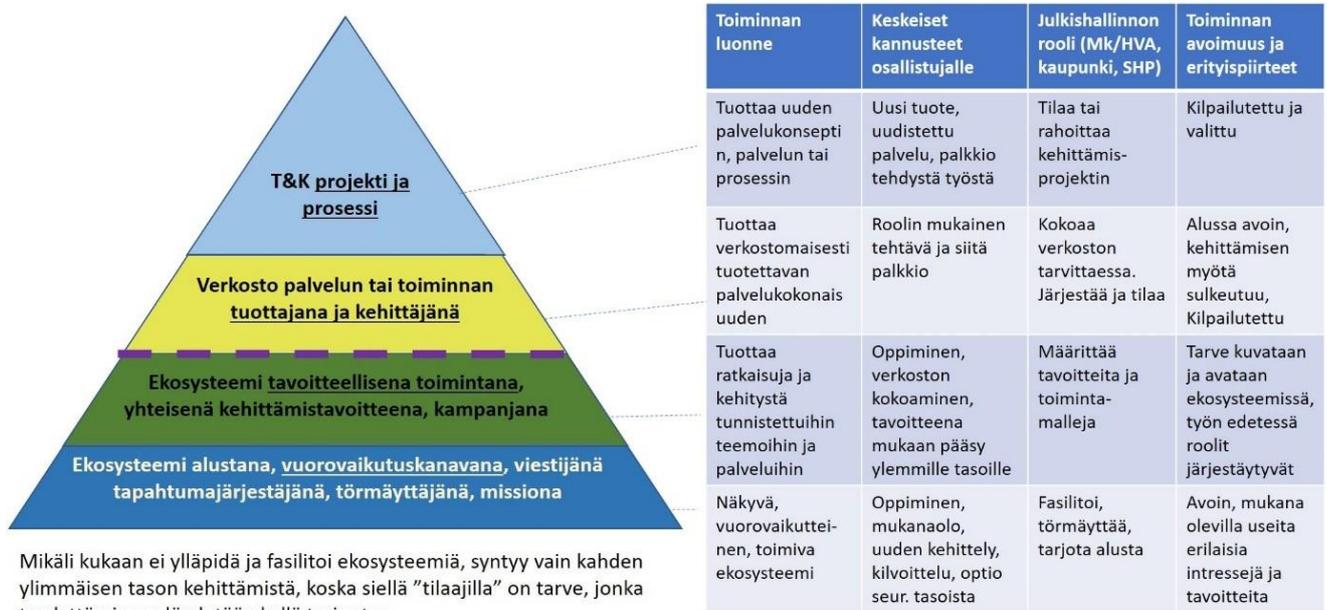
Pääluvun 1 alaluvut 2–4 perustuvat seuraaviin empiirisiin aineistoihin:

- Teemahaastattelut syksyllä 2020: 14 asiantuntijaa, jotka jakaantuivat T&K-toimijoihin (4), julkishallinnon toimijoihin (5) sekä yritysten ja yhdistysten edustajiin (5). Haastatteluiden teemat käsittelivät innovaatioekosysteemiä ja siihen liittyvää arvonluontia ja hyötyjä, johtamista, vaikuttavuutta ja toiminnan mittaamista sekä toimintaympäristöä. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.
- Alkukartoitus tavoitteista ja toiveista rakentuvan ekosysteemin suhteen hankkeen toimijaryhmille, syksy 2019 ja kevät 2020

- Kehys-hankkeen toiminnan alkuvaiheen (syksy 2019), toimintavaiheen (syksy 2020) ja loppuvaiheen (kevät 2021) kartoitukset ja kyselyt kaikille hankkeessa mukana olleille toimijaryhmille
- Kehys-hankkeen Advisory Boardin sparraustilaisuudet 2019–2021

1.2. Malli sote-TKI-ekosysteemistä

Kehys-hankkeen yhtenä osatavoitteena oli luoda sote-TKI-ekosysteemin johtamismalli, joka tukee alueellisen TKI-toiminnan kehittymistä, systematisoitumista ja implementointia. Tehtävänä oli luoda sote-TKI-ekosysteemin malli Pirkanmaalle ja pohtia, minkälaisen ekosysteemiperustaisen yhteiskehittämistoiminnan avulla alueen sote-TKI-yhteistyötä voitaisiin edistää. Tätä selvitettiin haastatteluiden ja aikaisemman teoreettisen keskustelun kautta, ja kuvaamme tämän aineistoon perustuvan mallin kuvassa 1.1. Malli kuvaa toimivan ekosysteemin monitasoisen toiminnan erilaiset luonteet ja logiikat.



Kuva 1.1. Sote-TKI-ekosysteemi.

Kuvassa käytetyt lyhenteet: T&K tutkimus ja kehitys, Mk maakunta, HVA hyvinvointialue, SHP sairaanhoitopiiri

Kaiken perustana on henkinen tai fyysinen tila, jossa tapahtuu kaikenpuolinen ja avoin vuorovaikutus. Ilman vuorovaikutusta ei ole ekosysteemiä. Vuorovaikutustaso luo puitteen erilaiselle toiminnalle sekä ideoiden ja innovaatioiden vaihtamiselle. Seuraavalla tasolla valikoituu ja konkretisoituu teemoja tai tavoitteita, joita halutaan lähteä kehittämään tai ratkomaan. Tässä vaiheessa ekosysteemi on edelleen varsin avoin, olkoonkin, että jo tavoitteiden konkretisoituessa tietyssä kehittämissaihiossa osallistuja alkaa pudota pois. Ekosysteemin kahdella ensimmäisellä tasolla ei vielä voida puhua liiketoiminnasta tai varsinaisesta tuotekehityksestä, mistä syystä ekosysteemi on avoin tulla ja lähteä. Toimijoiden motiivit alemmilla tasoilla liittyvät ideointiin, oppimiseen, yhdessä tekemiseen ja ylipäättään ekosysteemiin tai sen osaverkostoon kuulumiseen.

Kun nousee ekosysteemin toiminnallisemmille tasoille (kuvassa 1.1 katkoviivan yläpuoli), alkaa varsinainen toiminnallinen järjestäytyminen. Tässä vaiheessa voidaan puhua verkostosta tai projektista. Toimijat jakavat rooleja, tavoite kirkastetaan, kehittämisen myötä syntyy ansaintamahdollisuuksia ja niin edelleen. Ekosysteemistä mukaan lähteneet toimijat kuuluvat edelleen jatkuvasti ekosysteemin alemmille tasoille, mutta toiminnallisesti ekosysteemin kahdella ylemmällä tasolla olevat projektit ovat jo organisoituneet tuottamaan tai kehittämään yksilöityä toimintaa. Tuottajaryhmän ulkopuoliset eivät enää näe tätä toimintaa, vaikka ekosysteemiin kuuluvatkin.

Korkeimmalla tasolla ollaan jo tuottamassa konkreettista kohdetta eli tuotetta tai projektia. Siihen osallistuvat toimivat selkeissä rooleissa ja tehtävissä. Toiminta voi olla myös ulkopuolisille näkymätöntä, kunnes työ on tehty.

Ekosysteemimäisen toiminnan esimerkiksi nostetaan usein Piilaakso Kaliforniassa USA:ssa. Yhdysvaltalaiseen ekosysteemiin verrattuna suomalaisissa ekosysteemeissä on kuitenkin selviä eroja. Yhdysvalloissa on suuret markkinat ja merkittävästi enemmän rahaa sijoitettavana. Ekosysteemien välillä ja osin sisälläkin kilpailu on kovaa, ja pääomasijoittajat rahoittavat vain selkeitä menestyjiä siemenrahoituksen jälkeen.

Suomessa kehittäminen perustuu usein erillisrahoitettuihin projekteihin, jolloin hypätään usein suoraan kuvan 1.1. katkoviivan yläpuolelle. Tällöin ei selvitetä muita kiinnostuneita tai aikaisemmin tehtyä kovinkaan tarkasti. Kun toteuttajaryhmä on valittu ja rahoittaja on hyväksynyt tavoitteet, ryhdytään toimeen. Käytännössä ekosysteemiä ei siis rakenneta, vaikka projektin toimijat löyhään verkostoon tai ekosysteemiin kuuluisivatkin. Rahoituksessa on lisäksi ehtoja, jotka rajaavat toimijoita tai toimintaa. Usein on myös itsestään selvää, että projektissa tehtyä työtä ei voida jatkaa seuraavan projektin turvin, vaan toiminnan on oltava ainutlaatuista. Yleistä on, että ääneen vielä julkilausutaan, että hankkeen jälkeen tavoitteena on toiminnan jatkuminen omarahoitteisesti. Käytännössä työn tehneet toimijat siirtyvät uuteen projektiin toisaalle ja koko toiminta pysähtyy. Edes menestyneet osaprojektit eivät saa jatkorahoitusta.

Olennaista olisikin, että löytyisi pysyviä rahoituskanavia, joiden avulla ekosysteemin rakennetta ja vuorovaikutusta pidettäisiin yllä, jotta innovaatioita ja ideoita sekä yhteistyötä synnytetäisiin jatkuvasti eikä vain rahoitusikkunan avautuessa. Tällöin ekosysteemi ylläpitäisi dynaamista verkostoaan ja kyvykkyyttään ideoita ja innovoida uusia tuotteita ja palveluja. Samalla myös alueen ja ekosysteemin houkuttelevuus säilyisi ja kehittyisi. Tämän kaltainen toiminta edellyttäisi julkisilta toimijoilta ja

rahoittajilta totuttua enemmän riskinsietoa ja joustavuutta sekä ymmärrystä siitä, että toimiva ekosysteemi on alueen kilpailuvaltti ja houkuttelevuutta lisäävä lahjakkuusmagneetti.

1.2.1. Sote-TKI-ekosysteemin toimijat ja heidän roolinsa

Ketkä sitten sote-TKI-ekosysteemin perustaisivat ja rakentaisivat? Kenellä olisi vastuu toiminnan organisoinnista ja koordinoinnista? Mitä toimijoita sote-TKI-ekosysteemissä tulisi olla mukana ja mitkä olisivat heidän roolinsa?

Kehys-hankkeeseen osallistuneilta eri toimijaryhmiltä kysyttiin, mitä ja minkälaisia toimijoita tehokkaassa ja toimivassa ekosysteemiperustaisessa yhteiskehittämisverkostossa tulisi olla mukana. Vastaajien mukaan toimijoita tulisi olla kattavasti sekä julkiselta, yksityiseltä että kolmannelta sektorilta. Julkisista toimijoista mainittiin sairaanhoitopiiri, alueen kunnat ja lisäksi kuntien sisäiset toimijat laajasti sekä kuntien omistamat yhtiöt. Yrityksistä mukana tulisi vastaajien mukaan olla sekä isoja että myös alueen pienempiä yrityksiä eri toimialoilta. Mukaan tarvittaisiin myös sote-toimialan erilaisia yhdistyksiä ja järjestöjä, erityisesti kuntoutuksen, vertaistukitoiminnan ja potilasyhdistysten piiristä. Keskeisinä nähtiin myös Kelan ja sosiaalitoimiston sekä rahoittajien, vakuutusyhtiöiden, työterveyshuollon ja seurakuntien diakoniatyön mukanaolo.

Seuraavaksi ekosysteemissä mukana olevia toimijoita ja heidän roolejaan eritellään edellä esitetyn sote-TKI-ekosysteemimallin tasojen kautta. Haastateltavilta kysyttiin tehokkaan ja toimivan ekosysteemin toimijoista ja seuraavassa esitetty jäsenitys pohjautuu saatuihin vastauksiin.

Ekosysteemi vuorovaikutuskanavana

Haastateltavien mukaan ekosysteemillä pitäisi olla "ydin", organisaatio, joka toimii ekosysteemin toiminnan käynnistäjänä. Ekosysteemin rakenteen perustassa luodaan ekosysteemin valmiudet, perusedellytykset innovaatiotoiminnalle. Tällä organisaatiolla on järjestämisvastuu toiminnan edistämisestä ja tästä syystä sillä tulee olla myös riittävän "leveät hartiat", jotta se kykenee varmistamaan ja takaaman toiminnan sekä siihen tarvittavan rahoituksen riittävän pitkälle aikavälille. Kehittämisen- ja innovointityö vaatii aikaa, jotta tuloksia ja vaikutuksia saadaan aikaan. Ohjaavalla taholla tulee olla myös vankka toiminnan mandaatti, joka herättää luottamusta ja vetää toimijoita puoleensa. Tähän ydinorganisaation rooliin vastaajat esittivät maakuntaa ja hyvinvointialuetta riittävän vahvoina toimijoina. Mandaattia toimia lujittaisi myös yhteys ministeriöihin sekä sitä kautta kansallisiin strategisiin kärkihankkeisiin.

Ydinorganisaation lisäksi haastateltavat kuvasivat ekosysteemin tarvitsevan myös eräänlaisen johto- tai ohjausryhmän, joka määrittelee tavoitteen ekosysteemille sekä vähintäänkin löyhät pelisäännöt. Keskeisten sidosryhmien tulee olla kattavasti edustettuina johtoryhmässä. Siinä tulee siis olla laajasti tietoa ja osaamista, jotta voidaan varmistaa toiminnan oikeanlainen ohjaaminen. Sen tulee varmistaa ekosysteemin määrätietoinen eteneminen ja kannustaa toimijoita ja toimintaa oikeaan suuntaan sekä varmistaa ekosysteemissä tapahtuvan konkreettisen toiminnan vaikuttavuus.

Vastaajat totesivat, että johto- tai ohjausryhmässä tulee olla mukana myös ”vastavoimia”, jotka luovat tasapainoa sen sijaan, että ekosysteemin toimintaa ohjattaisiin vain yhden toimijatahon intressien suuntaan. Ekosysteemille luontainen itseohjautuvuus tulee sallia, eli innovointi, toiminnan eläminen ja kehittyminen uusiin suuntiin. Jotta yhteinen tavoite kuitenkin pysyy mielessä ja motivoivana kaikkien toimijoiden suuntaan, pitää myös arvioida, eteneekö ekosysteemin toiminta toivottuun suuntaan. Vastauksissa pohdittiin, tulisiko tämän arvioinnin ja valvonnan olla ulkopuolisen tahon vastuulla vai olisiko omavalvonta riittävää, viitaten toimijoiden erilaisiin omiin intresseihin.

Vastaajien mukaan johtoryhmässä tulee olla paikallinen edustus eri toimialoilta: alueelliset päättäjät (Pirkanmaalta kaikki 23 kuntaa), paikalliset palveluntuottajat ja liike-elämän edustajat, tutkimuslaitokset, hyvinvoinnin toimialat laajasti (sosiaalitoimi, terveydenhuolto, perus- ja erikoissairaanhoido ja potilasjärjestöt) sekä rahoittajien edustajat. Ryhmän tehtävä on kirkastaa yhteinen tavoite ja määritellä mittarit sen saavuttamiseksi.

Ekosysteemi tavoitteellisena toimintana

Ekosysteemissä toimii lukuisia erilaisia organisaatioita, jotka jakavat tietoa, ongelmiaan, ideoitaan ja ratkaisujatuksiaan. Löyhän verkoston toimijat löytävät yhteistyökumppaneita ja yhteisiä intressejä, mistä alkaa alun verkostoitumisen jälkeen kehittyä varsinaista kehittämis- ja verkostotoimintaa. Ekosysteemi toimii vuorovaikutuskanavana, joka yhdistää ratkaisujen etsijöitä sekä niiden mahdollistajia ja löytäjiä. Jotta tämä voi toteutua, tarvitaankin toimijoiden etsijöitä ja yhdistäjiä sekä työkaluja konkreettiseen kehittämistyöhön. Mukana tulee olla myös ratkaisujen tuottajia: tutkijoita, kehittäjiä, innovaattoreita, palvelun tuottajia sekä investoijia.

Vastaajien mukaan kehitys- ja innovointityössä tulisi olla mukana alueelliset kehitysyritykset (Business Tampere jne.), tutkimuslaitokset kattavasti eri toimialoilta (terveys- ja lääketiede, yhteiskuntatieteet: hallinto ja johtaminen, lääketeollisuus, teknologia, digitalisaatio), julkiset terveys- ja hyvinvointipalveluita tuottavat organisaatiot (PSHP, kunnalliset sosiaali- ja terveyskeskukset), yksityiset

terveys- ja hyvinvointipalveluita tuottavat organisaatiot (suuret ja pk-yritykset sekä startupit), terveyspalvelutuotanto- ja teknologiayritykset ja asiakasrajapinnan toimijat (ammattilaiset, asiakkaat ja järjestöt). Vastauksissa nostettiin esiin, että myös kilpailijoita, kuten muiden ekosysteemin toimijoita, olisi hyvä olla mukana sekä sparraajina että synergian vuoksi.

Projektien ja prosessien tasolla

Edellä kuvatuilla tasoilla käyty yhteistyö ja suunnittelu, vuorovaikutuksessa nousseet tarpeet, ideat ja tavoitteet konkretisoituvat projekteiksi ja TKI-hankkeiksi, prosesseiksi. Ne saattavat nousta ennalta määritellyistä tarpeista, esimerkiksi ekosysteemille rakennetusta tarvepankista, mutta myös sen ulkopuolelta. Myöskään kaikki ekosysteemin vaikutukset eivät kanavoidu pelkästään konkreettisiksi tuotoksiksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Ekosysteemi tuottaa myös muunlaisia vaikutuksia ja hyötyjä, kuten tiedon jakamisen seurauksena mahdollistuvaa toimialan organisaatioiden oman toiminnan kehittämistä.

Haastateltavien mukaan mukana tulisi olla kehittäjiä (alueelliset kehitysyhtiöt julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta) ja yrityksiä eri toimialoilta tuomassa mukaan yhteiskehittämiseen tarpeita ja osaamista tuotekehitykseen sekä erilaisia tuotteita ja palveluita. Tätä kehittämistyötä tulisi tehdä yhteistyössä ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa, jotta tarpeet ja tavoitteet kanavoituisivat oikeanlaisina, aitoa tarvetta vastaten, toimintaan ja myös siksi, että tuotteiden ja palveluiden toimivuus tarpeeseen saataisiin testattua tehokkaasti.

Koska ekosysteemin toimintaan kuuluu itseohjautuvuus ja mukautuminen erilaisiin toiminnan tarpeisiin ja tilanteisiin, haastateltavien mukaan sen on tunnistettava itse toimintansa kannalta keskeiset toimijat. Niitä ei voi määrätä ulkopuolelta. Huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää siihen, että keskeisten organisaatioiden lisäksi myös yksilöt eli avaintoimijat saadaan mukaan ekosysteemin toimintaan. He tuovat mukanaan ideoita ja uutta aktiivista tekemistä. Keskeistä on myös varmistaa ekosysteemin toiminnan ketteryys. Sillä on oltava kyky tarttua toimeen nopeastikin, mikäli tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämiselle ja innovoinnille nousee yllättäen.

Johtopäätökset:

- Ekosysteemillä tulee olla ydinorganisaatio, jolla on leveät hartiat ja vahva mandaatti. Sen tulee kyetä turvaamaan kehittämistyö pitkälle aikavälille, myös rahoituksen osalta. Sen tulee olla luotettava toimija, jotta yhteistoimintaan sitoudutaan.
- Ekosysteemillä tulee olla johto- tai ohjausryhmä, jossa kaikki sidosryhmät ovat kattavasti edustettuina. Tämän ryhmän tulee varmistaa kaikkia keskeisiä toimijoita kiinnostava yhteinen tavoite sekä motivoivat pelisäännöt sen saavuttamiseksi, mutta varmistuen samaan aikaan toiminnan itseohjautuvuus ja ketteryys.
- Vuorovaikutus kehittyy tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tarvitaan tukea ja työkaluja ratkaisujen etsijöiden ja kehittäjien välille siihen, miten he löytävät toisensa ja miten yhteistyöhön voitaisiin ryhtyä.
- Tarpeet, ideat ja tavoitteet konkretisoituvat TKI-hankkeiksi ja -prosesseiksi. Tässä kehittämistyössä tulee olla mukana eri toimijoita sekä kattavasti osaamisen ja tiedon yhdistämistä, jotta toiminnan tuloksena syntyisi aidosti asiakkaan tarpeita vastaava kokonaisuus. Tuloksena syntyy parempia palveluita, hyvinvointia ja alueellista elinvoimaa.

1.2.2. Arvo-odotukset

Ekosysteemimaisessa toiminnassa jokainen on vapaa tulemaan ja lähtemään. Tästä syystä myös monenlainen hyötyminen ja erilaisten arvojen tavoittelu toiminnalta on luontevaa. Tässä mielessä ollaan tekemisissä kunkin toimijan yksittäisissä motivaatioissa ja tavoitteissa. Ekosysteemin toiminnan on siten oltava monipuolista ja hyväksyttävä monenlaisten arvo-odotusten samanaikainen läsnäolo. Tästä syystä voidaan ajatella, että ekosysteemin toiminnassa on kiinnitettävä huomiota yksittäisten toimijoiden saamaan (asiakas)arvoon. Yksittäiset toimijat ovat ekosysteemin sisällä jatkuvasti eri rooleissa aina asiakkaasta tuottajaan asti. Ekosysteemin toimintalogiikka noudattaakin ennemmin palvelulogiikan (service dominant logic) ajattelua kuin perinteistä tuotanto- tai tuotelähtöistä ajattelua (goods dominant logic, production dominant logic). Palvelulähtöinen logiikka on lähtökohtaisesti arvopohjainen ja asiakkaan näkökulmasta määrittyvä. Palvelu määrittyy silloin sen kautta, miten se auttaa asiakasta paremmin saavuttamaan omat tavoitteensa. Ekosysteemimaisessa toiminnassa asiakasarvoon perustuva toiminta lähtee liikkeelle osallistujan (asiakas)tarpeiden ja odotusten tunnistamisesta ja ymmärtämisestä sekä tämän ymmärryksen hyödyntämisestä ekosysteemin toiminnassa (vrt. Mitronen & Rintamäki 2012)

Asiakasarvo on itsessään moniulotteinen käsite. Sen ulottuvuuksiksi on tunnistettu ainakin neljä ominaisuutta, jotka vaikuttavat yksilön tai asiakkaan toimintaan palveluja tai tuotteita hyödyntäessään (Rintamäki ym. 2007):

1. Palvelulla on taloudellinen arvo (Econ), joka liittyy tuotantokustannuksiin ja hintaan. Asiakas maksaa palveluista usein jotain joko suoraan rahana tai välillisesti aikana ja vaivana.
2. Palvelulla on toiminnallinen arvo (Func), joka liittyy siihen, tuottaako palvelu sen arvon, jonka se on luvannut, ja josta asiakas maksaa.
3. Palveluilla on emotionaalinen arvo (Emot), joka tarkoittaa sitä kokemusta, mikä palvelutilanteessa syntyy. Ajoittain käy niin, että asiakas ei koe, että häntä on palveltu lainkaan, vaikka teknisesti ottaen hän on saanut hyvän palvelun.
4. Neljänneksi palvelulla on symbolinen arvo (Symb), joka kertoo esimerkiksi siitä, miten hyväksyttävänä asiakas kokee palvelun tai tuotteen käyttämisen. Esimerkiksi erikoissairaanhoidon koetaan usein perusterveydenhuoltoa parempana, vaikka se ei sitä olisikaan, tai sosiaalipalveluja käyttävä henkilö saattaa kokea häpeää siitä, että hän joutuu käyttämään palveluja.

Huomioitavaa on myös, että arvoulottuvuudet voivat sisältää sekä negatiivisesti että positiivisesti latautunutta toimintaa. Esimerkiksi hyödyt voivat olla taloudellisia, kuten tuloja, helppoutta, mielihyvää tai arvostusta, ja uhraukset aikaa, kustannuksia, vaivaa tai häpeää. Yksilön kannalta hyötyjen on siis ylitettävä uhraukset, jotta hän valitsee palveluntarjoajan, tässä tapauksessa ekosysteemin tarjoaman toiminnan.

Kehys-hankkeessa arvoulottuvuudet operationalisoitiin kysymyksiksi, jotta saataisiin selville, millaisia arvoulottuvuuksia ekosysteemin osallistujilla olisi. Tämä mahdollistaisi myös toiminnan suuntaamisen tavalla, joka sitoisi ja kannustaisi yksilöitä ja yrityksiä liittymään ekosysteemiin ja osallistumaan sen toimintaan.

Arvo	Kuntien työpaja 1	SOTE- johto	Yritys- työpaja	Projekti- ryhmä	Advisory board	Diabetes- paja	Keskiarvo total
(Econ) Yhteistyöverkoston kuuluminen tuottaa taloudellista hyötyä	3,5	3,9	3,4	2,8	3,2	3,9	3,5
Yhteistyöverkoston kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita	4,0	4,5	4,1	3,8	4,7	4,1	4,2
Verkostossa voi syntyä asiakkuuksia	4,0	3,0	3,4	4,4	3,7	3,5	3,7
(Func) Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa	4,6	4,4	3,4	4,4	4,1	4,4	4,3
Löydän luotettavia kehittäjiä palveluilleni	3,6	3,8	2,8	3,6	3,6	3,9	3,5
Yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin	4,2	3,9	3,6	4,2	4,2	3,9	4,0
Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen	4,6	4,4	4,0	4,8	4,2	4,4	4,4
Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista	3,9	4,4	3,0	4,0	3,9	4,5	3,9
Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu	4,3	4,7	3,4	3,8	3,8	4,1	4,1
(Emot) On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon	3,9	4,1	4,0	4,0	4,2	3,9	4,0
Saan uusia kontakteja ja verkostoidun	4,2	4,1	4,1	4,6	4,3	4,0	4,2
Olen sote-kehittämisen ytimessä	3,7	4,1	3,9	4,2	4,2	3,3	3,9
Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista	3,9	4,4	4,3	4,4	4,2	4,3	4,2
On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä	3,2	3,7	3,2	3,2	3,2	3,0	3,3
Verkostossa tutustun tärkeisiin toimijoihin	4,1	4,0	4,0	4,2	3,7	3,6	4,0
Mahdollisuus vaikuttaa SOTE-alan kehitykseen valtakunnallisesti	3,7	4,1	3,8	4,2	4,0	3,1	3,8
(Symb) Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa	3,6	3,7	3,8	3,2	3,7	3,1	3,6
Kollegat arvostavat minua kehittäjänä	3,2	3,2	2,7	2,8	3,1	3,0	3,1
Yhteistyöverkoston kuuluminen on tärkeää asiakkaiden silmissä	3,5	3,1	2,9	3,2	3,6	2,9	3,3
Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa	4,1	3,6	3,5	3,6	3,6	3,3	3,8

Taulukko 1.1. Ekosysteemin toiminnan arvoulottuvuudet osallistujalle (Likert 1–5). Keskeinen yhteinen odotus ja toive ovat uudet ideat asiakashyödyn lisäämiseen.

Saaduista vastauksista voidaan huomata, että taloudellisista arvo-odotuksista erityisesti palvelujen kustannustehokkuuden kehittäminen (4,2) oli vastaajille keskeistä. Toiminnallisista arvo-odotuksista arvostettiin eniten uusia ideoita (4,4) sekä tietoa toimivista ratkaisuista (4,3). Emotionaalisista arvo-odotuksista keskeisimmät olivat uudet kontaktit (4,2) sekä tieto palvelujen kehittämisen uusista tuulista (4,2). Jossain määrin vähemmän tunnistettiin symbolisia arvo-odotuksia, mutta keskeisimmäksi nousi oman organisaation kasvava maine sidosryhmien silmissä (3,8). Ilman koronapandemian luomaa kokoontumiskieltoa olisi ekosysteemin ja Kehys-hankkeen toiminnassa voitu paremmin huomioida osallistujien toiveet ja suunnata toimintaa saatujen vastausten mukaisesti. Nyt mahdollisuudet olivat tältä osin rajalliset.

Kuvassa 2 on esitetty eri toimijoiden keskeisimmät odotukset Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin toimintaa (tässä yhteistyötä) kohtaan. Vastaukset vaihtelivat hieman vastaajaryhmittäin. Kun vertaillaan kolmen ryhmän – sote-johdon, henkilöstön ja yritysten – tuloksia, huomataan, että keskeinen yhteinen odotus ja toive ovat uudet ideat asiakashyödyn lisäämiseen. Sote -johtajien vastauksissa painottuivat henkilöstön osaamisen kehittäminen, ja innovaatioverkostoon kuulumisen odotettiin auttavan kustannustehokkaiden palveluiden kehittämisessä. Myös tiedonsaanti palveluiden kehittämisen uusista tuulista nähtiin keskeisenä tavoitteena, samoin kuin tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista.

Kuntien työpajavastauksissa korostuivat uusien ideoiden saaminen asiakashyödyn lisäämiseksi, tiedonsaanti toimivista ratkaisuista ja sitä kautta virheinvestointien tai ajankäytön hukan välttäminen, osaamisen kehittäminen sekä partnereiden löytäminen palveluprosesseihin.

Yritysten vastauksissa korostuivat hyvin samankaltaiset odotukset kuin edellisissäkin ryhmissä. Yritysten vastauksissa nousivat lisäksi esille odotukset uusien kontaktien saamiseksi sekä verkostoituminen. Yritykset kokivat muita ryhmiä suhteellisesti enemmän innostusta kuulua kehittäjäverkostoon. Verrattuna muihin ryhmiin yritysten arvo-odotukset olivat keskimääräisesti hieman muita alhaisemmalla tasolla.

Sote-johdon startti 4.6.2019 (n= 14), Kuntien yhteinen työpaja 28.8.2019 (n= 35), Yritystyöpaja 1.10.2019 (n= 13)

Sote-johto	Henkilöstö	Yritykset
<ul style="list-style-type: none"> Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu Innovaatioverkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista Tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista 	<ul style="list-style-type: none"> Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu Yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin 	<ul style="list-style-type: none"> Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista Innovaatioverkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita Saan uusia kontakteja ja verkostoidun Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon

Kuva 1.2. Eri toimijoiden odotukset sote-TKI-ekosysteemin yhteistyölle

Johtopäätökset

Yhteenvetona erilaisten osallistujaryhmien tavoittelemista hyödyistä voidaan havaita, että erityisesti toiminnallisia ja emotionaalisia hyötyjä tavoiteltiin enemmän kuin taloudellisia ja symbolisia.

Tavoiteltavat hyödyt myös vaihtelivat jonkin verran ryhmien välillä. Yleisesti tärkeimmät tavoitellut arvot olivat:

- Verkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita.
- Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa.
- Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen.
- Saan uusia kontakteja ja verkostoidun.
- Saan tietoa palvelujen kehittämisen uusista tuulista.

1.3. Sote-TKI-ekosysteemin johtaminen

Vaikka innovaatioekosysteemi koostuu itsenäisistä organisaatioista ja on verrattain löyhärakenteinen, keskeistä on huomata, että ekosysteemiä ja sen toimintaa täytyy myös johtaa. Johtamisella tarkoitetaan yleisesti toimintaa, jonka avulla työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Se on organisaation toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaamista tekemällä päätöksiä ja antamalla määräyksiä. Tämän päivän monet yhteiskunnalliset ongelmat vaativat lukuisten eri organisaatioiden yhteistoimintaa, mikä edellyttää uudenlaista orientaatiota ja vuorovaikutusta myös johtajuudelta. Ekosysteemien johtaminen perustuu hallinta-ajatteluun, jonka perustana ovat erilaiset, tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Se korostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri tahojen kesken sekä kokonaisuuden hallintaa, jossa johtaminen on verkoston toimijoiden johtamista. Yhdistävä johtajuus toimii eräänlaisena yläkäsitteenä kaikelle organisaatorajat ylittävälle ja kokoavalle johtajuudelle. Se on prosessi, jossa kootaan eri julkista arvoa tuottavat organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa yhteistyön ansiosta saavutetaan jotain sellaista, mikä ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista yksinään. Ekosysteemin näkökulmasta se tarkoittaa erilaisuuksien yhdistämistä, erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien, intressien ja tiedon yhdistämistä joksikin uudeksi, siten että kokonaisuus muodostaa parhaan mahdollisen kombinaation, ilman merkittäviä kompromisseja ja luopumisia. Monesta toimijasta muodostuu siis yksi yhtenäinen yksikkö, joka yhdistää erilaiset tahot kokonaan uudeksi kokonaisuudeksi. Yhdistävä johtaminen mahdollistaa eri intressiryhmien huomioon ottamisen sekä niiden tarpeiden ja resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin. Yhdistävä johtaminen on keino saattaa sektorirajat ylittävät toimijat yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisessa tärkeää onkin tunnistaa ne prosessit ja keinot, joilla TKI-ekosysteemiin ja sen toimintaan voidaan vaikuttaa.

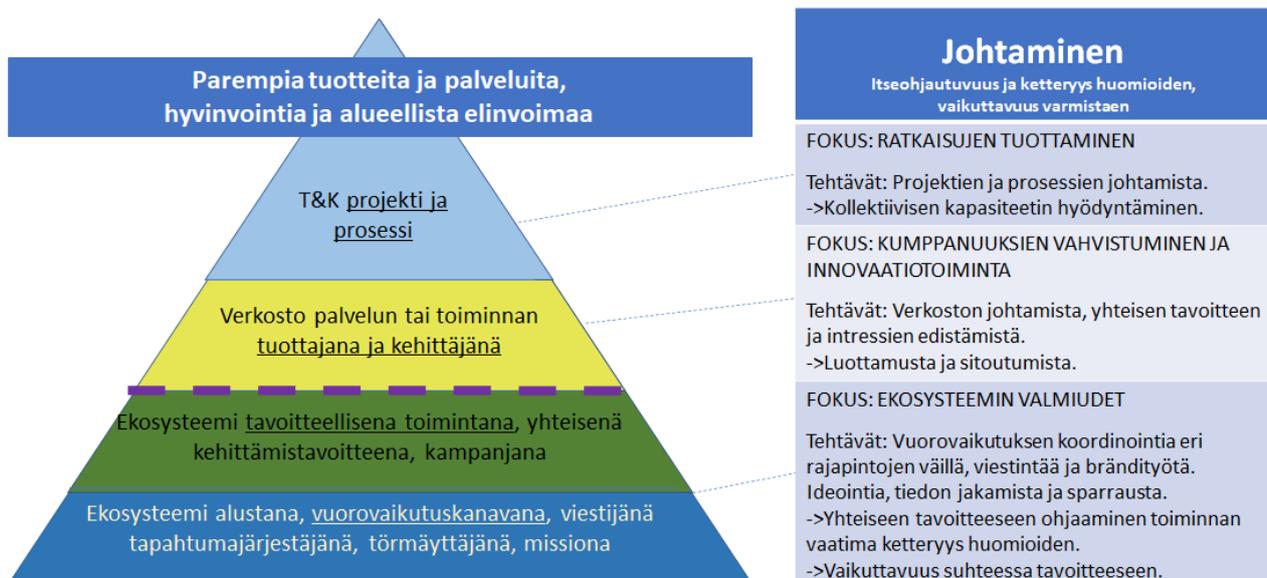
Ekosysteemi ja sen toiminta ovat aina sidoksissa sen toimintaympäristöön ja toimialaan. Alan muita toimijoita ei nähdä pelkästään kilpailijoina tai itsenäisinä, omasta toiminnasta erillisinä ja riippumattomina organisaatioina, vaan aktiivisina toimialansa ja alueensa kehittämissyhteisön jäseninä, joilla on mahdollisuus verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa paitsi omaa osuuttaan, myös koko alueellista toimintaa. Ekosysteemin toimintaprosesseilla onkin keskeinen rooli, koska toimintaa määrittävät itsenäiset, mutta toisistaan riippuvaliset toimijat ilman selkeitä ohjaussuhteita tai johtajuutta, mikä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Käytännössä verkostot kaatuvat epäonnistumiseen silloin, kun ne eivät enää selviydy jatkuvista tavoitteellisista erimielisyyksistä

verkostotoimijoiden välillä. Valtaa tulisi käyttää ihmisten kanssa, ei perinteisen hierarkian mukaisesti ylhäältä alaspäin, ihmisiin.

Yhdistävä johtaja näkee ekosysteemin jäsenet arvokkaina kumppaneina, joiden yhteistyöllä voidaan luoda erilaisten tietojen, kykyjen ja näkökulmien kautta julkista arvoa. Julkisen arvon tuottaminen voi tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista, vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamista sekä kykyä tuottaa laadukkaita, oikeudenmukaisia palveluita, joissa asiakaslähtöisyys otetaan huomioon kehittämisprosessin alusta loppuun ja saavutetaan näin oikea-aikaisia, kustannustehokkaita ja kohdennettuja palveluita. Yhdistävä johtaja voi edistää eri toimijoiden välistä ymmärrystä ja rajapintojen yhdistymistä eri tavoin.

1.3.1. Sote-TKI-ekosysteemin johtamisen malli

Edellä esiteltiin Kehys-hankkeessa kerätyn empiirisen aineiston perusteella rakennettu sote-TKI-ekosysteemin malli. Myös sote-TKI-ekosysteemin johtamisen tarpeet rakentuvat haastateltavien näkemysten mukaan mallissa määriteltyjen tasojen ja tehtävien kautta. Tämä haastateltavien kuvaama sote-TKI-ekosysteemin johtamisen malli (kuva 1.3.) esitellään seuraavaksi.



Kuva 1.1. Sote-TKI-ekosysteemin johtamisen malli

Yhteisen tavoitteen kirkastaminen ja sen tavoittelun tukeminen

Jotta ekosysteemi voi toimia tehokkaasti, se tarvitsee yhteisen tavoitteen, johon kaikkien yhteiskehittämisessä tarvittavien osapuolten pitää sitoutua. Yhteisen tavoitteen tarve nousi vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa. Kuten edellä kuvattiin, ekosysteemistä saatavat hyödyt ja odotukset eivät ole samoja kaikille osapuolille. Tärkeää onkin löytää ja tehdä näkyväksi ne seikat, joiden perusteella eri

toimijat haluavat olla mukana ja jotka sitouttavat toimijat kehittämiseen. Johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat siis institutionaalisen tehtävän määrittely, organisaation tarkoituksen ilmentäminen sekä organisaation puolustaminen ja konfliktien ratkaiseminen.

Verkostoissa, hierarkkisten valta-asetelmien puuttuessa, toimijoilta vaaditaan yhteistyökykyä ja yhteisiä toimintamalleja. Johtajan tulee saada aikaiseksi sopimus yhteisistä tavoitteista ja ohjata eri osapuolet toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tässä keskeistä on vuorovaikutuksen kehittäminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja luottamuksen kehittäminen, jotta voidaan luoda edellytyksiä ekosysteemin jäsenten osallistumiseen, kehittämistyöhön sekä palveluiden tuottamiseen.

Keskinäisriippuvuus onkin oleellinen osa ekosysteemin systeemistä luonnetta: mikään toimija ekosysteemissä ei voi yksin saavuttaa niitä hyötyjä, mitä toimijat yhdessä toimiessaan voivat. Ja toisin päin tarkasteltuna: toimijat hyötyvät vain, jos kaikki ekosysteemin toimijat tuovat oman panoksensa. Sektorit ylittävä yhteistyö tuo TKI-toimintaan uusia näkökulmia. Jotta yhteiskehittäminen voisi aidosti toimia, tulee siiloista luopua, jotta osapuolten osaamista ja dataa voidaan aidosti ja kattavasti yhdessä hyödyntää. Keskeistä on, että johtajat kykenevät näkemään rajojen yli. Esteiden ja rajoitusten sijaan he näkevät yhteyksiä ja mahdollisuuksia. Heillä on myös vahva halu tulosten saavuttamiseen, muutoksen ja julkisen arvon aikaansaamiseen.

On siis keskeistä, että ekosysteemin toiminnalle luodaan valmiudet ja suunta. Haastateltavat kutsuivat tätä "pöydän kattamiseksi". Vaikka ekosysteemin toimintaan kuuluu itseohjautuvuus, tulee kuitenkin myös varmistaa toiminnan vaikuttavuus ja sitä kautta mielekkyys. Päämäärättömän ajalehtimisen sijaan ekosysteemin vaikuttavuus tulee varmistaa suhteessa sille asetettuun tavoitteeseen.

Käytännön yhteiskehittämistyö on vuorovaikutusta – jaetaan, annetaan ja saadaan

Jotta paikalliset tilannetekijät huomioiva hedelmällinen yhteistyö ja innovaatioiden kehittyminen voisi onnistua, ekosysteemin tulee mahdollistaa se rakenteillaan ja prosesseillaan. Olennaista on luottamuksen ilmapiiri. Ekosysteemin rakenne ja toimintalogiikka ovat kiinni siitä, mitä ekosysteemin toimijat keskenään sopivat. Näin voitaisiin toisaalta myös määrittää, ketkä saavat olla ekosysteemin jäseniä ja ketkä luetaan "vieraslajeiksi". Tämä kuitenkin sotii innovaatioekosysteemien perimmäistä logiikkaa vastaan siinä, että toiminnan tavoitteena on olla avointa ja kiinnittää TKI-toiminnan piiriin laaja-alaisesti toimijoita eri sektoreilta ja eri taustoista.

Yhteiskehittämisprosessin tavoitteena on tukea eritaustaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tärkeää olisikin kommunikoida, millaisia hyötyjä toimintaan osallistuvat toimijat saavat ja mitä tätä

vastaan pitää investoida. Toimijoiden tulisi itse aktiivisesti hakea hyötyjä ja mahdollisuuksia, eikä odottaa tiukkaa ohjausta, sillä ekosysteemin toiminta perustuu avoimuudelle. Tärkeässä roolissa on TKI-prosessien fasilitointi, jotta ideoita ja osaamisia saataisiin törmäytettyä ja lisättyä toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja TKI-toimintaa kestävästi kehittämisen periaattein. Tämä vaatii sote-TKI-ekosysteemin toimintaa fasilitoivilta toimijoilta sekä johtamista että määriteltyä prosessia, joka sopii toimintaympäristöön ja kykenee kommunikoimaan ekosysteemin osallistuville tahoille, mitä toiminta vaatii ja mitä siitä saa.

Integraatioprosessi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki jakavat samat yhteiset tavoitteet koko ajan. Asioista voidaan käydä isoja debatteja, mutta samanaikaisesti jäsenten välillä tulee kuitenkin vallita kunnioitus, jotta päätökset voidaan muodostaa yhteisiksi erilaisista näkemyksistä huolimatta. Kun nämä sillat näkemysten ja organisaatioiden välillä voidaan rakentaa, kertoo se johtamisen poikkeuksellisuudesta ja ennustaa hyvää toiminnalle. Yhdistävä johtajuus on keskeinen keino saada verkoston osapuolet ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Johtajan tulee saada sitoutettua sidosryhmät ja vakuutettua heidät yhteisestä agendasta.

Yhteiskehittäminen kasvattaa myös osallistujaorganisaatioiden oman toiminnan tehokkuutta, koska se mahdollistaa laajemman toimijajoukon kyvykkyyksien hyödyntämisen. Jotta tämän voimavaran käyttö olisi mahdollista, organisaation tulee saada henkilöstö sitoutumaan sote-TKI-ekosysteemissä tapahtuvaan yhteistyöhön. Ilman sitoutumista ekosysteemin mahdollistamaa synergiaa ei saavuteta. Jos osallistujaorganisaatioiden johto ei osoita yhteiskehittämisen tärkeyttä eikä kannusta ekosysteemin yhteiseen toimintaan, yhteistyön edellytykset ovat niukat.

Ekosysteemin toimintaa voi koordinoita, mutta ei manageroida

Onnistuneen yhteiskehittämisen edellytyksenä on, että osapuolet näkevät yhteistyön merkitykselliseksi ja vaivan arvoiseksi. Uudet ideat parhaimmillaan houkuttavat myös muita rohkeuteen ja uusiin toimintatapoihin. Oleellinen kysymys onkin, kuinka ekosysteemi pystyy paitsi luomaan, mutta myös kohtaamaan poikkeavia ja innovatiivisia ideoita. Mikäli yhteiskehittämistä ei tapahdu, innostus voi laantua ja toiminta tyrehtyä. Osallistuminen edellyttää periaatteellista ja käytännöllistä mahdollisuutta kuulua ekosysteemiin. Ongelmia voi aiheuttaa se, että käytännön toimijoilla on heikot mahdollisuudet osallistua, osallistumisen kanavia ja riittävää tukea arkityön kiireessä ei ole tai toimijat eivät usko osallistumisen merkitykseen.

Koska ekosysteemin johtajan tehtävä on yhdistää ja muuntaa toiminnaksi ihmisten erilaiset intressit ja näkökulmat, konflikteilta ei voida aina välttyä. Siksi keskeinen tehtävä onkin saada ihmiset toimimaan yhdessä rajoista, ristiriidoista ja takaiskuista huolimatta. Yhdistävän johtajan tärkein tehtävä on saattaa eri toimijat yhteen yli organisaatorajojen, yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Johtamisen keskeinen funktio onkin ekosysteemin toiminnan tukeminen. Johtajalla tulee olla siis ymmärrystä ja osaamista, jotta hän kykenee hyödyntämään olemassa olevaa kollektiivista kapasiteettia.

Verkostoissa johtajuus saattaa vaihtua toiselle henkilölle tai taholle. Keskeistä onkin ymmärtää, että myös yhteiskehittäminen ilmenee ja rakentuu ryhmässä. Johto ei yksin pysty rakentamaan vahvaa ekosysteemiä tai toisin päin käännettynä yksin ratkaisemaan toimialan kaikkia haasteita. Ratkaisevaa onkin johdon asenne ja tahtotila, kuinka se omalla toiminnallaan pystyy rakentamaan ja hyödyntämään yhteisöä ja sen kollektiivista kapasiteettia.

Ekosysteemin rakenne tekee päätöksentekijäjoukosta laajemman, muuttaen näin myös perinteistä työnjakoa. Johtajalta edellytetään siis ymmärrystä kollektiivin mahdollisuuksista ja keinoja toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollektiivin kanssa. Kyse on myös kaikkien toimijoiden keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta. Organisaatorajojen ylittämiset tuovat määräysketjujen muodostamiselle omat ongelmansa. Useiden organisaatioiden toimiessa yhdessä myös lukuisat johtajat sovittavat toimintonsa yhteen, ilman että heillä on formaalia määräysvaltaa toisiinsa. Tällaisissa laajoissa verkostoissa johtamisprosessi on aina erilainen.

Ekosysteemin tehtävänä on luoda edellytyksiä ja näyttää suuntaa sille, että sen toimijat yhdessä työskentelevät yhteisen tavoitteen hyväksi. Innovaatioalustat tuovat eritaustaiset TKI-toimijat yhteen. Toisaalta voidaan siis nähdä, että sote-TKI-ekosysteemi rakentuu innovaatioalustan tai sen fasilitoiman yhteiskehittämisprosessin ympärille.

Sote-TKI-ekosysteemin johdon tulisi yhtäaikaisesti olla toiminnassaan tehokas, oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä antaa tilaa, vaatia toimijoiltaan tulosta ja rohkaista heitä innovointiin ja uudelleen tekemiseen. Johto omalla toiminnallaan synnyttää luotettavuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Johtajien tulee olla sitoutuneita organisaation tavoitteelliseen toimintaan, kyetä yhteistyöhön ja osata pragmaattisesti hyödyntää organisaation rakenteita ja prosesseja. Johdolla tulisi olla kyky aktivoida alan toimijoiden lisäksi myös kansalaiset mukaan ekosysteemiin vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Sote-TKI-ekosysteemin johtaminen haastaa julkista sektoria

Sote-TKI-ekosysteemin johtaminen on moniulotteiden ja kompleksi asia. Koska ekosysteemiin kuuluu itseohjautuvuus, eläminen, muokkautuminen ja mukautuminen ajan ja ympäristön muutosten mukana, tiukka ja perinteinen käsitys johtamisesta ei näytä sopivan siihen. Mutta jotta yhteistoimintaa voi syntyä, yhteyksiä voi muodostua ja tekeminen ja tavoitteet voidaan sopia, tulee ekosysteemin toiminnasta kuitenkin jollain tavoin ja joidenkin toimesta huolehtia.

Ekosysteemiperustainen kehittäminen haastaa perinteisen julkisen johtamisen vahvasti, koska siinä toiminnan kehittäminen annetaan omaa toimintaa laajempiin käsiin. Aikaisemmat toiminnan puitteet ja säännöt eivät siis enää päde, kuten eivät johtamisen tavatkaan. Ekosysteemin johtamista “kahlitsevat” vanhat johtamisen perinteet, kuten toimintasuhteiden hierarkia, sekä se, että innovaatiotoiminnan johtaminen vaatii riskejä ja uskallusta. Onnistuminen uuden kehittämisessä kun on aina epävarmaa. Uskalletaanko innovointiin kuuluvaa riskinottoa sallia? Ja mitä se silloin tarkoittaa johtamisen kannalta? Tarkoittaako se, että tavoiteltua lopputulosta ei saavutettu myös sitä, että prosessi oli kokonaisuudessaan epäonnistunut? Vai voiko prosessi olla hyödyllinen, vaikka tulos ei ollutkaan toivottu?

Keskeistä on, että myös ongelmat ja haasteet määritellään yhdessä. Mikäli ratkaistava ongelma annetaan ylhäältä – tässä on minun ongelmani, ratkaisekaa te se – on toimijoiden kädet jo osaltaan sidottu. Keskeistä olisikin, että myös tehtäväkenttä hahmotetaan yhdessä, ei pelkästään etsitä yhdessä ratkaisuja siihen. Ekosysteemin toimijat voivat näin ollen määrittää itse paremmin oman roolinsa toimintaympäristössä ja sen haasteissa. Tämä on oleellinen asia myös johtamista ajatellen.

Tämänkaltainen toiminta mahdollistaa uudenlaiset avaukset, laajemman lähestymiskulman sekä innovoinnin, kun toiminnalle ei ole asetettu tiukkoja raameja.

Tärkeää on myös ottaa huomioon, mikä innovointia ja uudenlaista tekemistä rajoittaa ja minkälainen vapaus alueelliselle suunnittelulle ja uuden tekemiselle sallitaan. Esimerkkeinä tästä ovat lainsäädäntö sekä kansallisten uudistusten (kuten sote-uudistus) muodostamat raamit.

Ekosysteemin johdon tehtävänä on paitsi muodostaa visio ja yhteinen tavoite, myös pohtia sitä, miten visio toteutetaan käytännössä. Muutoksia on tehty aina, mutta kuten tiedetään, vanhat toimintamallit ja totut tulokulmat jarruttavat usein muutosten toteutusta. Olisikin keskeistä, että toiminta saataisiin “konseptoitua omaksi”, jotta toimijat tarttuisivat siihen ja ryhtyisivät aktiivisesti viemään valittua toimintatapaa eteenpäin ja käytäntöön. Ekosysteempohjaisen uudenlaisen tekemisen ja sen käytäntöön

juurtumisen jarruina tai mahdollistajina voivat myöskin olla vahvat professiot, ammattikuntien rajat ja näkemuserot sekä resursointi. Olisikin keskeistä varmistaa rahoitus ja sen jatkuvuus sekä henkilöresursointi toiminnan tueksi.

Pitkäjänteistä ekosysteemin rakentamisen ja toiminnan tuen tarvetta kuvaa myös se, että Pirkanmaa on verrattain pieni alue, jossa toimijat ovat etäällä toisistaan ja myös harvassa. Siksi oikeiden yhteen sopivien toimijoiden löytäminen, yhteen saattaminen ja toiminnan käynnistyminen saattavat vaatia paljonkin aikaa, jotta kokonaisuus muodostuu oikeanlaiseksi ja kattavaksi. Haastateltavat näkivät siis huolenpidon ja jatkuvuuden turvaamisen merkitykselliseksi.

Toiminnan onnistumisen edellytyksenä nähtiin myös se, että onnistumiset huomioidaan ja työn tekemiseen kannustetaan ja annetaan tukea. Tuetaan niitä kohtia, joissa nähdään onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi onnistumisessa keskeisiä ovat toimijoiden tunnistaminen ja kontaktit, jotka mahdollistavat ketterän toiminnan.

Koska ekosysteemi kehittyy ja rakentuu ajan kuluessa ja muuttaa muotoaan, se tarvitsee myös erilaista johtamista eri vaiheissa ekosysteemin kaikilla tasoilla. Tietyissä kasvun vaiheissa painottuvat eri asiat kuin rakentumisen edettyä jo pidemmälle. On myös ymmärrettävää, ettei toimimattomia rakenteita kannata pitää yllä, "tekohengittää". Ja vastaavasti onnistumiset ja aikaansaannokset puhaltavat energiaa toimintaan lisää jo itsessään, kun toimijat näkevät yhteistoiminnasta olevan hyötyä. Onnistumiset siis tuovat energiaa ja rakentavat toimijoiden voimaantumisen myötä uutta onnistumista, positiivista kehää. Onnistumisista tiedottaminen ja niiden esiin nostaminen onkin keskeistä.

Johtopäätökset

Sote-TKI-ekosysteemin rakentamisessa keskeistä on ihmisten kokoaminen laajasti yhteen. On käynnistettävä aktiivinen vuoropuhelu, mitä ollaankaan tekemässä ja miten. Päämäärättömän ajalehtimisen sijaan toimintaa tulee ohjata ja sen vaikuttavuus varmistaa suhteessa asetettuun tavoitteeseen.

Sote-TKI-ekosysteemissä tulee varmistaa toimivat rakenteet ja prosessit: toiminnan jatkuvuus ja resurssit, mahdollisuudet kehittämistyölle, viestintä ja toiminnan vaikuttavuus. Koordinointityötä tulee tehdä sekä tarjota tukea, mutta samaan aikaan sallia joustavuus.

Käytännön tavoitteet eivät saisi olla ylhäältä annettuja, vaan niiden tulisi kummuta käytännön työstä ja tarpeesta. Tukea käytännön kehittämishankkeille ja -prosesseille tarvitaan.

Lue lisää:

Ekosysteemien johtamisesta: Chesbrough, H.W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.; Nordling, N. (2020).

Innovaatioekosysteemeillä kohti yhteistä arvonluontia: Ekosysteemit ja alustat tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan avautumisen työkaluina.

Yhdistävästä johtamisesta esim.: Morse Ricardo S. (2010): Integrative public leadership: catalyzing collaboration to create public value. The Leadership Quarterly, Volume 21, Issue 2, April 2010, Pages 231-245.; Luke Jeffrey S. (1998): Catalytic Leadership. Strategies for an interconnected world. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.; Burns Tom R. (1987): The shaping of social organization: Social rule system theory with applications. London: Sage.; Leponiemi, U. 2019. Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 153/2019. Tampere: Yliopistopaino.

1.3.2. Sote-TKI -ekosysteemin vaikuttavuusmalli

Sote-TKI-toiminnan vaikuttavuus on monitulkintainen ilmiö. TKI-toiminnan vaikutuksia syntyy palvelujärjestelmän eri tasoilla ja niitä voidaan tarkastella ainakin yksilön, organisaatioiden, alueen sekä viime kädessä kansallisella tai jopa kansainvälisellä tasolla. Sote-TKI-ekosysteemin toimijat edustavat yhteiskunnan eri sektoreita; yksityistä, julkista ja kolmatta sektoria. Eri alojen toimijat tuovat TKI-toimintaan oman osaamisensa, kokemuksensa ja tavoitteensa. Innovaatiotoiminnassa ovat mukana esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä vastaavissa olevat julkiset tahot niin palveluiden järjestäjän kuin tuottajan rooleissa, tutkijat eri tieteenaloilta, yritykset, investoijat ja erilaiset innovaatiojärjestelmän toimijat. Tämänkaltaisen toiminnan vaikutukset ovat moninaiset ja vaikuttavuuden hahmottaminen ei ole kovin yksinkertaista.

Valmiita malleja sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuudesta on vaikea löytää. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta vaikuttavuuden tunnistaminen monimutkaisessa toimintaympäristössä on kuitenkin tarpeen. Tämän luvun tavoitteena on luoda kuvaa Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuudesta. Tavoitteena on siis luoda kuva siitä, mistä puhumme, kun aiheena on sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuus Pirkanmaalla. Myös arvioinnin lähtökohtana on tärkeä ymmärtää, mikä on arvioinnin kohteena oleva kokonaisuus ja mistä se koostuu. Vaikuttavuusmallin pohjalla toimii edellä esitetty malli sote-TKI-ekosysteemistä ja sen keskeisistä toimijoista, toimintoista ja rooleista (luvussa 2). Malli

perustuu Kehys-hankkeen aikana kerättyyn aineistoon (teemahaastattelut, Advisory Boardin sparraustilaisuudet).

Vaikuttavuusmallin rakentamisessa keskeisiä kysymyksiä olivat:

- Mitä on sote-TKI-toiminnan vaikuttavuus eri toimijoiden näkökulmasta?
- Mitä tietoa tarvitaan, jotta vaikuttavuus voidaan todentaa?
- Millä mittareilla vaikuttavuutta todennetaan?

Ensimmäinen kysymys liittyy siihen, mistä on kyse, kun puhutaan vaikuttavuudesta. Vaikuttavuus on monitulkintainen, moniulotteinen ja haastavaksi koettu käsite. Sote-TKI-ekosysteemissä vaikuttavuutta voidaan lähestyä eri tulokulmista: sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannon näkökulmasta, innovaatiotoiminnan näkökulmasta tai ekosysteemin tai verkoston näkökulmasta, jolloin vaikuttavuuden painotukset ja sisällöt vaihtelevat valitusta näkökulmasta riippuen. Vaikuttavuudelle on hankala antaa yleispätevää määritelmää, mutta erilaisia alakohtaisia määritelmiä näyttäisi yhdistävän ajatus siitä, että vaikuttavuudella tarkoitetaan jonkin toiminnan avulla aikaansaattua muutosta tai lopputulosta suhteessa toiminnalle asetettuun tavoitteeseen. Sosiaali- ja terveyspalveluissa toiminnan tavoitteet ja vaikuttavuus liittyvät ensisijaisesti kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin kohentamiseen. Vaikuttavuuteen liittyy myös useita yleisesti tunnistettuja haasteita, kuten aikaperspektiivi, jolla vaikutukset ovat tunnistettavissa, ja syy-seuraussuhteiden osoittaminen. Erään haastateltavan sanoin:

”Vaikuttavuus on vähän liian hieno termi, koska se saattaa olla havaittavissa vasta 15 vuoden päästä. Kysymys on paremminkin niistä toivotuista tuloksista, vaikutuksista, joita yhdessä tavoitellaan.”

Ekosysteemin aikaansaamat ratkaisut

Alueellinen hyvinvointi, kasvu ja kehitys
 Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen
 Kustannusvaikutukset, Julkisen sektorin tehostaminen
 Vaikutukset palvelujen järjestämiseen ja resurssien kohdentamiseen
 Liiketoiminnan kasvu kansallisesti, kansainvälisesti
 Uudet yritykset, työpaikat, osaajat alueelle

Vaikuttavat palvelut ja toimintamallit
 Vaikutukset hyvinvointiin, hoitotulokset
 Asiakastytyväisyys, potilaan ongelman ratkaiseminen
 Kustannusvaikutukset
 Vaikutukset palveluiden käyttöön (siirtymät)
 Sote-ammattilaisten työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työn laatu, kehittymismahdollisuudet
 Yhteiskehittäminen ja kehitettyjen ratkaisujen jakaminen

Vaikuttava innovaatiotoiminta

Uudet ratkaisut

Yhteiskunnalliset ja sosiaaliset innovaatiot
 Uudet ratkaisut, ideat, keksinnöt, patentit

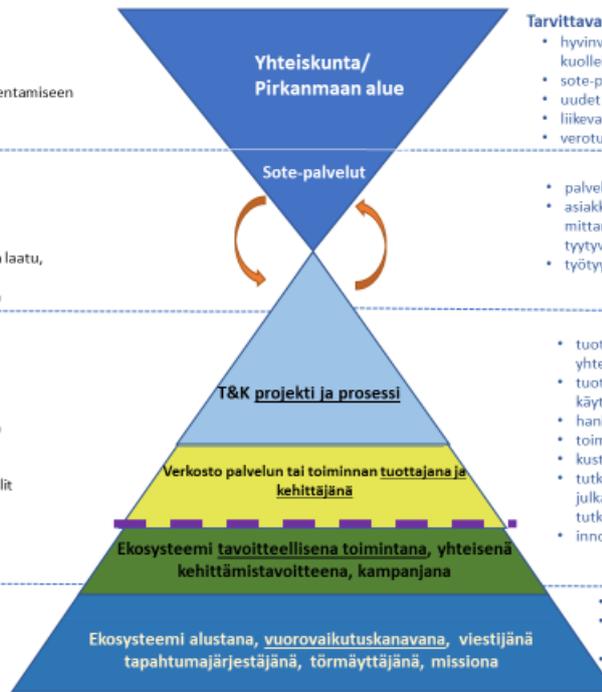
Vahvistunut kumppanuus, osaaminen

Toimijoiden osaamisen yhdistäminen: yhteisen tarjoaman laatiminen
 Yritysten osaamisen ja resurssien vahvistaminen
 Aito yksityisen ja julkisen välinen yhteistyö – yhteistyömallit
 Monitieteellisen yhteistyön lisääntyminen
 Substanssiosaamisen ja tiedon kasvaminen
 Toimijoiden ekosysteemiosaamisen lisääminen
 Korkeatasoinen tutkimus

Ekosysteemin valmiudet

Innovaatiotoiminnan edellytysten vahvistaminen

Ekosysteemin toiminnallisuus ja kypsyyt: pysyvät rakenteet, toiminnot, kulttuuri
 Ekosysteemin tunnettuus: kansainvälisesti, kansallisesti
 TKI infrastruktuuri, Innovaatioalustat, foorumit



Tarvittava tieto/mittarit

- hyvinvoinnin vaikuttavuusmittarit, esim. kuolleisuus
- sote-palveluiden kustannusten kehitys
- uudet yritykset, työpaikat
- liikevaihdon kasvu, vienti
- verotulot
- palveluiden käyttökustannukset, €
- asiakkaan hyvinvointi ja tyytyväisyys: hoidon mittarit, PROM, PREM –mittarit, NPS, tyytyväisyys
- työtyytyväisyys-, työhyvinvointikyselyt
- tuotetut ideat, keksinnöt, patentit, yhteistyöhankkeet, lkm
- tuotantoon edenneet pilotit, pilotit jotka käytössä kahden vuoden jälkeen,
- hanketoimijoiden lkm,
- toimijat/hanke,
- kustannukset/toimija,
- tutkimuksen indikaattorit: esim. laadukkaat julkaisut, tutkimushankkeet, saatu tutkimusrahoitus
- innovaatiotoiminnan kustannukset, €
- osallistujien lkm, tapahtumien lkm,
- brändi-/mainekartoitus, palautekyselyt,
- hankerahoitus (julkinen, yksityinen)

Kuva 1.2. Malli sote-TKI-ekosysteemin vaikutuksista

Aineiston analyysin perusteella sote-TKI-ekosysteemin tavoiteltavat vaikutukset voidaan jakaa pääpiirteissään kolmen eri tason vaikutuksiin; ekosysteemin valmiuksiin, innovaatiotoimintaan ja ekosysteemin aikaansaamiin ratkaisuihin. Mallissa ajatuksena on, että ekosysteemin vaikuttavuus rakentuu edellytyksistä toiminnan kautta kohti ylätason vaikutuksia – kuvassa alhaalta ylöspäin –, joskin ekosysteemin toimintaa leimaa monimuotoisuus ja kompleksisuus, eikä tuloksellisuuden rakentuminen ole ekosysteemin kontekstissa yhtä suoraviivaista kuin yksittäisen organisaation tapauksessa (vrt. esim. Laihonen, 2012). Ekosysteemissä vaikutusten syntyminen ei edellytä välttämättä mallin eri vaiheiden läpikäymistä, vaan vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan voi syntyä ekosysteemin miltä tasolta vain. Mallin tavoitteena ei ole tarjota yksiselitteistä kuvaa sote-TKI-toiminnan vaikuttavuudesta, vaan jäsentää kokonaisuutta ja auttaa tunnistamaan sote-TKI-ekosysteemin vaikutuksia ja laajemmin vaikuttavuutta ekosysteemin eri tasoilla ja eri toimijoiden näkökulmasta. Mallin avulla voidaan myös tunnistaa tietotarpeita ja mittareita, joiden avulla sote-TKI-ekosysteemin vaikutuksia voidaan todentaa.

Ekosysteemin valmiudet

Kuvassa 4 ekosysteemin toiminnan pohjan muodostavat ekosysteemin toimintavalmiuksiin ja ekosysteemin toimintaedellytysten vahvistamiseen liittyvät tekijät. Monet tämän tason tekijöistä liittyvät sekä toiminnan edellytyksiin että tavoiteltaviin vaikutuksiin, kuten kansainvälinen ja kansallinen tunnettuus sekä ekosysteemin kyky saada rahoitusta. Kyvykkyys rahoituksen saamiseen liittyy sekä

hankerahoituksen hankkimiseen että kykyyn houkuttaa yrityksiä investoimaan innovaatiotoimintaan. Ekosysteemin valmiuksiin kuuluvat myös erilaiset innovaatioalustat ja foorumit, jotka mahdollistavat sosiaalisen kohtaamisen ja ideoiden kasvattamisen. Keskeisenä vuorovaikutukseen liittyvänä tavoitteena on ekosysteemin kyky aikaansaada aktiivista toimintaa, kuten tapahtumia, ja edesauttaa ekosysteemin toimijoita tutustumaan toisiinsa. Tällä tasolla keskeinen näkökulma on yritysten auttaminen yhteistyökumppaneiden löytämisessä ja ideoidensa tarjoamisessa. Ekosysteemin tämän tason pitkän aikavälin tavoitteena nähtiin myös ekosysteemin toiminnallisuus ja kypsyyt; sen synnyttämät pysyvät rakenteet ja toiminnallisuudet, toimintatavat, jotka parhaimmillaan synnyttävät alueelle kestävä kilpailuetua.

”Ne [toimintatavat] on jotenki juurtunu siihen tekemiseen, dna:han, kulttuuriin, sille alueelle, niihin yrityksiin ja organisaatioihin. Se on semmosta kestävä kilpailuetua seudullisesti ja yrityksille.”

Vaikuttava innovaatiotoiminta

Innovaatiotoiminta muodostaa sote-TKI-ekosysteemin ytimen. **(Asiakaslähtöinen tarjoaman tai uuden innovaation kehittäminen on toiminnan keskeinen ajuri.)** Suuri osa haastatteluissa tunnistetuista tavoitteista ja tavoiteltavista vaikutuksista liittyy ekosysteemin innovaatiotoimintaan. Tavoitteet vaihtelevat toimijoittain, mutta keskeisinä, useita toimijoita yhdistävinä tavoitteina voidaan tunnistaa innovaatiotoiminnan tuotoksena syntyneet uudet ratkaisut sekä ekosysteemitomijoiden välinen vahvistunut kumppanuus ja osaaminen, jota ei muuten ole mahdollista saada. Innovaatiotoiminnan odotetaan lisäävän julkisen ja yksityisen sektorin välistä aitoa yhteistyötä. Nähdään myös, että yhteistyölle tulisi antaa riittävän väljät raamit, jotta innovaatiotoiminnalla olisi mahdollista saada aidosti uudenlaisia ratkaisuja. Haastateltavien näkemyksen mukaan innovaatioita ei synny, jos yksityiselle sektorille määritellään tarkasti palvelun tuotannon tavat, mittarit ja hinnat tai jos yksityistä sektoria hyödynnetään lähinnä julkisen palveluntuotannon paikkaajana.

Yritysten näkökulmasta vaikuttavan innovaatiotoiminnan kriteerinä on innovaatioekosysteemin yritykselle luoma lisäarvo. Lähtökohtaisesti pieniä, resursseiltaan rajattuja startup-yrityksiä kiinnostavat ekosysteemin tarjoamat mahdollisuudet asiakkaille paremmin sopivien uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä ratkaisujen kaupallistaminen. Yritysten konkreettiset odotukset ekosysteemiä kohtaan liittyvät esimerkiksi rahoituksen, prosessiosaamisen, liiketoimintamallin tukemisen tai sparrauksen saamiseen (osaaminen, rahoitus). Yritysten näkökulmasta ekosysteemirakenne mahdollistaa parhaimmillaan kokeilun ja innovoinnin toisin kuin kumppanuus tai kilpailutus.

Epäonnistuminen kilpailutuksessa voi merkitä ulkopuolelle jäämistä jopa kuudeksi vuodeksi tai kumppanuus ison toimijan kanssa voi päättyä yhteen epäonnistumiseen. Ekosysteemin nähdään myös mahdollistavan dynaamisen ”kamppailun” myönteisessä mielessä; ekosysteemin osana yritys pääsee katsomaan, kuinka pitää sopeutua, jotta löytää oman paikkansa ekosysteemissä.

Yrityskentällä innovaatiotoiminnan odotetaan synnyttävän yhteistyötä ja kumppanuutta, joka mahdollistaa yritysten keskittymisen ydintoimintaan osaamisen yhdistämisen kautta, ja sitä kautta uusien innovaatioiden ja kannattavan liiketoiminnan aikaansaamisen. Yhteistyön avulla pienet yritykset pääsevät mukaan suurempiin kokonaisuuksiin, ja toisaalta isojen yritysten ei tarvitse lähteä erikoistumaan aloille, jotka eivät ole omaa ydintoimintaa. Haastatteluissa nousi esiin ajatus ekosysteemitomijoiden yhteisestä tarjoomasta, joka voisi olla yksi innovaatiotoiminnan tavoiteltava, yhteistyötä ja kumppanuutta konkretisoiva tulos.

Yhtenä innovaatiotoiminnan osaamisen vahvistamiseen liittyvänä tavoitteena tunnistettiin organisaatioiden oppiminen itse ekosysteemistä ja sen toiminnasta. Nähtiin, että toimijoiden olisi tärkeä ymmärtää ekosysteemin dynamiikkaa sekä oma rooli siinä ja oman roolin muuttuminen ajan myötä. Innovaatiotoiminnan yhtenä tavoitteena mainittiin toimijoiden **ekosysteemiosaamisen** vahvistaminen. On tärkeää, että esimerkiksi pirkanmaalaiset yritykset, jotka saattavat toimia useissakin ekosysteemeissä, osaisivat luoda oman ekosysteemistrategian, ja toimia tavalla, joka luo arvoa sekä yritykselle itselleen että ekosysteemille.

Erytisesti TKIO-toimijat painottavat korkeatasoista tutkimusta ja monitieteellisen yhteistyön lisääntymistä innovaatiotoiminnan keskeisenä tavoitteena. Innovaatiotoiminta mahdollistaa yrityksille, järjestöille ja julkisen sektorin toimijoille paremman pääsyn tutkimus- ja asiantuntijatietoon ja tutkijoille pääsyn aineistoihin, joiden saaminen olisi muutoin hankalaa tai jopa mahdotonta. Lisääntynyt vuorovaikutus tutkimuksen ja käytännön välillä luo pohjaa myös tieteellisen tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääntymiselle. Toisaalta näyttöön ja tutkimukseen perustuvat toimintakäytännöt vaikuttavat potilaan tai asiakkaan saamaan palveluun.

Ekosysteemin aikaansaamat ratkaisut

Vaikuttavuusmallissa ekosysteemin aikaansaamia ratkaisuja tarkastellaan kahdella eri tasolla: palveluiden tasolla sekä laajemmin alueellisella ja yhteiskunnan tasolla. Kehys-hankkeessa kerätyn aineiston (haastattelut, asiantuntijatyöpajat) perusteella on selvää, että sote-TKI-ekosysteemin

tavoiteltavat vaikutukset liittyvät vahvasti terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, ja palvelujärjestelmän kykyyn tuottaa kansalaisille vaikuttavampia palveluita kustannustehokkaasti.

”Sote-alalla loppuviimein semmosena isona tavoitteena pitäisi olla yhteiskunnalliset hyödyt, kansanterveydelliset hyödyt ja ihmisten terveyteen ja palveluihin liittyvät parannukset.”

Sote-TKI-ekosysteemillä odotetaan olevan vaikutuksia palvelujen järjestämiseen ja resurssien kohdentamiseen ja sitä kautta julkisen sektorin toiminnan tehostamiseen. Ekosysteemin olemassaololla pitäisi vaikuttaa siihen, että palvelujen järjestämistä pystytään toteuttamaan tietopohjaisemmin; on parempi ymmärrys väestön tarpeista ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista. Yhteiskunnallisella tasolla päätöksenteon pohjautuminen tutkimukseen ja tutkittuun tietoon nähdään tärkeäksi. Elinkeinoelämän näkökulmasta innovaatioekosysteemin keskeisenä tavoitteena on vahvistaa alueellista kasvua ja kehitystä entistä vahvemman ja kilpailukykyisemmän yrityssektorin avulla. Vaikuttava ekosysteemi luo ja houkuttelee alueelle uusia yrityksiä, työpaikkoja ja osaajia. Haastatteluissa nähtiin, että dynaaminen ekosysteemi alkaa tuottaa tarjoaman pohjalta alueellisia hyötyjä, kuten uusia yrityksiä, liikevaihtoa, toimialan kasvua, uutta osaavaa työvoimaa, uusia tuotteita ja palveluja. Syy-seuraussuhteiden tunnistaminen on kuitenkin haastavaa.

Innovaatiotoiminnan tavoitteena on aikaansaada sosiaali- ja terveyspalveluihin vaikuttavia palveluita ja toimintamalleja. Vaikuttavien palveluiden keskeiseksi kriteeriksi tunnistettiin asiakkaan tai palvelunkäyttäjän saama hyöty eli se, miten palvelut lisäävät asiakkaan hyvinvointia ja miten hyvin ne ratkaisevat asiakkaan ongelmia. Asiakkaan näkökulmasta vaikuttavien palveluiden elementtejä ovat esimerkiksi valinnanvara palveluissa, palvelujen saatavuus, oikea-aikaisuus, sujuvat palveluprosessit sekä asiakkaan tarpeisiin ja elämäntilanteisiin nykyistä paremmin kohdennetut palvelut.

Palvelun järjestäjän näkökulmasta entistä vaikuttavimmat palvelut ja toimintamallit vastaavat asiakkaiden tarpeita entistä paremmin, ovat kustannusvaikuttavia ja niillä on myönteisiä vaikutuksia palveluiden käyttöön siten, että palvelunkäyttö siirtyy pois korjaavista palveluista kohti kevyempiä palveluita. Sote-palveluiden tuottamisen näkökulmasta sote-TKI-ekosysteemin odotetaan tuottavan lisäarvoa uusina innovaatioina sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille siten, että innovaatiot voidaan viedä osaksi ammattilaisten arkista työtä ja niistä on näin konkreettista hyötyä. Uusilla palveluilla ja toimintamalleilla odotetaan olevan myönteisiä vaikutuksia myös sote-ammattilaisten työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Innovaatiotoiminta mahdollistaa ammattilaisten osallistumisen tutkimus ja kehitystoimintaan ja lisää sitä kautta ammattilaisten kehittymismahdollisuuksia omassa

työssään. Tällä hetkellä kehityskohteita palvelutoiminnassa ovat erityisesti digitalisaation, tekoälyn, ja teknologian hyödyntäminen, ja näihin odotetaan löytyvän uusia ratkaisuja yhteisen innovaatiotoiminnan kautta. Kehitettyjen ratkaisujen levittäminen ja yhteiskehittämisen metodien ja työkalujen haltuunotto koetaan tärkeänä käytännön palveluiden kehittämisen näkökulmasta, jotta ei tarvitse ”keksiä pyörää uusiksi”.

Innovaatiot käyttöön – vaikuttavuuden syntymisen pullonkaula?

On huomattava, että edellä esiteltyjen vaikutusten saavuttaminen edellyttää innovaatiotoiminnan avulla luotujen ratkaisujen käyttöönottoa ja käyttöä. Kolmioiden leikkauspiste (tiimalasin kapeikko) kuvaa kriittistä kohtaa, jossa ekosysteemissä tapahtuvan innovaatiotoiminnan tuotokset pitäisi siirtää osaksi sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän toimintaa eli palveluiden tuottamista. Muuten sote-TKI-ekosysteemin perimmäiset vaikutukset jäävät saavuttamatta. Erään haastateltava kuvasi tilannetta varsin kattavasti:

”Pitäisi pystyä tuottamaan todellisen elämän ratkaisuja, ei mappi Ö täytettä. Keskeistä on nimenomaan viedä ratkaisuja käytäntöön, saada julkinen sektori sitoutumaan siihen, että ne oikeasti muuttaa niitä käytäntöjä ne ratkaisut mitä kehitetään. Myös kansallisen tason sitoutuminen sote TKI-toimintaan sekä kansallisen tason ratkaisut ja kehittäminen on tärkeää. Suomi on pieni maa, joka on jäänyt teknologisessa kehityksessä muutaman mittarin osalta jälkeen osittain sen vuoksi, että kehittämistyötä on hajautettu. Jotta saataisiin aikaiseksi toimivia ja vaikuttavia ratkaisuja, se edellyttäisi kansallisen tason rahoituksen koordinoitua ja kehittämistä, ei niin että jokainen alue kehittää itse, koska sitten niistä tulee vähän b-luokan kaartia ja sitten ne ei oo oikeasti globaalissa kilpailussa millään tavalla varteenotettavia ratkaisuja. Kun tuloksena on paljon pieniä pilotteja, ei myöskään pääse syntymään vaikuttavuusnäyttöä.”

Kehitettyjen ratkaisujen implementointi kokeilusta käytäntöön ja uusien toimintamallien käytön vakiinnuttaminen ovat tällä hetkellä suuria haasteita. Vaikka kehittämistyöstä ja kokeilusta saataisiin hyvät tulokset ja itse innovaatiotoiminta olisi tuloksellista siinä mielessä, että sen avulla saatiin kehitettyä uusia ratkaisuja, se ei tarkoita sitä, että ratkaisu etenisi käytäntöön ja sote-TKI-ekosysteemin perimmäiset tavoiteltavat vaikutukset saavutettaisiin. Tätä vaihetta leimaavat aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistetut innovaatiotoiminnan haasteet; innovaatiotoiminnan hankevetoisuus, lyhytjänteisyys sekä yritysten haasteet saada rahoitusta uusien ratkaisujen kaupallistamiseen. Yritysten rahoituksen saamiseen vaikuttaa merkittävästi, onko ratkaisu pilottiversio vai pysyvästi käytössä

tuotannossa. Jos ratkaisu jää pilottivaiheeseen esimerkiksi tilaajasta, ei tuotteesta riippuvista syistä, rahoituksen saaminen on hyvin epävarmaa.

”Pitkäjänteisyys. Täytyy olla se joku pitkäjänteisyys, joku semmonen juttu joka siinä on pysyvä, et rupee se kehitys kumuloitumaan.”

”Sitä lähtee mukaan intohimosta, mut jossain vaihees tarttis tulla jotain.”

Sote TKI ekosysteemin vaikuttavuuden mittaaminen

Haastatteluissa selvitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, pitäisikö ekosysteemillä ylipäätään olla oma mittaristonsa ja millä tiedolla tai tarkemmin mittareilla sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuutta voitaisiin mitata. Haastatteluissa esiin nousseet mittariehdotukset on listattu kuvaan 1.4. Useat haastateltavat jakoivat näkemyksen, jonka mukaan ekosysteemillä pitäisi olla seurantamittaristo, joka palvelisi ekosysteemiä ja sen johtamista, ja jonka avulla voidaan seurata ekosysteemille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Ekosysteemin tavoitteet tulisi heidän mukaansa asettaa yhdessä.

”Vaikuttavuuden suhteen olisi hyvä sopia yhteisistä tavoitteista, se on tällä hetkellä vähäistä”.

Haastatteluissa nähtiin myös, että vaikuttavuuden mittaamista varten olisi hyvä olla koordinaatiokerros, jonka avulla asetetaan tavoitteita ja mittareita.

Haastateltavien mukaan ekosysteemissä on monia erilaisia kypsyysvaiheita, jotka on pyrittävä huomioimaan vaikuttavuuden mittaamisessa. Alkuvaiheen tavoitteet voivat olla hyvinkin pieniä, kuten verkottuminen, ihmisten saaminen innostumaan yhteisistä aiheista ja uusien tekemisen tapojen löytäminen. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää, että tehdään ylipäätään jotain yhdessä. Tässä vaiheessa on mahdotonta asettaa vaikuttavuusmittareita, pikemminkin tavoiteltavien vaikutusten tunnistaminen on tärkeää. Kehitysvaiheessa on hyödyllistä kysyä toimijoiden odotuksia ja toisaalta viestiä potentiaalisille osallistujille siitä, mitä ekosysteemi ja sen toiminta voisivat olla. Vakiintuneessa vaiheessa toimintaa voidaan kuvata ja sen vaikutuksia havainnoida jo eri tavalla.

Ekosysteemin valmiuksiin liittyvät mittarit koskevat ekosysteemin aikaansaaman avoimen toiminnan volyyymiä ja kykyä osallistaa toimijoita toimintaan, esim. järjestettyjen tapahtumien ja niiden osallistuneiden ja edustettuina olleiden osa-alueiden lukumäärä. Osallistumisaktiivisuuden mittaamisen avulla nähdään, kuinka hyvin toiminta tavoittaa eri toimijat ja kuinka hyvin on mahdollistettu eri toimijoiden välistä keskustelua. Tunnettuus on sekä ekosysteemin valmiuksiin että toiminnan tuotoksiin liittyvä tekijä, jota voidaan mitata brändi- ja mainekartoituksilla. Ekosysteemin toiminallisuutta voidaan

mitata erilaisin palautekyselyin. Kyky saada rahoitusta on keskeinen ekosysteemin valmiuksiin liittyvä tekijä, ja sitä mittaa sote-TKI-ekosysteemiin saatu hankerahoitus.

Innovaatiotoiminnan tasolla mittauksen kohteena on ekosysteemin aikaansaama innovaatiotoiminta ja sen tuotokset, sekä kustannukset. Ehdotetut mittarit ovat pääsääntöisesti perinteisiä innovaatiotoimintaan liittyviä mittareita, kuten tuotettujen ideoiden, keksintöjen ja yhteistyöhankkeiden lukumäärät. Operatiivisen toiminnan tueksi tarvitaan tietoa volyyymista, toimijoiden lukumäärästä, yhteishankkeista ja niissä mukana olevien toimijoiden määrästä, toimijakohtaisista kustannuksista, rahan kohdentumisesta sekä tuloksista eli yhteisistä tuotteista ja ratkaisuisista. Tieto tuotantoon edenneiden pilottien seurannasta kahden vuoden jälkeen pilotin päättymisestä on tuore ehdotus, ja se olisi hyödyllinen innovaatiotoiminnan vaikutuksia kuvaava mittari.

Mallin ylätasolla mittarit liittyvät sote-TKI-toiminnan perimmäisiin tavoitteisiin, ja **ekosysteemin aikaansaamiin ratkaisuihin**. Palvelutoiminnan tasolla hyvät hoitotulokset ja asiakkaan/potilaan kokemus nähdään keskeisenä, tavoiteltavana vaikutuksena. Erään haastateltavan sanoin ”Mittarina kova data on se, että kysytään asiakkailta näkemyksiä, saatiinko asia hoidettua”. Haastatteluissa korostuivat asiakkaan hyvinvointia ja tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit, esimerkiksi PROM, PREM, hoidon mittarit ja NPS. Asiakasvaikuttavuuden mittarit, joita kysytään suoraan asiakkailta, nähtiin tärkeiksi, sillä koettu hyvinvointi ja koettu terveys ja jaksaminen indikoivat hyvin vahvasti sitä, mikä lopputulos oli asiakkaan näkökulmasta. Näiden lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi nähtiin keskeisenä vaikutusmittarina, sillä nähtiin, että hoitotulokset lisäävät myös sote-alan henkilöstön hyvinvointia, ja toisaalta hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan vaikuttavampia palveluja. Myös muutokset palveluiden käytössä ja kustannuksissa ovat tämän tason vaikuttavuusmittareita. Vaikuttavuusmallin ylätasolle eli yhteiskuntaan ja Pirkanmaan alueeseen liittyviin tekijöihin tunnistettiin suhteellisen vähän mittareita. Hyvinvoinnin pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarina mainittiin kuolleisuus, ja kustannuksiin liittyen nousivat esiin muutokset sote-palveluiden kustannusten kehityksessä. Elinkeinoelämän näkökulmasta keskeisiksi mittareiksi mainittiin uusien yritysten ja työpaikkojen määrä sekä liikevaihdon kasvu ja vienti. On huomattava, että näitä tietoja on tarkoituksenmukaista kerätä vain niiden yritysten osalta, jotka kuuluvat sote-TKI-ekosysteemiin, esimerkiksi tietyn y-tunnuksen omaavat yritykset.

Pirkanmaalla tehdään innovaatiotilannekuvaa, joka sisältää useita tässä hankkeessa keskeisiksi tunnistettuja mittareita, kuten yliopistoissa syntyneiden yritysten ja keksintöjen määrä, saatu hankerahoitus, kasvuyritysten määrä, teollisuuden viennin määrä. Tarkentamalla näitä mittareita koskemaan sote-TKI-ekosysteemin toimijoita, esimerkiksi rajaamalla tarkastelu tiettyihin y-tunnuksen

omaaviin yrityksiin ja tiettyihin rahoittajiin tai hankehakuihin, voitaisiin kerätä nimenomaan sote-TKI-ekosysteemin liittyvää vaikuttavuustietoa.

Vaikuttavuuden mittaamisen prosessi ja haasteet

Haastateltavat toivat esiin vaikuttavuuden taustalla olevan logiikan ja yhteisten tavoitteiden merkityksen vaikuttavuuden tunnistamisen perusedellytyksenä ja lähtökohtana. Useat ehdotetuista mittareista ovat luonteeltaan innovaatiotoimintaan liittyviä suoritemittareita. Vaikka konkreettisista suoritteista onkin vielä pitkä matka lopullisiin vaikutuksiin, haastatteluissa korostettiin, että järkevien asioiden tekeminen isojen tavoitteiden mukaisesti ei voi olla huonoa toimintaa. Vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää laadullista kuvausta; sen kuvaamista, millä prosesseilla tavoitteita pyritään saavuttamaan. Kuvauksen avulla yksittäiset suoritteet pystytään kytkemään vaikutuksen saavuttamiseen.

Vaikuttavuuden mittaamisessa korostettiin mittauksen relevanssia. Mittarit pitäisi asettaa niin, että ne ovat merkityksellisiä ja mielekkäitä myös toimintaan osallistuvien organisaatioiden ja muiden tahojen näkökulmasta, koska silloin syntyy motivaatio.

”Pakottaminen mittaamiseen, josta ei ole itselle mitään hyötyä, on tuhoon tuomittu.”

Haastatteluissa nostettiin esiin, että vaikuttavuuden arvioinnin itsessään tulisi olla yhteinen prosessi, jossa ekosysteemin toimijat oppivat yhdessä, mitä tietoa tarvitaan strategisen päätöksenteon tueksi, ja jossa tehdään yhteistä tulkintaa ja johtopäätöksiä siitä, mitä data tarkoittaa ekosysteemin kannalta. Prosessin avulla saadaan myös dataa, jota ei muuten saataisi (erityisesti startup-yrityksiltä) ja opitaan matkan varrella, mitkä tekijät kertovat ekosysteemin kehityksestä parhaiten. Data itsessään ei ole arvokasta, vaan yhteinen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen siitä, mihin suuntaan ekosysteemiä halutaan viedä.

Usea haastateltava kuvaili vaikuttavuuden määrittämistä ja sen mittaamista haastavaksi tehtäväksi. Julkisen sektorin edustaja totesi, että ”Ollaan huonoja mittaamaan vaikuttavuutta millään tavalla”. Toisaalta koettiin, että vaikuttavuuden vaikeaa todennettavuutta tai mittaamisen vaikeutta ei voida kuitenkaan käyttää syynä siihen, ettei asian suhteen tehtäisi mitään.

Vaikuttavuusmittaukseen liittyviä haasteita ovat ajallinen ongelma, syy-seuraussuhteiden osoittaminen sekä tiedon toisiokäytön haasteet. Näkemykset vaikutusten syntymiseen tarvittavasta ajasta vaihteli vastaajasta ja roolista riippuen. Osa haastatelluista näki, että vaikutukset syntyvät hitaasti, 5–10 vuoden aikajänteellä (TKIO-toimijat), kun taas toiset (yritystoimijat) näkivät, että jo kaksi vuotta voi riittää

vaikutusten aikaansaamiseksi laajemmin ekosysteemissä, pienimuotoiset kehityskohteet voisivat realisoitua jo nopeamminkin. Erityisesti korona-aika nopeine muutoksineen ja sen aikana todennettu kyvykkyys vastata muutokseen ketterästi vaikutti aika-arvioon. Koronapandemian aikana terveydenhuolto on näyttänyt, että sopeutumiskykyä on ja digitaalisia palveluja pystytään ottamaan käyttöön, kun huomataan että vanhat toimintamallit eivät päde. Esimerkiksi kun potilaat eivät tule vastaanotolle, tarvitaan videovastaanotto. ”Epidemia-aika on siis osoittanut sen, että kyvykkyyttä on. Nyt on kyse siitä, saadaanko tämä momentum pidettyä, vai tuleeko väsymys, tai taloudellisia resursseja kehittämiseen ei ole.”

Terveys- ja muiden henkilötietojen yhdistäminen ja haasteet tiedon toisiokäytössä hankaloittavat vaikuttavuuden arviointia. Koska tiedonsaanti on vaikeaa, tutkimuskentällä on kehitetty uudenlaisia, innovatiivisia tapoja väestön hyvinvointitiedon keräämiseen. Liikunta, ravitsemus, alkoholinkäyttö ja tupakointi vaikuttavat 80-prosenttisesti ihmisen hyvinvointiin. Näitä tietoja on mahdollista saada muualta kuin viranomaisten rekistereistä, esimerkiksi kaupan alan toimijoilta. Esimerkkinä uudenlaisista lähestymistavoista tuli esiin sosiaalisen median alustalle kehitetty ratkaisu, jonka avulla kerätään tietoa nuorten pahoinvoinnin syistä. Tätä dataa voidaan analysoida robotiikkaa hyödyntäen. Nykypäivänä dataa on enemmän kuin koskaan aikaisemmin, sitä yhdistämällä saadaan uudenlaisia näkymiä yhteiskuntaan myös johtamismielessä. ”Tiedosta on hyödynnetty vasta jäävuoren huippu.” Uudenlaiset analyysit voivat tuottaa jotain aivan mullistavaa uutta TKIO-toiminnan tueksi.

Johtopäätökset

- Vaikuttavuus on monitulkintainen ilmiö, jonka kuvaaminen edellyttää tavoiteltavien vaikutusten tunnistamista sekä ekosysteemin eri tasoilla että eri toimijoiden näkökulmista.
- Vaikuttavuusmallissa sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuuden nähdään koostuvan vaikutuksista, jotka liittyvät ekosysteemin edellytyksiin, innovaatiotoimintaan ja ekosysteemin aikaansaamiin ratkaisuihin. Sote-TKI-ekosysteemin tavoiteltavat vaikutukset liittyvät vahvasti hyvinvoinnin edistämiseen eri tavoin (terveyden ja hyvinvoinnin sekä kasvun edistäminen) sekä palvelujärjestelmän kykyyn tuottaa kansalaisille vaikuttavampia palveluita kustannustehokkaasti. Vaikuttavuutta ei saavuteta, ellei kehitettyjä innovaatioita oteta käyttöön.
- Vaikuttavuuden mittaaminen on yksi ekosysteemin johtamisen tehtävistä. Ekosysteemillä tulisi olla mittaristo, jonka avulla voidaan seurata ekosysteemille asetettujen tavoitteiden

toteutumista. Vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää yhteisten tavoitteiden määrittämistä sekä kuvausta siitä, miten yksittäiset suoritteet liittyvät vaikutusten saavuttamiseen. Sote-TKI-ekosysteemissä mittaamisen tulisi olla kiinteä osa tiedolla johtamista; data mahdollistaa yhteisen tulkinnan ja johtopäätösten tekeminen siitä, mihin suuntaan ekosysteemiä tulisi viedä.

1.4. Yhteiskehittämisverkoston rakentuminen, case: Kehys-hanke

Kun yhteistyö sujuu, sujuu myös hanketyö

Vaikuttava sote-alan TKI-ympäristö (Kehys) -hanke toteutettiin Pirkanmaan keskeisten sote-TKI-toimijoiden yhteistyönä ja yhteiskehittämisen periaatteella. Hankkeen läpivienti tuloksineen on itsessään esimerkki siitä, miten toimijoiden systeemistä yhteistyötä rakennetaan ja viedään eteenpäin yhteisen tavoitteen ympärillä asiakasarvon luomiseen pyrkien. Hankkeen toimijoilta kerättiin tietoa systeemisen yhteistyön, arvon muodostumisen ja implementoinnin onnistumisen näkökulmista kysymällä heidän kokemuksiaan (odotukset, esteet ja edellytykset) hankkeen eri vaiheissa, hankkeen valmistelusta (syksy 2019), toimintavaiheesta (syksy 2020) ja hankkeen päätökseen ja tulosten hyödyntämiseen (kevät 2021) saakka.

Vastaajat edustivat hankkeen toimintaan osallistuvia tahoja kattavasti: projektiryhmä, ohjausryhmä, advisory board, projektin tukitoiminnot (taloushallinto, rahoittaja ja viestintä), hankkeessa mukana olevat kunnat sekä hankkeen yhteistyöyritykset. Kyselyitä lähetettiin varsin laajasti, sillä näkökulmia haluttiin mahdollisimman laajasti eri toimijaryhmiltä. Jokaisella kierroksella kysymyspohja oli sama, pieniä muutoksia lukuun ottamatta. Tämä mahdollisti asioiden ajallisen kehittymisen tarkastelun prosessin aikana.

Arvioinnin jokaisessa vaiheessa hankkeen toiminta arvioitiin vähintään hyväksi. Numeerisessa arvioinnissa kaikki vastaajaryhmät arvioivat hankkeen positiiviseksi. Hankkeen toiminnassa tiiviimmin mukana olleet ryhmät kiitettäväksi. Mistä hankkeen onnistuneisuus sitten johtui? Minkälaiseksi hankkeen yhteistoiminta rakentui ja minkälainen rooli esimerkiksi johtamisella oli siinä?

Kun hanketta ryhdyttiin perustamaan, huomattiin, että yhteisen ilmiön ja tavoitteen kuvaaminen on varsin haastavaa. Mistä kaikesta se koostuu ja mitä kaikkia elementtejä siihen tulisi sisällyttää?

Monitieteisessä yhteistyössä kun näkökulmia ja intressejä on lukuisia – mitä tehdään ja miten?

Alkuvaiheen jälkeen, kun yhteinen kieli ja ymmärrys toiminnasta ja sen tavoitteista oli saatu rakennettua lukuisten keskustelujen ja neuvotteluiden jälkeen, Kehys-hankkeen toimintavaiheessa sekä myös sen

päätösvaiheessa kyselyissä keskeisenä nousi esiin hanketoimijoiden välinen hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki. Tämä tuli esiin paitsi projektiryhmän kesken, mutta myös välittyen selvästi harvemmin hanketyössä mukana olleiden toimijoiden vastauksissa. Onnistumista edistävinä tekijöinä mainittiinkin hyvä henki, avoimuus sekä innostus yhteiskehittämiseen. Vastaajat myös kokivat, että hanke oli hyvin johdettu ja käytännöt olivat toimivat. Toimijoiden välille oli syntynyt aktiivista vuoropuhelua, joka rakensi luottamusta toimijoiden välille. Vastaajien mukaan hankkeessa oli sitoutunutta, aktiivista ja aikaansaavaa tekemistä sekä viestintää. Yhteistyötä edistivät edellä kuvattujen hyvän johtamisen ja suunnittelun lisäksi motivoituneet toimijat sekä aktiivinen vuorovaikutus ja yhdessä vietetty aika. Voidaankin katsoa, että alun ongelmien ja yhteisen kielen rakentamisen yhteydessä käydyt lukuisat keskustelut tuottivat hedelmää ja vuorovaikutuksen kautta yhteinen ymmärrys rakentui ja kommunikointi muodostui aktiiviseksi toimintatavaksi. Vastauksissa nousi myös esiin Advisory Boardin sekä ohjausryhmän aktiivinen rooli. Hanketoimijoista oli tärkeää, että myös nämä näkivät hankkeen tärkeänä ja olivat valmiita tuomaan panoksensa hankkeeseen. Näin kun ei aina välttämättä ole, nimellisistä ohjausryhmien nimeämisistä huolimatta. Keskustelukulttuuri ja yhteistyökyky oli saatu rakennettua varsin vahvaksi ja laajaksi.

”Yhteistyön hyödyt on nähty.”

Hanketoimintaa hidastava tekijä oli koronapandemia, joka luonnollisesti satoi voimavaroja. Kaikkia suunnitelmia ei voitu toteuttaa, ja kiire ja muutokset tekivät päätöksenteosta hitaampaa. Hankkeen kokonaisuuden hahmottaminen koettiin myös haastavaksi, sillä sisälsihän se paljon elementtejä ja näkemyksiä, laajemman ilmiölähtöisen pohdinnan lisäksi myös konkreettisia toimenpiteitä. Näiden välisiä yhteyksiä ja merkityksiä oli paikoin haastavaa hahmottaa. Vaikka siis yhteistä näkemystä oltiin saatu rakennettua, kommunikaatiota, viestintää ja vuoropuhelua kaivattiin runsaasti läpi hankkeen, hankkeen toimijoiden välillä sekä myös ulospäin. Viestintää ja vuorovaikutusta ei siis voi olla liikaa.

”Minulla ei ole ollut tekemistä paljoakaan hankkeen johtamisen kanssa, ainoastaan käytännön tekijöiden. Olen kuitenkin kuullut, että hanke on ollut innovatiivinen ja innostava, se on näkynyt viestinnässä.”

Johtamisella nähtiin keskeinen rooli yhteistyön rakentumisessa läpi koko hankkeen ja kaikkien vastaajaryhmien kesken. Hankkeessa tunnistettiin monenlaista johtamista ja sillanrakennustyötä. Kaikki vastaajat eivät osanneet nimetä hankkeen ylintä johtoa tai he mainitsivat johtajiksi keskeisiä työpakettien toimijoita sisällöntuottajina ja yhteyshenkilöitä sekä taustaorganisaatioita. Intressit kun ovat moninaiset, myös aktiivisia ja vastuullisiakin toimijoita on useampia. Tämä välittyi aineistossa

toimivana mallina. Johtaminen hankkeessa nähtiin toimivana ja keskeisenä toiminnan ja yhteistyön edistäjänä. Hanketyö eteni aktiivisesti ja hyvässä hengessä. Koettiin että tukea, mutta myös vapautta oli sopivassa suhteessa.

”Luottamusta herättävä vetäjä on saanut erilaiset tahot mukaan ja epäluottamusta on kyetty hälventämään. Yhteistä kakkua leivotaan ja isommasta kakusta riittää kaikille paremmin.”

Sidosryhmäkuntien edustajat vastasivat, että kuntien johdon rooli oli myös keskeistä. Hanketyö kun vaati heiltä muutosta ja uudenlaisia toimintatapoja muun työn ohella. Onkin oleellista, että johto osoitti tukensa tehtävälle työlle: miksi työ oli tärkeää ja miten työntekijät muun työn ohella tehtävistä suoriutuivat. Työn mielekkyyden ja motivoinnin kannalta on tärkeää, että osatoimijoiden johto on paitsi sitoutunut toimintaan, myös antaa tukea toimijoille oman organisaationsa sisällä.

Vastaajilta kysyttiin, millaisia asioita tulisi ottaa huomioon jatkossa sote-TKI-ekosysteemin toimijoiden välisen yhteistyön vahvistamisessa. Tärkeänä nähtiin yhteinen visio, aktiivinen keskustelu ja sen jatkaminen koko hankkeen ajan, kuten myös laaja vuorovaikutus. Koettiin, että nyt aloitetun avoimen ja aidon yhteistyön jatkuvuus olisi syytä varmistaa. Hanketoimintamuotoisen rahoituksen pätkittäisyys nähtiin isona ongelmana, sillä kehitetyn toimintamallin edistämisen ja työn jatkuvuuden pelättiin katkeavan. Tämä ei tietysti ole omiaan motivoimaan kehitystyöhön. Hanketoimijat kokivatkin, että vastuu jatkosta tulisi ottaa mahdollisimman nopeasti, jotta tehty työ ei unohtuisi ja valuisi hukkaan. Jatkamisessa kumppanuussopimuksen laatiminen olisi keskeistä. Vastauksissa nostettiin esiin myös tarve fyysiselle tai digitaaliselle foorumille, joka mahdollistaisi verkottumisen ja ideoiden jakamisen.

Keskeisiä kokemuksia ekosysteemin rakentamisesta: Case KEHYS-hanke

- Kehys-hankkeessa vallitsi hyvä henki: innostunutta ja itsenäistä, mutta myös aktiivista ja asiantuntevaa tekemistä yhdessä.
- Toimiva yhteistyö on edellytys hankkeen tehokkaalle etenemiselle. Hyvä henki rakentuu, kun: ammattitaitoiset yhteistyökumppanit kokevat tekevänsä tärkeää työtä ja tehokkaasti ja kun toimijat ovat sitoutuneita yhteistyöhön, yhteiseen tavoitteeseen ja heidän välillään vallitsee luottamus.
- Jotta toimivan yhteistyön jatkuminen varmistetaan: keskustelua, viestintää ja vuoropuhelua tulee jatkaa aktiivisesti sekä hankkeen sisällä että ulospäin.
- Toiminnan uudistamisessa tarvitaan johdon sitoutumista ja tukea. Yhteiskehittäminen tarvitsee tukea: tiedottamista, vuorovaikutusta ja konkreettista apua.

1.5. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin sisäinen viestintä ja näkyvyys

1.5.1. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin sisäisen viestinnän malli

Ekosysteemiksi muotoutuneessa toimintamallissa toimijoiden välinen kommunikaatio on kaiken toiminnan edellytys. Erityisen oleellista viestintä ja vuorovaikutus ovat tutkimus-, kehitys- ja innovaatioekosysteemissä, jota leimaa jatkuva pyrkimys yhdistää tietoa, tarpeita, ideoita ja toimijoita ja muodostaa uusia yhteistyökumppanuuksia ratkaisujen löytämiseksi. Kehys-hankkeessa laaditussa ekosysteemin sisäisen viestinnän mallissa on kehitetty viestinnän ammattilaisten asiantuntemuksen ja kuuden mahdollisen ekosysteemin toimijan haastattelujen pohjalta ratkaisuita, jotka tukevat eri tavoin ekosysteemin toimintaa, rakentavat ekosysteemiin koheesiota ja tekevät myös ekosysteemin tuloksia näkyväksi, mikä kasvattaa ekosysteemin kiinnostavuutta potentiaalisten uusien jäsenten keskuudessa.

Alkuperäisen ekosysteemimallin lähtöoletuksena on orgaanisuus - ekosysteemi siis muodostuu itsestään toisiaan täydentävien kumppaneiden kesken. Tässä käsiteltävän mallin lähtöoletus on hieman toinen: taustalla on yksi tai useampi toimija, jotka ottavat vastuuta ekosysteemin perusrakenteiden synnyttämisestä ja ylläpidosta. Ympäriällä on toimijoiden pooli, josta ekosysteemiin voidaan liittyä, jos siitä vaikuttaa olevan hyötyä. Voidaankin puhua mallista, jossa ekosysteemiin tiukimmin kiinnittyneet toimijat muodostavat ytimen, joka pitää ekosysteemin toimimassa, ja mitä ulommaksi ekosysteemin keskustasta siirrytään, sitä löyhemmin toimijat ovat sitoutuneet ekosysteemin ylläpitoon.

Tässä esitetyillä sisäisen viestinnän mallin elementeillä on yhdyspintoja muihin hankkeessa tehtyihin mallinnuksiin. Tämä onkin luontevaa, sillä viestintä ja vuorovaikutus ovat läsnä ja tärkeitä kaikessa toiminnassa, eikä niitä ei voi toteuttaa onnistuneesti irrallaan muusta tekemisestä. Samalla malli on yleisluontoinen, sen ajatukset voivat olla sovellettavissa muuallekin kuin pirkanmaalaisen sosiaali- ja terveysalan ympärille rakentuneeseen TKI-ekosysteemiin. Kun ekosysteemi alkaa tuottaa käytännön yhteistyötä, viestinnän ja vuorovaikutuksen pelisäännöt täytyy sopia erikseen mukana olevien toimijoiden kesken esimerkiksi tämän mallin pohjalta.

Sisäisen viestinnän malli koostuu neljästä eri osa-alueesta: kohtaamiset, sähköinen yhteistyöalusta, brändi ja törmäyttämisen periaate.

Kohtaamiset

Kohtaamiset synnyttävät ekosysteemin käyttövoimaa eli vuorovaikutusta ja sitä kautta tiedon, ajatusten ja ideoiden vaihtoa, mikä puolestaan luo edellytyksiä keskinäisen ymmärryksen lisääntymiselle ja erilaisten yhteistyösuhteiden syntymiselle ekosysteemissä. TKI-ekosysteemissä pitää määrätietoisesti fasilitoida mahdollisuuksia kohtaamisille ja tämä on osa ekosysteemin sisäistä viestintää. Kohtaamiset voivat olla millaisia tahansa, esimerkiksi säännöllisiä kokoontumisia, teemaperustaisia tapahtumia, kehittämistapahtumia kuten työpajat tai hackathonit tai koulutuksia ja seminaareja.

Haastatteluissa toivottiin aikaa kasvokkain, vuorovaikutuksellisiin kohtaamisiin. Toisaalta myös sähköisillä kohtaamisilla on paikkansa, koska ne ovat osin riippumattomia paikasta. Erityisesti nostettiin esille toive teemapohjaisista keskusteluista, joissa olisi mukana laajasti aihepiiriin liittyviä toimijoita. Esimerkiksi sote-palveluyksikön rakentamisessa keskusteluun tulisi mukaan rakennuttajan ja palveluntuottajan lisäksi vaikkapa liikennetarkkailusta vastaavia viranomaisia sekä seudun yrityksiä ja yhdistyksiä.

Sähköinen yhteistyöalusta

Sisäisen viestinnän alustana ekosysteemissä toimisi sähköinen palvelu, josta kaikki oleellinen tieto on löydettävissä ja jossa ekosysteemin jäsenet voivat toimia aktiivisesti. Sama palveluun voidaan sisällyttää myös ekosysteemin ”tarvepankki” (luku 3.1.) eli julkisten toimijoiden tuottamien kehittämistarpeiden julkaisualusta. Haastatteluissa yhteistyöalustaa pidettiin erittäin tärkeänä tiedon jakamisen kannalta, ja se olisi myös sähköinen ilmiäsu ekosysteemille yhteisenä.

Alustan toimintoja ei tässä yhteydessä määritellä tarkasti, mutta hyödyllisiä ominaisuuksia olisivat ainakin toimijoiden ja hankkeiden omat sivut tai profiilit, joita voisi itse päivittää. Lisäksi mukaan tarvitaan sosiaalisesta mediasta tutut kommentointi, reaktiot ja maininnat. Haastatteluiden perusteella nousi esille toive helppokäyttöisyydestä ja herätteistä, jotka kannustavat käyttämään alustaa.

Kun yhteistyöalustaa suunnitellaan, on hyvä ottaa selville, mitä alustoja on jo käytössä ja olisiko tässä tarvittava alusta integroitavissa johonkin niistä. Ei ole realistista ajatella, että toimijat pitävät yllä tietoja monessa eri palvelussa. Käyttäjien mukaan saaminen ja laajamittainen käyttöönotto vaatii oman viestintä- ja toteutussuunnitelmansa.

Hankkeen aikana selvitettiin alustavasti, millaisia saman tyyppisiin tarpeisiin tarkoitettuja alustoja on olemassa. **Innokylä** on THL:n, Kuntaliiton ja SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n sekä sosiaali- ja terveysministeriön ylläpitämä kaikille avoin yhteisen kehittämisen ja tiedon jakamisen ympäristö. **Bazaar**

on Tampereen yliopiston toteuttama pilottivaiheen yhteistyöalusta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa uudenlaisten, matalan kynnyksen yhteistyömallien toteuttaminen yritysten, yhteisöjen ja korkeakoulu yhteisön jäsenten kanssa. Business Tampereen TaBu eli **Tampere Business Community** on Tampereen seudun liike-elämän digitaalinen kohtaustapa, joka tukee seudun elinvoimaa ja liiketoimintaympäristöä tarjoamalla esimerkiksi verkostoitumismahdollisuuksia.

Brändi

Vaikka brändi usein mielletään ulkoisen näkyvyyden ja markkinoinnin työkaluksi, sitä voidaan käyttää myös sisäisen viestinnän ja sitouttamisen välineenä. Kun brändi on hyvin identifioitunut, sisäinen viestiminen helpottuu: toimijat tietävät heti, mistä on kyse.

Kiinnostava brändi myös osaltaan houkuttelee parhaimmat potentiaaliset toimijat kiinnittymään toimintaan. Ekosysteemin toimijat saavat itselleen näkyvyyttä ja luotettavuutta kertomalla, että ovat mukana toiminnassa. Samalla brändi itse saa nostetta ja positiivinen kehä voi syntyä.

Brändiajattelua voidaan viedä hyvin pitkälle, mutta jo ekosysteemin nimi, visuaalinen ilme, aihetunniste ja mahdollisesti tunnuslause riittävät hyvin aluksi. Brändin tueksi tarvitaan verkkosivusto. Sosiaalisessa mediassa ekosysteemi voi näkyä myös ekosysteemimäisesti eri toimijoiden tuottamana ja yhteisellä tunnisteella yhteen linkittämänä, alati kehittyvänä kokonaisuutena.

Törmäyttämisen periaate

Sisäisen viestinnän perustana ovat sovittujen kanavien kautta kaikille yhdenmukaisesti välitetyt viestit. Tehosteeksi lisäksi tarvitaan ekosysteemissä mukana olevien – yksilöiden tai organisaatioiden – proaktiivisuutta. Se voi toteutua ottamalla käyttöön yhteisesti törmäyttämisen periaatteen, jolla tarkoitetaan aktiivista ihmisten ja ideoiden yhteen järjestämistä.

Ekosysteemissä törmäyttämisen periaatetta voi vahvistaa viestimällä, nostamalla esille hyviä esimerkkejä ja palkitsemalla törmäyttamisestä. Ekosysteemissä voidaan esimerkiksi valita "Vuoden törmäyttäjäksi" henkilö tai toimija, joka on saattanut eniten muita ekosysteemin jäseniä yhteen.



Kuva 1.5 Haastatteluissa esitettyjä toiveita ja unelmia pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin viestinnästä

1.5.2. Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin näkyvyys

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatioekosysteemi on lähtökohtaisesti jatkuvasti liikkeessä – toimijat hakeutuvat yhteen kulloisenkin tarpeen mukaisesti ja toimijoiden roolit ja asema vaihtelevat. Jotta tiedetään, mitä ekosysteemissä tapahtuu ja osataan hakeutua mukaa, tarvitaan monen tyyppistä viestintää, näkyvyyden rakentamista ja vuorovaikutusta, kenties markkinointiakin.

Näkyvyyden rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, tavoitteellisuutta ja resursseja. Näkyvyyden kasvattaminen on myös luottamuksen hankkimista, joten ekosysteemin perusratkaisuiden ja toimintatapojen pitää olla selkeitä ja vastata niihin odotuksiin, joita ekosysteemin näkyvyytyössä muodostuu. Hankkeen viestintäryhmässä laadittuun näkyvyyden reseptikirjaan on koottu näkökulmia, työkaluja ja vinkkejä näkyvyyden rakentamiseen erityisesti Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin kontekstissa.

Pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin brändi

Pirkanmaalla ei olla tyytyväisiä siihen, millainen mielikuva alueesta on sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyhteisönä. Toiminta näyttäytyy hajanaisena. On paljon yksittäisiä hyviä tuloksia ja toisinaan medianäkyvyyttäkin, mutta näitä ei hahmoteta osana kokonaisuutta. Pirkanmaalla on paljon näytettävää myös sote-alan kehittämisessä, ja sitä varten tarvitaan yhtenäistä brändiä, joka toimii yksittäisten esillä olevien asioiden näyttämönä.

Brändi voidaan nähdä työkaluna, joka toisaalta auttaa kiinnittymään ja toisaalta erottumaan ja löytämään oman position suhteessa muihin toimijoihin. Pirkanmaalaisen sote-tki-ekosysteemin brändin on luontevaa kiinnittyä alueellisesti Pirkanmaahan, Suomeen ja Pohjois-Eurooppaan sekä pirkanmaalaisiin vahvuuksiin. Viestintätyöryhmässä tutustuttiin muiden suomalaisten terveysalan TKI-ekosysteemien visuaaliseen ilmeeseen ja niissä korostui terveysteknologian maailma kylmine väreineen ja laitteineen. Pirkanmaalla kannattaa hakea toisenlaista ilmettä erottautuakseen muista suomalaisista toimijoista sekä siksi, että painotus on vahvasti sekä sosiaali- että terveysalassa.

Tampereen seudulla on kehitetty Business Tampereen johdolla Tampere Health -brändiä, jolla on jo oma sivustonsa. Yksi mahdollisuus on jatkokehittää tästä yhteinen brändi, joskaan täysin englanninkielinen nimi ei välttämättä sitouta Pirkanmaan julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita optimaalisesti.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan nykytila Pirkanmaalla -raportissa (Tienhaara, 2018) on esitetty lähtökohtia pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin brändille. Tässä hankkeessa vuoden 2018 aineistoa on käytetty pohjana, jota on kehitetty edelleen viestintätyöryhmässä ja haastatteluiden perusteella. Haastatteluissa pyrittiin löytämään erityisesti Pirkanmaata kuvaavia elementtejä.



Kuvio 10. Ehdotuksia Pirkanmaan sote-osaamisen brändäämisen tueksi.

Kuva 1.6. Lähtökohtia pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin brändille, Tienhaara 2018

Haastatteluiden perusteella kaikkia vuonna 2018 esille nostettuja aihioita ei enää tunnistettu tai ainakaan nähty kuvaaviksi. Haastatteluiden perusteella pirkanmaalaisen sote-TKI-ekosysteemin brändissä voisivat korostua:

- Kokonaisvaltainen terveyden ja hyvinvoinnin korostaminen arjessa
- Vaikuttavuusnäkökulma ja -osaaminen
- Kokeilut, matalan kynnyksen tekeminen, hyvät yhteydet kehittämisen ja käytännön välillä, Living lab -ajattelu, lähelle näkeminen
- Kulttuurin, taiteen, luonnon ja liikunnan asema hyvinvoinnin tuottamisessa
- Ihmislähtöisyys, osallistaminen, helpot ja lähellä olevat palvelut
- Kansallisesti ja kenties kansainvälisestikin erityisen monialainen korkeakouluyhteisö, josta löytyy asiantuntemusta sosiaali- ja terveysalan substanssin mutta myös rakenteiden, hallinnon, johtamisen ja talouden kehittämiseen sekä monialaisesti osaajien kouluttamiseen

Hankkeen aikana on jo testattu näkyvyyden rakentamista. Seminaarit osana Tampereen yliopiston Johtajuussymposiumia ovat mahdollistaneet hankkeen sisällöistä kertomisen ja yhteyden saamisen aihepiiristä kiinnostuneisiin eri toimialoilla. Lisäksi on järjestetty nimenomaan sote-rakentamiseen liittyviä seminaareja. Asiantuntijoiden käyttämällä sosiaalisen median kanavilla eli Twitterissä ja LinkedInissä on onnistuttu jakamaan hankkeisiin liittyvää sisältöä, ja tässä menestystekijöinä ovat olleet näissä kanavissa aktiiviset ja laajasti verkostoituneet projektiryhmän jäsenet. Pirkanmaan alueella hankeviestintään saatiin mukaan myös paikallislehtiä räätälöimällä niihin uutisia kuntien terveyspalveluissa alkaneista kokeiluista. Yliopistoradiossa hankkeen teemoja käsiteltiin podcast-lähetyksessä.

Näkyvyyden rakentaminen vaatii sekä asiantuntijoiden substanssiosaamista ja ymmärrystä kohderyhmän kiinnostuksen kohteista että viestinnän asiantuntijoiden työtä viestintätuotteiden toteuttamisessa. Ekosysteemin rakentuessa pitää varmistaa perusedellytykset myös näkyvyyden synnyttämiselle ja kasvattamiselle.

Johtopäätökset

- Ekosysteemi ei toimi ilman viestintää ja vuorovaikusta, joten niille pitää luoda edellytyksiä.
- Substanssiasiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset yhdessä tuottavat parhaat lopputulokset.
- Jokainen voi tehdä jotain – jo jakamalla ja tykkäämälläkin voi olla mukana rakentamassa näkyvyyttä.

Lähteitä ja lisälukemista

- Bate S.P., Robert G. (2006). Experience-based design: from redesigning the system around the patient to co-designing services with the patient. *Quality & Safety in Health Care* 15(5), 307-310. doi: 10.1136/qshc.2005.016527
- Black H.G., Gallan A.S. (2015). Transformative service networks: co-created value as well-being. *The Service Industries Journal* 35(15-16), 826-845. doi: 10.1080/02642069.2015.1090978
- Bitner M.J., Faranda W.T., Hubbert A.R., Zeithaml V.A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management* 8(3), 193-205.
- Chesbrough H. (2003). *Open Innovatio: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Davis R., Somers S.A. (2018). A collective national approach to fostering innovation in complex care. *Healthcare* 6 (2018) 1–3.
- Gawer A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Res Policy* 43(7), 1239-1249.
- Gawer A., Cusumano M.A. (2014). Industry platform and ecosystem innovation. *Journal of Production Innovation Management* 31(3), 417-433.
- Gomes L.A.V., Figueiredo Facin A.L., Salerno M.S., Ikenami R.K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting & Social Change* 136(2018)30-48.
- Grönroos C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review* 20(4), 298-314.
- Kaihovaara A, Haila K, Noro K, Salminen V, Härmälä V, Halme K, Mikkilä K, Saarnivaara V-P ja Pekkala H (2017): [Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina](#). Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017.
- Kaseva K. (2011). Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä – integroitu kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2011:16. Helsinki.

- Laihonen, H. (2012). Knowledge structures of a health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 542-558.
- Laitinen M., Ojaniemi P., Tallavaara M-S. (2007). "Nyt kuullaan meitä asiakkaita" – Tutkimus kohtaamisesta, tiedosta ja osallisuudesta lastensuojelun työprosesseissa. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Lester H., Tait L., England E., Tritter J. (2006). Patient involvement in primary care mental health: A focus group study. *British Journal of General Practice*, 56, 415-422.
- Nambisan S., Baron R.A. (2013). Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurs Theory Practice* 37(5), 1071-1097.
- Pikkarainen M., Ervasti M., Hurmelinna P., Nätti S. (2017). The Roles of Innovation Orchestrators in Healthcare Ecosystem. Conference paper presented in the XXVIII ISPIM Innovation Conference. 18-21 June 2017. Vienna Austria.
- Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 3, pp. 4-9.
<https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Rao B., Jiminez B. (2011). A Comparative Analysis of Digital Innovation Ecosystems. Proceedings of PICMET Conference – Technology Management in the Energy Smart World. Portland, Oregon.
- Valkokari K. (2015). Business, innovation and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review* 8(5)17-24.
- van Geenhuizen, M. (2018). A framework for the evaluation of living labs as boundary spanners in innovation. *Environment and Planning C: Politics and Space* 36(7), 1280–1298.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A. (2008). on Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal* 26(3), 145-152.
- Williams, B. & Hummelbrunner, R. (2010) *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*. Stanford University Press.

Arja Halkoaho, Taija Karhe, Anne Kivimäki, Perttu Linna, Riitta Salunen, Virpi Sillanpää, Tuula Tuominen

2. Vaikuttavien asiakkuuspolkujen kehittäminen

2.1. Asiakkuuksien segmentointi, asiakkuuspolut ja Suuntima

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä on tällä hetkellä monien haasteiden edessä. Väestö ikääntyy ja palvelutarve kasvaa samalla, kun ammattilaisia jää enenevässä määrin eläkkeelle.

Palvelujärjestelmä on kamppaillut jo vuosia resurssien riittävyyden kanssa. Teknologian nopea kehitys on tuonut käyttöön uusia tehokkaita hoitomuotoja, mutta ne ovat usein aiempaa kalliimpia.

Ratkaisua tilanteeseen on lähdetty hakemaan uudeltaisesta toimintalogiikasta. Palvelut tuotetaan siten, että ne aikaansaavat mahdollisimman paljon terveyshyötyä sekä arvoa asiakkaan arkeen. Asiakas- ja kustannusvaikuttavat palvelut organisoidaan asiakaslähtöisesti, niin että asiakas saa avun oikeaan aikaan ja sopivalla tavalla. Se edellyttää siirtymistä organisaatio- ja ammattilaislähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen toiminnan organsiointiin.

Asiakaslähtöisesti organisoiduissa palveluissa huomioidaan asiakkaan tarpeet ja voimavarat sekä hänen kokemuksensa saamastaan palvelusta. Tavoitteena on tukea asiakkaan arjessa pärjäämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ohjautuu hänelle sopiviin ja tarkoituksenmukaisella tavalla järjestettyihin palveluihin. Vaikka kaikille ei tarjota samaa tai samalla tavalla tuotettua palvelua, asiakkaat saavat kuitenkin tarpeisiinsa nähden tasavertaiset palvelut. Asiakas on oman terveytensä, sairautensa hoidon ja oman elämäntilanteensa asiantuntija. Asiakas on aktiivinen toimija omassa palveluprosessissaan eli silloin, kun asetetaan hoidon tai palvelun tavoitteita ja valitaan sopivimpia hoitomuotoja. Asiakas toteuttaa valittuja ratkaisuja ja saa toiminnan tuloksena mahdollista terveyshyötyä. Tarkoitus on, että asiakkaan arjessa pärjääminen vahvistuu tai tilanteesta riippuen pysyy mahdollisimman hyvänä. Toinen näkökulma asiakaslähtöiseen toimintaan on palveluiden kehittäminen. Asiakkaalla on tärkeä rooli tasavertaisena palveluiden kehittäjänä ammattilaisten rinnalla. Ilman käyttäjänäkökulmaa palveluiden kehittämisessä ei saavuteta asiakkaita hyödyttäviä tavoitteita.

Asiakkaiden tarpeita voidaan ryhmitellä eli segmentoida eri tavoilla. Segmentointia esiintyy käytännössä aina, vaikka sitä ei tulla ajatelleeksi. Yleensä samankaltaisia palveluita tarvitsevat on jaettu omiin ryhmiinsä. Esimerkkejä segmentointitavoista ovat jako hoidon kiireellisyyden perusteella (päivystyksellinen ja elektiivinen hoito), erikoistumisasteen mukaan (erikoissairaanhoido ja

perusterveydenhuolto), erikoisalan mukaan (operatiivinen ja konservatiivinen) tai väestöryhmän mukaan (ikäryhmä). Yleensä tämänkaltaiset jaottelut tehdään suurille väestöryhmille ilman, että yksittäisen asiakkaan tarpeita on huomioitu. Asiakkaiden segmentointi voidaan toteuttaa myös yksilötasolla, siten että asiakkaan omat voimavarat ja tarpeet ovat ryhmittelyn perusteina. Palvelun tarve voi olla kertaluonteinen tai pysyvämpi liittyen esimerkiksi pitkäaikaissairauksien hoitoon. Yksilöllisesti huomioitavat asiakastarpeet korostuvat erityisesti silloin, kun palvelutarve on jatkuvaa tai asiakkaalla on monia ongelmia.

Suuntima on sähköinen työväline erilaisten asiakkuuksien määrittelyyn (kuva 2.1.). Suuntima-työväline on kehitetty Tekes-rahoitteisessa Kurkiaura -hankkeessa vuosina 2011—2015. Hankkeen jälkeen työvälinettä on kehitetty edelleen, nykyisin käytössä oleva versio julkaistiin syksyllä 2019. Pirkanmaalla käytön tukena ovat hoito- ja palveluketjut, joihin on kuvattu alueelliset asiakkuuspolut.

Työväline sisältää asiakkaalle ja ammattilaiselle omat kysymykset. Asiakas arvioi omia voimavarojaan ja ammattilainen sairauden hoidon tai tilanteen vaikeutta tai monimutkaisuutta. Tuloksena saatu asiakkuus (omatoimi-, yhteisö-, yhteistyö- tai verkostoasiakkuus) määrittää kullekin sopivan asiakkuuspolun eli palveluiden järjestelyt ja asiakkaan toteuttaman omahoidon tukikeinot. Hoidon tai palveluiden järjestelyt sisältävät yhteydenpidon ja ajanvarauksen, vastaanottovaihtoehdot sekä koordinaatiovastuun ja ammattilaisen roolin. Asiakkuuspolut toteutuvat eri tavoin eri asiakkuuksille. Suuntiman tulos eli asiakkuuden tyyppi ei vaikuta itse hoitoon, vaan hoidon järjestelyihin ja omahoidon tukikeinoihin. Eri asiakkuuksilla on käytössä eri keinot tai eri tavat hyödyntää samaa keinoa. Suuntiman tulos on muuttuva ja se tarkistetaan systemaattisesti sovitun ajan kuluttua ja tilanteen muuttuessa. Asiakkuuspolusta keskustellaan vastaanotolla asiakkaan kanssa ja hän saa oman polun mukaansa. Asiakkuus kirjataan potilastietojärjestelmään.

suuntima

Asiakkuuden oikea suunta



Kuva 2.1. Suuntiman mukaiset asiakkuudet

Omatoimiasiakkuudesta on kyse silloin, kun asiakas arvioi voimavaransa hyväksi ja ammattilainen arvioi sairauden hoidon tai tilanteen yksinkertaiseksi tai selkeäksi. Omatoimiasiakkuudet voivat hyödyntää digitaalisia yhteydenpitokanavia sekä erilaisia omahoidon tueksi suunnattuja digitaalisia palveluita. He myös kykenevät ottamaan vastuuta omasta hoidostaan. **Yhteistyöasiakkuus** on tuloksena silloin, kun asiakas arvioi omat voimavaransa hyväksi, mutta ammattilainen arvioi sairauden hoidon tai tilanteen monimutkaiseksi tai haasteelliseksi. Yhteistyöasiakkuuden kohdalla korostuu ammattilaisten tekemä yhteistyö. Lisäksi usein tarvitaan erityispalveluita ja monitahoisien hoidon koordinoitua.

Yhteisöasiakkuudessa asiakas arvioi voimavaransa niukoiksi ja ammattilainen arvioi sairauden hoidon tai tilanteen yksinkertaiseksi tai selkeäksi. Yhteisöasiakas tarvitsee omatoimiasiakasta enemmän tukea omahoitoonsa, hän hyötyy esimerkiksi vertaistuesta ja järjestöjen palveluista. **Verkostoasiakkuudesta** on kyse silloin, kun asiakas arvioi voimavaransa niukoiksi ja ammattilainen arvioi sairauden hoidon tai tilanteen monimutkaiseksi tai haasteelliseksi. Verkostoasiakkuus tarvitsee apua erityisesti arjessa

pärjäämiseensä. Verkostoasiakkaalle kannattaa nimetä hoidon ja palveluiden koordinaatiosta vastaava henkilö tai työpäri. Myös omaisten ja läheisten tuki on tärkeää.

Suuntima-palvelun hyötyjä ovat asiakkaan näkökulman mukaan saaminen hoidon suunnitteluun, asiakkaan ja ammattilaisen yhdessä tekemä arvio tilanteesta, resurssien ja palveluiden kohdentuminen oikeille henkilöille, tasainen laatu ja yhtenäinen prosessi. Asiakkaat ovat myös kokeneet tulevansa kuulluksi. Myös Riikka Riihimiehen tutkimuksessa Suuntiman käyttökokemukset olivat positiiviset (Riihimies 2021). Toimintamalli edellyttää kaikkien toimijoiden sitoutumista yhteiseen prosessiin, luopumista osasta vanhoja toimintatapoja ja uusien hyväksymistä tilalle. Se edellyttää myös oman työn mieltämistä osaksi kokonaisuutta sekä luottamusta asiakkaaseen ja muihin kumppaneihin. Suuntiman mukaiset asiakkuudet luovat eri toimijoiden välille yhteistä ymmärrystä asiakkaan tilanteesta.

Suuntima auttaa järjestämään asiakkaiden palveluita erityisesti silloin, kun asiakkaalla on pitkäaikainen palvelutarve esim. pitkäaikaissairaus tai satunnainen palvelutarve toistuu useasti. Kehys-hankkeessa Suuntima ja asiakkuuspolut otettiin käyttöön hankekunnissa tyyppin 2 diabetesasiakkailla ja päihdeasiakkailla. Käyttöönottoprosessi kuvataan luvussa 2.2., implementoinnissa huomioitavia asioita tarkastellaan luvussa 2.3. ja asiakkuuspolkujen vaikuttavuuden tutkimusta kuvataan luvussa 2.4.

2.2. Työpajatyöskentely

Kehittämiskohteiksi valittiin kaksi alueellista hoito- ja palveluketjua: aikuisten tyyppin 2 diabeteksen ehkäisyn ja hoidon hoitoketju sekä päihdepalveluketju. Tyyppin 2 diabetes on iso kansansairaus, joka koskettaa suurta väestönosaa. Toiseksi kehittämiskohteeksi valittiin päihdepalvelut, koska ne sisältävät sekä sosiaali- että terveydenhuollon palveluita. Päihdepalvelut edellyttävät vahvaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kesken sekä muiden palveluntuottajien ja järjestöjen kanssa. Aihe oli ajankohtainen myös siksi, että Pirkanmaan alueellinen päihdepalveluketju valmistui vähän ennen hankkeen käynnistymistä.

Alueellisiin palvelu- ja hoitoketjuihin on määritelty asiakkaan sairauteen, ongelmaan tai muuhun asiakokonaisuuteen liittyvä organisaatorajat ylittävä palveluprosessi. Siinä kuvataan terveydenhuollon, sosiaalipalveluiden ja muiden toimijoiden työnjakoa, yhteistyötä ja kehittämistarpeita.

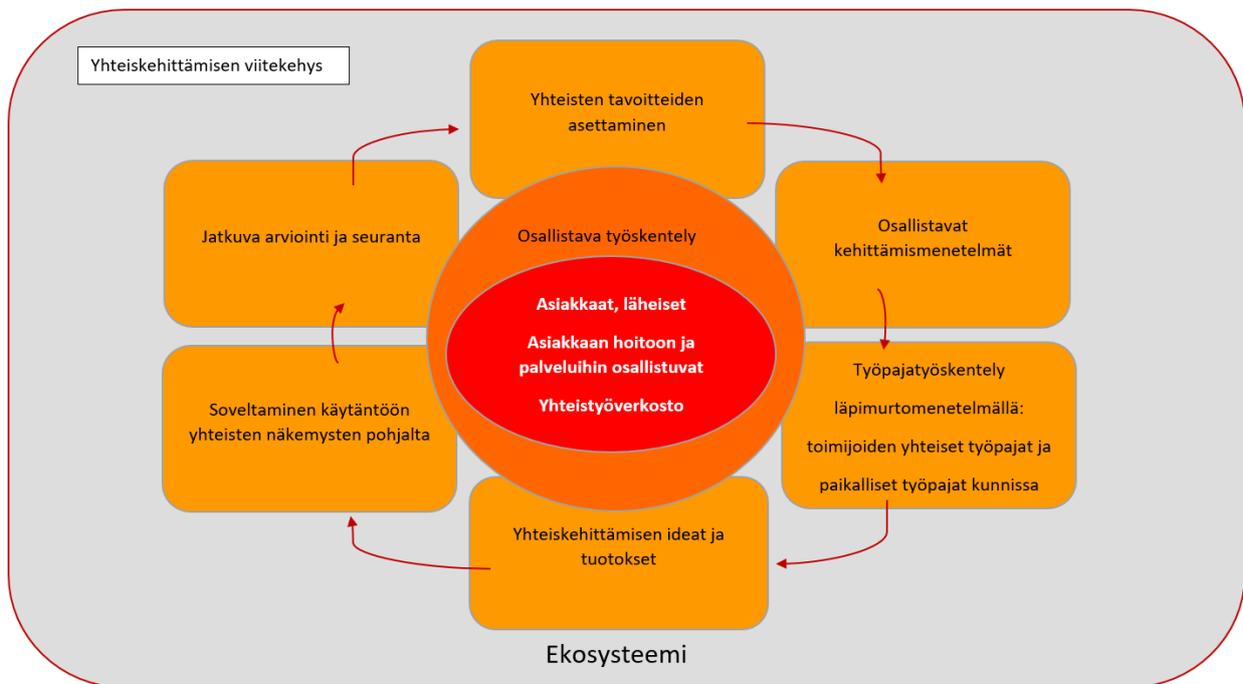
Palvelujärjestelmän palvelut, tuki ja tiedonkulku rakentuvat asiakkaan prosessin ympärille. Alueellisissa palvelu- ja hoitoketjuissa kuvataan myös asiakkuuspolut eli palveluiden järjestelyt ja omahoidon tukikeinot Suuntiman neljälle asiakkuudelle. Alueelliset asiakkuuspolut löytyvät myös Suuntima-

työvälineestä. Palvelu- ja hoitoketjut ovat sekä päätöksenteon tuki arjen asiakastyössä että toimintaa ohjaava johtamisen ja kehittämisen työväline.

Molempiin hoito- ja palveluketjuihin haettiin yhteistyökumppanikuntia kehittämään paikallisia asiakkuuspolkuja. Molempiin voitiin ottaa mukaan yhteensä kuusi kuntaa. Innostuneita kehittämiskumppaneita löytyikin nopeasti, kaikkia halukkaita ei voitu edes ottaa mukaan. Mukaan lähtivät Akaan ja Urjalan yhteistoiminta-alue, Mänttä-Vilppulan ja Juupajoen yhteistoiminta-alue (palveluiden tuottajana Mäntänvuoren Terveys kuntien lisäksi), Pirkkalan ja Vesilahden yhteistoiminta-alue, Sastamalan ja Punkalaitumen yhteistoiminta-alue sekä Tampere. Lisäksi tyypin 2 diabeteksen hoitoketjun kehittämiseen mukaan ilmoittautui Nokia ja päihdepalveluketjun kehittämiseen Virtain ja Ruoveden yhteistoiminta-alue (palveluiden tuottajana Keiturin Sote kuntien lisäksi).

Työpajatyöskentelyn mallintaminen

Osallistavan yhteiskehittämisen kokonaisuutta laadittiin kuvaamaan seuraava malli. Mallin kokonaisuutta ja eri osa-alueita käsitellään erikseen seuraavissa tekstikappaleissa.



Kuva 2.2. Osallistavan yhteiskehittämisen malli

Yhteiskehittämisen toimintamallia voi hyödyntää sote-TKI-ekosysteemissä. **Ekosysteemiä** on kuvattu tarkemmin luvussa 1.2. Yhteiskehittämisen toimijat ja toteutusmuodot vaihtelevat kehitettävän aiheen ja kehittämisympäristön mukaan. Yhteiskehittäminen tarvitsee toteutuakseen myös resursseja ja jonkun

toimintaa koordinoivan tahon. Tässä esimerkissä yhteiskehittämistä koordinoitiin Kehys-hankeen kautta yhteistyössä paikallisten sote-toimijoiden kanssa.

Mallin eri osatekijät muodostavat **yhteiskehittämisen viitekehiksen**. Yhteiskehittämisessä työskentely tapahtuu kiinteästi yhdessä eri toimijoiden kanssa. Yhteiskehittäminen on tasa-arvoista toimintaa, jossa pyritään saamaan mukaan kaikki prosessiin kuuluvat toimijat. Tärkeää on, että eri toimijat itse tuovat esille muutostarpeet, joista yhdessä valitaan kehitettävät kohteet esimerkiksi hoito- ja palveluprosessissa. Prosessi etenee nopeasti konkretiaan, jossa kokeillaan ja opitaan yhdessä. Yhteiskehittämisen prosessi on joustava ja syklinen, mutta tavoitteellinen. Joustavuus näkyy siten, että prosessin eri vaiheisiin voidaan palata uudestaan. Näin mahdollistuu eri toimijoiden yhteinen reflektio ja voidaan suunnitella ja edetä prosessin seuraavaan vaiheeseen. Yhteiskehittämistä edistävät erilaiset työskentelymenetelmät kuten palvelumuotoilun keinot.

Palvelumuotoilu sopii hyvin myös sote-palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla suunnitellaan, innovoidaan sekä kehitetään jo olemassa olevia palveluita. Tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu niin, että tarjottu palvelu vastaa sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan tarpeita. Tavoitteena on myös kustannusten säästäminen. Palvelumuotoilun periaatteita sovellettiin niin työpajojen toteuttamisessa kuin Suuntiman toimintatavassakin. Kokonaisajatuksena oli, että asiakas ja asiakkaan tarpeet ovat keskiössä. Kehittämiseen tarvittava tieto pyrittiin hankkimaan sekä asiakkailta että toimijoilta.

Asiakkaan osallistaminen on keskeistä asiakasymmärryksen tutkimisessa. Siksi palvelumuotoilussa käytetään erilaisia osallistavia menetelmiä ja työkaluja. Näin varmistetaan, että tuotetta ja palveluja kehitetään käyttäjille. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen palvelukokemus. Keskeisiä kysymyksiä ovatkin esimerkiksi, mitä asiakkaamme todella tarvitsevat, millaisilla tuotteilla ja palveluilla vastataan asiakkaiden tarpeisiin ja miten tehty ratkaisu vaikuttaa ympäristöömme. Muotoiluajattelun prosessissa pyritään löytämään tärkein ratkaistava ongelma tai mahdollisuus ja vasta sitten edetään ratkaisun suunnitteluun. Aina ensin laajennetaan näkökulmaa ja vasta sitten keskitetään päätökset osuvimpiin aiheisiin.

Yhteistoiminnalliset työpajat

Yhteistyötä osallistuvien kuntien kanssa tehtiin pyrkien saamaan alueilta mukaan **osallistujia** mahdollisimman monipuolisesti. Työskentelyyn kutsuttiin kuntien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten, mukaan lukien esimiestaho, lisäksi myös asiakkaita, palveluiden käyttäjiä, läheisiä,

kolmannen sektorin edustajia, palveluja tuottavia yrityksiä, järjestötoimijoita sekä muita yhteistyökumppaneita. Osallistujia oli mukana työpajatyöskentelyssä kaikista näistä ryhmistä. Eri kohderyhmien kutsuminen työskentelyyn oli pääosin kuntien omalla vastuulla ja osallistumisessa olikin kuntakohtaisia eroja. Kolmannen sektorin edustajien ja järjestöjen osuus yhteistyössä korostui sekä päihdepalveluiden että diabeteksen hoitoon liittyvissä työpajoissa. Myös kokemusasiantuntijoiden ja läheisten osallistaminen etenkin päihdepalveluiden kehittämisessä nähtiin tärkeänä ja heidän osallistumisensa toi työskentelyyn lisäarvoa. Diabeteksen hoidon kehittämisessä asiakkaat osallistuivat työpajoihin erityisen aktiivisesti ja toivat näin esiin omaa näkemystään ja asiakaskokemuksiaan. Oman lisänsä työskentelyyn toivat myös joissakin työpajoissa mukana olleet seurakunnan tai apteekin edustajat. Palveluja tuottavien yritysten edustajia oli muutamissa työpajoissa mukana, ja heillä oli näin mahdollisuus kasvattaa omaa näkemystään paikallisesta palvelutarpeesta ja saada siten tietoa omien palvelukokonaisuuksiensa kehittämisen pohjaksi.

Tarve muutokselle voi tulla yhtä hyvin organisaation ulkopuolelta kuin yksittäisen asiakaskohtaamisenkin kautta. Tarve voi nousta esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta, asiakkaan antamasta palautteesta, yhteistyön haasteista, toimimattomista prosesseista, tiedon lisääntymisestä ja alueellisesti tai valtakunnallisesti esiin nostetuista kehittämisteemoista. Tarpeiden pohjalta asetetaan **kehittämistavoitteet**. Yhteiskehittämishankkeissa on hyvä heti alkuvaiheessa miettiä tavoitteita eri näkökulmista. Yhteinen työskentely on helpompaa, jos tavoitteet ovat selkeitä ja kaikkien yhteistyökumppaneiden, myös asiakkaiden, tiedossa. Työntekijöiden on helpompi sitoutua kehittämistyöhön ja muutoksen läpiviemiseen, jos he pääsevät osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Tässä hankkeessa oli tavoitteena luoda yhdessä hankekuntien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa uudenlainen tapa organisoida palvelut. Uudenlainen tapa perustui asiakkuuksien segmentointiin siten, että palveluiden järjestelyt ja toteuttamistapa ovat erilaisia, vaikka hoidon sisältö on yhtenäinen ja noudattaa näyttöön perustuvia suosituksia. Tavoitteena oli yhteiskehittämisen mallia hyödyntäen kehittää paikallisia asiakkuuspolkuja, tunnistaa eri asiakkuuksilta mahdollisesti puuttuvia, heille sopivimpia palveluita sekä käynnistää palveluiden järjestämiseen liittyvä kehittämissuunnitelma. Asiakkuuksien segmentointia on kuvattu tarkemmin luvussa 2.1 ja asiakkuuspolkujen ja Suuntiman implementointia käytäntöön luvussa 2.3.



Kuva 2.3. Työpajasarjojen sisällöt

Työpajojen kokonaisuuden toteutuksessa käytettiin ns. Collaborative Breakthrough (läpimurtotyöskentely) -menetelmää. Menetelmän mukaisesti välillä järjestettiin kaikkien hankekuntien kesken isompia työpajoja, joissa käytiin läpi yhteisiä työskentelyn tavoitteita. Näissä yhteisissä työpajoissa oli mahdollisuus verkostoitumiseen ja tilaisuus jakaa kokemuksia oman kunnan toiminnoista sekä suunnitelmista. Osallistujille tuli näissä isommista työpajoissa uusia ideoita sovellettavaksi oman kunnan toiminnoissa. Kuntakohtaisissa työpajoissa voitiin katsoa alueellisemmin yksilöllisiä kehittämistarpeita ja tehdä niiden pohjalta paikallisia kehittämissuunnitelmia. Isompien ja kuntakohtaisten työpajojen vuorottelu mahdollisti myös yhteisen arvioinnin ja keskustelun kehittämistoimien etenemisestä eri kunnissa. Yhteisissä työpajoissa oli mahdollisuus kuulla myös kuntien omia kokemuksia jo kehitetyistä palveluista ja saada kannustusta omaan paikalliseen kehittämistyöhön.

Työpajatyöskentelyn suunnittelussa lähdettiin liikkeelle siitä, että näissä tapaamisissa halutaan osallistaa kaikki mukaan tekemiseen. Jokainen työpaja suunniteltiin erikseen ja työskentelymenetelmät valittiin sen mukaan, kuinka monipuolinen tai suuri osallistujajoukko työpajaan oli tulossa ja mikä työpajan **osallistavan työskentelyn** tavoitteena kulloinkin oli.

Työpajoissa käytettiin **osallistavia kehittämismenetelmiä**. Ensimmäisissä työpajoissa sekä diabetes- että päihdehoitoketjuissa käytettiin learning cafe -menetelmää. Tässä menetelmässä osallistajat jaetaan pienryhmiin ja jokaisessa ryhmässä fasilitoija käynnistää keskustelun ryhmän aiheesta ja muistiinpanot kirjataan post it -lapuille. Ryhmä kiertää kaikki pisteet ja lopuksi tehdään yhteenveto eri pisteiden aikaansaannoksista. Koontityöpajoissa (työpajat 3) menetelmänä olivat Brainwriting ja Learning cafe. Brainwriting-menetelmä sopii suuremmallekin osallistujajoukolle, jolloin työkaluina käytettäviä GPS-

lautapohjia voi olla useita. Osallistujajoukko jaetaan ryhmiin ja ryhmät asettuvat GPS-laudan ympärille. Laudalle on asetettu sektoreittain eri teemoja, joista noin 2–4 minuutin aikana osallistuja kirjoittaa ajatuksiaan post-it -lapuille. Annetun ajan kuluttua osallistuja siirtyy seuraavan aiheen pariin ja näin koko ympyrä kierretään läpi käsitellen eri teemoja. Lopussa tehdään yhteenveto aikaansaannoksista sektoreittain.



Kuva 2.4. GPS-lauta

Kehittämiskohteiden toimeenpanon tueksi järjestettiin seurantatyöpajat. Niiden piti olla alun perin päihdepalveluista keväällä 2020 ja tyypin 2 diabeteksestä syyskuussa 2020. Koska toiminnan käynnistyminen kunnissa viivästyi, myös seurantatyöpajoja siirrettiin, jotta kunnille ehti kertyä kokemusta asiakkuuspoluista. Suurin syy käyttöönoton viivästymiseen oli maaliskuussa 2020 alkanut koronapandemia. Kokoontumisrajoitukset olivat voimassa vielä syksyllä 2020, joten työpajat jouduttiin pitämään etäyhteyden kautta. Työpajoissa käytiin läpi valittujen kehittämistehtävien tilannetta sekä Suuntiman ja asiakkuuspolkujen käyttöönottoa.

Työpajojen tuotokset

Työpajoissa kartoitettiin, mitä palveluita kunnilta puuttuu ja mitä kehittämistarpeita palveluissa on: puuttuuko joltain asiakkuudelta sille paremmin sopivat palvelut ja mitä tarpeita palveluiden järjestämisessä ja kehittämisessä on. Palvelutarpeita löytyi runsaasti, erityisesti sähköisissä palveluissa. Kunnissa toivottiin esimerkiksi sähköisen ajanvarauksen mahdollistamista, virka-ajan ulkopuolista yhteydenottomahdollisuutta, päihdeseurantaa mobiilisovelluksena tai verkkoterapioita. Myös matalan

kynnyksen paikkoja, vertaistoimintaa ja tukihenkilötoimintaa toivottiin. Joissain kunnissa näitä ei ole ollenkaan saatavilla. Lisäksi toivottiin lisää ryhmätoimintaa sekä ryhmä- ja yhteisvastaanottojen käyttöönottoa.

Tässä joitakin nostoja, joita kunnat lähtivät kehittämään Suuntiman ja asiakkuuspolkujen käyttöönoton lisäksi hankkeen aikana:

- Päihdesairaanhoidajien ja perusterveydenhuollon vastaanottotoiminnan yhteistyön tiivistäminen
- Yhteistyön lisääminen eri toimijoiden kanssa (Konsti, Tastu, selviämis- ja katkaisuhuoltoasema, Huoltsu)
- Kokemusasiantuntijoiden mukaan ottaminen asiakastapaamisiin ja tiimitapaamisiin
- Verkkosivujen Chat- ja Pyydä apua-napin laajentaminen päihdepalveluihin
- Peruspalveluiden ja yhdistysten kanssa tapaamisten järjestäminen ja yhteistyön miettiminen
- Vertaisryhmätoiminnan järjestäminen yhdessä järjestöjen kanssa (FinFami ry)
- Kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen koko palveluprosessin kehittämisessä
- Matalan kynnyksen vastaanoton järjestäminen (tunti aamupäivisin)
- Kotiin vietävän kuntoutuspalvelun lisääminen
- Puhelinpalvelun kehittäminen
- Yhteistyön lisääminen diabeteshoitajien ja päihdesairaanhoidajien välillä
- Hoitopolun selkeyttäminen (muun muassa työnjako)
- Omahoitosovelluksen käyttöönottaminen
- Sähköisen ajanvarauksen ja muun sähköisen yhteydenpidon käyttöönotto ja lisääminen
- Hoitoon ohjauksen käytäntöjen ja asiakkaille suunnattujen ohjeiden selkeyttäminen

Kolmansissa kuntien yhteisissä työpajoissa ideoitiin eri menetelmillä (Brainwriting ja Learning cafe) uutta ja nostettiin esiin kehittämisessä keskeiseksi havaittuja teemoja. Käytetyt osallistavat menetelmät valittiin, koska oli tiedossa, että osallistajat ovat osittain toisilleen ennestään tuntemattomia. Jokainen kunta teki alustavan suunnitelman siitä, mitkä kehittämistarpeet ovat kuntien näkökulmasta keskeisimpiä. Päihdehoitoketjun työpajassa pohdittiin sähköisten palveluiden tarjontaa ja sitä, miten arkea voitaisiin helpottaa sähköisten palveluiden avulla. Muita teemoja olivat: Miten päihteiden käyttäjän läheisiä tulisi tukea ja kuinka läheisten tiedonsaanti varmistetaan? Miten päihteitä käyttävän

lapsen vanhempi otetaan hoitoprosessiin mukaan ja miten päihteiden käyttäjien lapsia tulisi tukea? Millaisia pelejä tai sovelluksia voitaisiin hyödyntää päihdekäyttäjän hoitoketjun aikana? Lopuksi pohdittiin myös, millaisia palveluita Suuntiman eri asiakkuudet tarvitsevat.

Päihdekäyttäjälle tarjottavilta palveluilta toivottiin, että terveys- ja sosiaaliala toimisivat yhdessä lähellä toisiaan, palvelut olisivat koottuna selkeästi yhteen ja olisivat käytettävissä ympäri vuorokauden. Päihdekäyttäjien läheisten huomiointi koettiin tärkeäksi. Omaisneuvontaa voisi olla kasvokkain ja verkossa, ja vertaistuen tarjontaa tulisi lisätä kaikissa vaiheissa esimerkiksi nettiterapiaryhmien avulla). Läheiset voisivat olla mukana hoitokeskusteluissa, ja kokemusasiantuntijoita käytettäisiin apuna. Päihdekäyttäjää kannustettaisiin myös pitämään yhteyttä läheisiinsä. Kun päihdekäyttäjä on lapsi, avuksi toivottiin perheterapiaa ja sitä, että vanhempi voisi olla mukana vastaanotolla. Vanhemmille toivottiin myös vertaistukiryhmiä. Kun vanhemmat ovat päihdekäyttäjiä, lapsia tulisi tukea tukihenkilötoiminnan tai tukiperheiden avulla ja esimerkiksi harrastusmahdollisuuksia turvallisten aikuisten kanssa tulisi lisätä. Lastensuojeluilmoituksen tekemiseen tulisi olla matalampi kynnyks, jotta uskallettaisiin hakea apua.

Mobiilisovelluksilta (esimerkiksi anonyymi chat) toivottiin, että ne olisivat vuorokauden ajasta riippumatta käytettävissä ja keskusteluyhteys terveys- ja sosiaalialan ammattilaisen kanssa olisi saatavilla nopeasti. Kun pohdittiin, millainen peli voisi olla avuksi päihdeikäyttäjälle nousi seuraavia ideoita esille:

- Realistinen peli siitä, mihin päihteiden käyttö johtaa
- Kuinka pärjätä arjessa -peli
- Peli, jolla voi kohottaa itsetuntoa ja päästä pois häpeästä
- Riskitilanteita ja erilaisia selviytymiskeinoja, toivoa antava peli
- Peli, jossa etsitään konkreettisia työkaluja hankalien tunnetilojen kestämiseen ilman päihteitä
- Peli, joka kirkastaa omat arvot, haaveet ja toivon, koska ne ajavat muutokseen ja motivoivat

Lopuksi todettiin, että kuitenkin tulisi huomioida myös ne, joilla ei ole mahdollisuutta internetyhteyteen. Kunnissa on hyviä käytäntöjä, kuten toimiva moniammatillinen tiimi ja yhteistyö sosiaalitoimen ja terveyspalveluiden välillä, mahdollisuus aloittaa katkaisuhuolto päihtyneelle, kotiin vietävä hoito tai kuntoutus, päihteet salliva asumisyksikkö, kokemusasiantuntijoiden käyttö, ja terveyssovellus.

Työpajoissa esiin tulleiden tarpeiden pohjalta toteutettiin kunnissa muutamia digitaalisten työvälineiden kokeiluja. Näitä kuvataan tarkemmin kappaleessa 3.3.

Diabeteshoitoketjun kolmannessa työpajassa pohdittiin omatoimiasiakkuutta seuraavista näkökulmista: Mitä esteitä asiakkuuden toteutumiselle on, mitä osaamista tai tukea omatoimiasiakkaan ohjauksessa tarvitaan ja miten varmistetaan, että omatoimiasiakkaat tulevat hoidetuksi? Omatoimiasiakkuuden toteutumisen esteitä ovat yhteydenoton ongelmat sähköisen ajanvarauksen puuttuessa, asiakkaalla ei ole välttämättä tietoa tarjottavista palveluista, hoidon suunnitelma on jäänyt epäselväksi tai se puuttuu. Myös hoitovastuun jakaminen henkilökunnan kesken voi tuottaa haasteita yhteisten toimintamallien puuttuessa.

Omatoimiasiakkaan ohjauksessa koettiin tarvittavan tukea sähköisten palveluiden hyödyntämisessä, hoitosuunnitelman sähköistämässä kaikille osapuolille nähtäväksi, tietosuojaa-asioissa, henkilökunnan asennemuutoksenohjauksessa ja luotettavan, ajantasaisen tiedon löytämisessä. Omatoimiasiakkaan hoito varmistetaan nimetyn yhteyshenkilön, hyvän hoitosuunnitelman, hyvän alkuohjauksen, moniammatillisen yhteistyön ja automaattisten muistutusten avulla. Kunnissa ehdotettiin otettavaksi käyttöön sähköinen ajanvaraus ja muita sähköisiä palveluita, säännöllinen koulutus, ryhmävastaanottoja ja Suuntima. Seuraavia haluttiin lähteä kokeilemaan: Terveyskylän verkkosivut ja Pienet teot -sovellus, sähköinen ajanvaraus, VideoVisit-etäyhteys ja chat-palvelu diabeetikoille.

Toimeenpano ja seuranta

Yhteiskehittämisen tulokset jäävät laihoiksi, ellei tuotoksia oteta aktiivisesti jokapäiväiseen käyttöön.

Käyttöönotto on hyvä suunnitella, vastuuttaa ja aikatauluttaa jo työpajoissa. Kehittämishankkeissa käy usein niin, että suunnitelmia tehdään yhdessä innolla, mutta toimeenpano jää yksittäisten ammattilaisten aktiivisuuden varaan. Sitoutuminen toimeenpanoon on yhteinen asia. Etenkin tämän hankkeen kaltaisissa isoissa muutoksissa tarvitaan kaikkien osallistumista. Toimeenpano voi tarkoittaa erilaisia asioita eri henkilöille, mutta kaiken toiminnan tulee kohdistua yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Yhteisen näkemyksen mukainen käyttöön soveltaminen edellyttää yhteisiä tapaamisia, ajatusten vaihtoa ja sopimista myös varsinaisen kehittämisvaiheen jälkeen. Niiden järjestämisessä ovat avainasemassa johto ja lähiesimiehet. Myös epäviralliset keskustelut työn lomassa tukevat käyttöönottoa. Asiasta tulee silloin ”meidän yhteinen juttu”. Kokemuksia Suuntiman ja asiakkuuspolkujen käyttöönotosta on kuvattu tarkemmin luvussa 2.3.

Kehittämistyön käytäntöön soveltamista tukee **seuranta ja arviointi**. Arviointitietoa tulisi kerätä systemaattisesti riittävän varhaisesta vaiheesta alkaen. Asiakkaiden lisäksi palautetta voivat antaa työntekijät ja muut kehittämistyössä mukana olleet. Kaikkien yhteiskehittämiseen osallistuneiden on hyvä saada palautetta siitä, mihin kehittämistyö johti ja saavutettiin asetetut tavoitteet. Palaute voi tulla esiin myös jatkokehittämistarpeita sekä tietoa muutoksen pysyvyydestä pidemmällä aikavälillä. Yhteiskehittämisen malli onkin jatkumo, joka ei pääty toimeenpanoon. Parhaimmillaan tulokset voivat johtaa saman asian jatkokehittämiseen tai arvioinnissa havaittujen uusien kehittämistarpeiden työstämiseen yhteiskehittämisen menetelmillä.

Arvioinnin näkökulmia voivat olla kehittämisprosessin onnistuminen, kehittämisen tulokset sekä vaikutukset niin asiakkaiden, ammattilaisten kuin kustannustenkin näkökulmista. Tässä hankkeessa palautetta kerättiin viimeiseen työpajaan osallistuneilta. Osallistujat pitivät työpajoihin osallistumista hyödyllisenä ja he kokivat päässeensä jakamaan asiantuntemustaan työskentelyn aikana. Suuntiman toteutumista on seurattu molempien asiakasryhmien osalta kuukausitilastoista. Toteutumisessa on ollut suuria kuntakohtaisia vaihteluita. Asiakkuuspolkujen toteutumisen sekä asiakas- ja kustannusvaikutusten arviointiin rakennettiin arviointiasetelma, joka on kuvattu luvussa 2.4. Vaikuttavuus todentuu vasta pitkällä aikavälillä ja siksi vaikuttavuuden arvioinnin tuloksia saadaan vasta myöhemmin.

Johtopäätökset

- Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilun keinot ovat hyödynnettävissä sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä.
- Palveluiden kehittäminen tulisi nähdä jatkumona, jossa tehdään säännöllistä uudelleenarviointia.
- Yhteiskehittämisen prosessin jokaiseen vaiheeseen tarvitaan mukaan keskeiset asiakkaan palveluprosessiin osallistuvat henkilöt.

2.3. Johtamisen menetelmien mallintaminen implementointiprosessissa

Jokaisella sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivalla johtajalla ja kehittäjällä on kokemusta muutosten ja erilaisten kehittämishankkeiden tulosten käyttöönoton onnistumisista ja haasteista. Myös tässä kehittämishankkeessa mukana olleiden kuntien sote-johdon haastatteluissa johtajat ja lähiesimiehet tunnistivat useita haasteita, mutta heillä oli myös lukuisia esimerkkejä onnistuneista muutoksista. Haasteet vaihtelivat asenteista ja totutuista toimintatavoista organisaation rakenteellisiin ja toiminnallisiin esteisiin. **Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin joitain käytännön työkaluja, joita johto ja kehittäjät voivat hyödyntää omassa implementointityössään.** Lisäksi kuvataan hankkeessa implementoinnin kohteena olleiden Suuntima-palvelun ja paikallisten asiakkuuspolkujen käyttöönottoon vaikuttaneita tekijöitä.

Implementointi sana voidaan kääntää suomeksi toimeenpanoksi, toteuttamiseksi, käyttöön vienniksi tai käyttöönotoksi. Kehys-hankkeessa implementoinnilla tarkoitetaan toimintatapojen ja toimintakäytäntöjen aktiivista käytäntöön saattamista eli juurruttamista. Se sisältää sekä ylhäältä tapahtuvan käyttöön viennin että toimijoiden itsensä tekemän käyttöönoton. Implementointiprosessi sisältää tiedon levittämisen (julkaisemisen), kohderyhmille suunnatun tiedottamisen sekä tarvittavan muutosprosessin. Implementoinnin kehittäminen tarkoittaa uusien ideoiden, työvälineiden, toimintamallien ja menetelmien löytämistä sekä niiden analysointia, yhdistämistä ja testaamista. Tätä tehdään yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Implementointia tarkasteltiin hankkeessa useasta näkökulmasta. Hankkeessa toteutettu implementointiprosessi kuvattiin, lisäksi tunnistettiin implementointiin vaikuttaneita tekijöitä ja arvioitiin, miten uuden toimintamallin käyttöönotossa on onnistuttu. Saatujen kokemusten pohjalta luotiin malli implementoinnin johtamisen tueksi. Tarkoitus oli luoda mahdollisimman konkreettinen malli, josta on hyötyä käytännön sote-toimijoille.

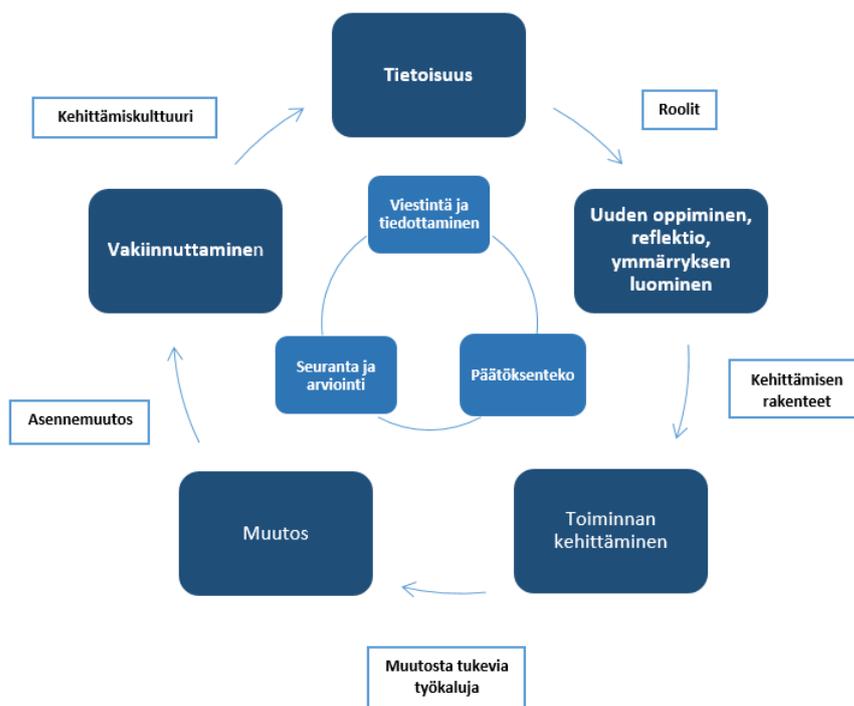
Aineisto

- Kuusi hankekuntien keski- ja lähijohdon haastattelua marraskuu-joulukuu 2020
- Kahdeksan hankekunnossa Suuntimaa tekevän ammattilaisen haastattelua loppusyksyllä 2020 ja loppukevällä 2021
- Työpajatyöskentelyn havainnointi syksy 2019-kevät 2020
- Muu yhteydenpito hankekuntiin sähköpostitse ja Teams-tapaamisissa
- Suuntiman käyttötilasto

2.3.1. Implementointiprosessin johtaminen

Implementointiprosessi

Kuvassa 2.5. on esitetty implementointiprosessin vaiheet, prosessin onnistumisen edellyttämät tehtävät sekä prosessiin vaikuttavat muut tekijät. Kuvattu implementointiprosessi perustuu pääosin johdon haastatteluihin sekä hankkeen kokemuksiin hankkeen aikana kunnissa toteutetusta implementoinnista. Ammattilaisten haastatteluissa korostuivat implementoinnin käytännön haasteet keskellä hektistä asiakastyötä. Muutosprosessin lähtökohtana on tietoisuus implementoitavasta asiasta. Tärkeätä on luoda ymmärrystä muutettavan asian merkityksestä sekä oman työn että asiakkaiden kannalta. Hankkeessa haastateltujen johtajien mielestä ymmärryksen luominen alkaa johdosta, jotta se pystyy perustelemaan käyttöönottoa koko henkilöstölle. Pohdintaa tulisi käydä myös laajasti moniammatillisena yhteistyönä, jotta jokaisen työntekijän erilaiset roolit käyttöönotossa saadaan sovitettua yhteen. Usein muutosta edeltää toiminnan kehittäminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Käyttöönoton tavasta ja ajankohdasta sovitaan erikseen työyhteisön sisällä. Pelkkä käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, vaan implementointi jatkuu toiminnan vakiinnuttamisella. Tässä on keskeistä systemaattinen seuranta ja arviointi sekä palautteen antaminen kaikille asianosaisille.



Kuva 2.5. Implementointiprosessin vaiheet on kuvassa tummansinisellä värillä, prosessin onnistumisen edellyttämät tehtävät vaaleansinisellä värillä sekä prosessiin vaikuttavat muut tekijät sinisellä kehystetyissä laatikoissa. Prosessin onnistumisen edellyttämät tehtävät eivät ole sidottu tiettyihin prosessin vaiheisiin, vaan niitä hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla jokaisessa vaiheessa.

Johtamisen tehtävät implementointiprosessissa

Keskeisiä implementoinnin johtamisen tehtäviä ovat viestintä ja tiedottaminen, päätöksenteko sekä seuranta ja arviointi. Johto korosti haastatteluissa avoimen keskustelun merkitystä. Keskusteluissa johtaja voi varmistaa asian ymmärtämisen ja samalla kysymyksiin voidaan vastata heti. Merkittävä rooli viestinnässä on lähiesimiehellä, joka tuntee työntekijät ja osaa käyttää sopivia viestintämuotoja. Haastatteluissa korostettiin myös viestien sisällön konkreettisuutta ja käytännön esimerkkien käyttöä. Viestintä tulee ulottaa riittävän laajalle joukolle, muutosviestinnässä on muistettava myös asiakkaat ja kuntalaiset.

Päätöksenteko kuuluu keskeisiin implementoinnin johtamisen tehtäviin. Päätöksiä tehdään prosessin eri vaiheissa alkaen käyttöönotosta tai kehittämishankkeeseen mukaan lähtemisestä. Kehittämishankkeisiin lähdetään usein innolla mukaan, mutta kehittämistulosten toimeenpano jää sattumanvaraiseksi, jos ei tehdä selkeitä päätöksiä toimeenpanosta, aikataulusta, resursseista ja vastuista.

Muutoksen pysyvyys edellyttää sitoutumista. Sitä tukee seuranta ja toiminnasta saatu systemaattinen palaute. Vaikka automaattista tiedonkeruuta pidettiin haastatteluissa hyvänä, korostivat johtajat myös laadullisen tiedon merkitystä. Tärkeää on, että työntekijät saavat palautetta omasta toiminnastaan ja muutoksen vaikutuksista asiakkaille. Johdon mielestä palaute on hyvä kannuste muutokseen.

Keskeiset implementoinnin johtamisen tehtävät:

Viestintä ja tiedottaminen

- Edellytys muutoksen onnistumiselle
- Prosessin kaikissa vaiheissa, toistot
- Laaja kohderyhmä: henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit
- Monipuoliset kanavat: suullinen, kirjalliset ohjeet, some, media
- Monensuuntaista – keskiössä avoin vuoropuhelu
- Ydinviesti kootusti, varmistetaan että kaikki lukevat vähintään sen
- Positiivinen sävy
- Vastuu johdolla, etenkin lähiesimiehillä. Tukena innostuneet avainhenkilöt
- Sisältö: perustelut muutokselle, miksi tärkeä, mitä konkreettisesti tarkoittaa omasta, työyhteisön ja asiakkaan näkökulmasta

Päätöksenteko

- Päätös käyttöönotosta
- Prosessin vaiheista toiseen siirryttäessä
- Päätökset aikataulusta
- Päätösten konkretisointi
- Resurssien käytöstä päättäminen
- Työvälineiden hankinnasta päättäminen
- Vastuuhenkilön / tiimin nimeäminen
- Seurannasta ja arvioinnista päättäminen ja tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa

Seuranta ja arviointi

- Tietojohdaminen
- Väliarviointi, loppuarviointi, jatkuva seuranta
- Muutosprosessin etenemisen seuranta (usein vapaamuotoista palautetta, kerätään säännöllisesti koko implementointiprosessin ajan)
- Systemaattinen tulosten ja vaikutusten arviointi (palaute ammattilaisilta, johdolta ja asiakkailta, mittarit: valmiit tilastot, kyselyt, erilliset otokset, tehdään suunnitelman mukaisesti säännöllisin väliajoin)
- Tulosten raportointi ja palautteen hyödyntäminen (onnistumisen arviointi – tavoitteiden saavuttaminen, resurssien allokointi, hyödynnetään jatkokehittämisessä)

Implementoinnin johtamista tukevat tekijät

Implementointia tukevat kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri, asennemuutos, selkeät tehtävät ja roolit sekä kehittämisen rakenteet. Kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin syntyminen ei ole itsestään selvää, mutta johto voi tietoisesti omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen. Haastateltavat pitivät ratkaisevana esimiehen kykyä ruokkia hyvää ilmapiiriä ja onnistumisen kehää. Keskeistä on myös johtajan oma sitoutuminen ja suhtautuminen implementoitavaan asiaan. Tärkeää on, että johto tiedostaa organisaatiokulttuurin merkityksen muutoksen läpiviennissä. Yksikön historia ja aiempi tapa tehdä muutosta voi joko hidastaa tai tukea muutoksen toimeenpanoa. Usein muutos on sellainen, että sen pysyvä toteutuminen edellyttää muutoksia asenteissa. Erään haastateltavan mielestä tietoista asennevaikuttamista tehdään sote-organisaatioissa vain vähän, vaikka sille olisi tarvetta.

Implementointiprosessin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja prosessiin liittyviä rooleja:

Kehittämiskulttuuri ja asennemuutos

- Sitouttaminen antamalla palautetta ja palkitsemalla myös ei-aineellisesti
- Muutosta tukeva asennevaikuttaminen – esim. avoin keskustelu, perustelu ja hyötyjen esiin nostaminen
- Innostuneen ilmapiirin luominen myös oman persoonan kautta
- Jämäkkä, kokeilunhaluinen toimintatapa
- Yksilöiden huomioiminen, mutta varotaan toiminnan liiallista henkilöitymistä

Kehittämisen rakenteet

- Toimintaympäristön huomioiminen
- Systemaattisuus
- Sovitaan vastuista ja valtuuksista
- Kehittäjäosaajien hyödyntäminen, kehittämisryhmän nimeäminen
- Säännölliset tapaamiset ja keskustelut
- Aika ym. resurssien varaaminen
- Luodaan tavoitteiden asettamiseen ja toteutumisen seurantaan menetelmät ja mittarit –
> tulosten systemaattinen seuranta ja niihin reagointi, kehittämisprosessin arviointi

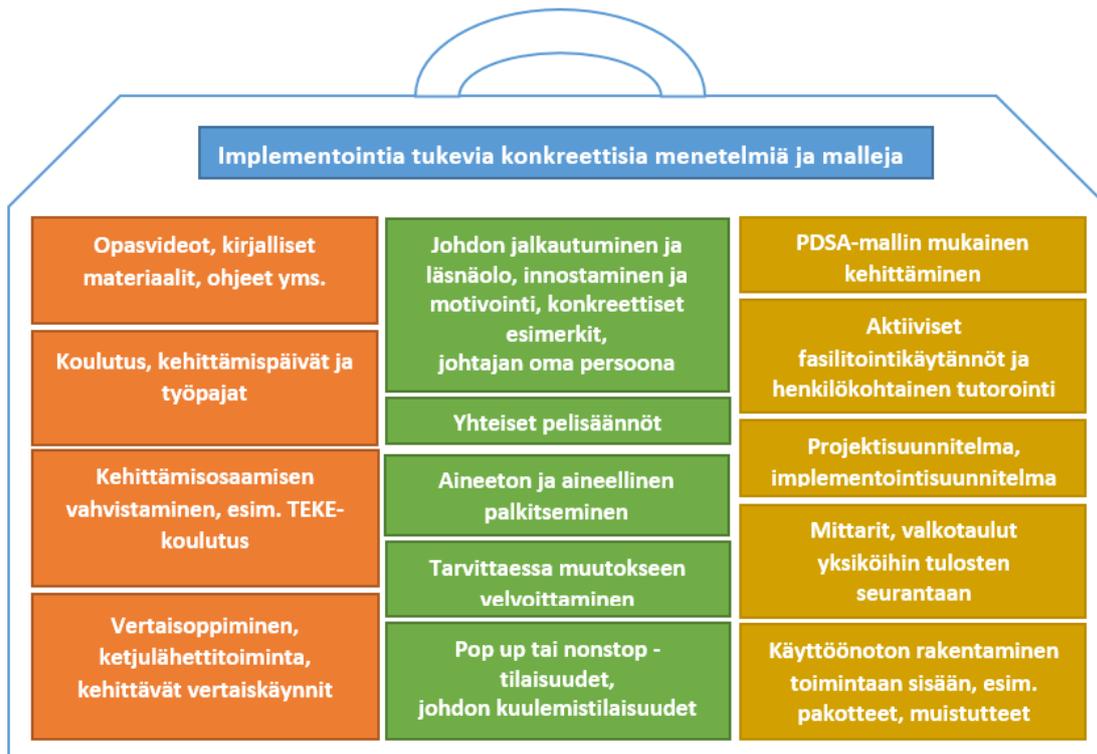
Roolit

- Ylin-, keski- ja lähijohto
- Työntekijät
- Asiakkaat ja läheiset
- Kehittäjäkoulutetut ja kehittämistehtävissä toimivat työntekijät
- Tehtävänsä vuoksi kyseisessä muutostilanteessa avainhenkilönä toimivat
- Edelläkävijät, innostuneet veturit

Organisaatioon luodut kehittämisen rakenteet tukevat osaltaan muutosta. Pysyvät rakenteet vähentävät henkilöstön vaihtumisesta tai muista ulkoisista olosuhteista johtuvaa vaihtelua. Implementoinnin onnistumista tukee kehittämisosaamisen lisääminen ja kehittäjäosaajien systemaattinen hyödyntäminen implementoinnissa. Johtajien ja kehittäjien lisäksi implementoinnissa on muita tärkeitä rooleja ja tehtäviä. Viime kädessä käytännön toteutus tapahtuu asiakkaan ja ammattilaisen välillä.

Implementoinnin johtamisen työkalupakkiin on koottu konkreettisia menetelmiä ja malleja, joita johto ja kehittäjät voivat hyödyntää omassa työssään (kuva 2.6.). Työkaluja voi soveltaa implementointiprosessin eri vaiheissa ottaen huomioon implementoitavan asian luonteen, laajuuden ja kontekstin. Työkaluna voivat toimia olemassa olevat kirjalliset ja sähköiset materiaalit, joita voi käyttää esimerkiksi koulutustilaisuuksien tukena tai kertausmateriaaleina. Työpajat ja kehittämisspäivät ovat hyvin suosittuja kehittämistapoja. Haastatteluissa tuli esille, että niitä käytetään etupäässä uuden kehittämiseen ja ideoimiseen, mutta harvemmin enää implementointivaiheessa. Myös kehittämisosaamisen vahvistaminen tukee implementointia. Tuki toisilta vastaavassa tilanteessa olevilta organisaatioilta on tärkeää. Vanhoja vertaisoppimisen ja vertaiskehittämisen malleja ovat Pirkanmaalla esimerkiksi ketjulähettilätoiminta ja kehittävät vertaiskäynnit. Ne soveltuvat hyvin tueksi myös uuden toiminnan käyttöönottoon.

Johdolta toivottiin läsnäoloa, jalkautumista sinne missä muutosta tehdään. Myös konkreettiset esimerkit kannustavat kokeilemaan uutta. Johtajat olivat sitä mieltä, että johtajan oma persoona on myös työkalu. Johtajan innostus näkyy kauaksi, johtaja on myös omalla toiminnallaan esimerkkinä muille. Yhteiset pelisäännöt helpottavat implementointia. Johtajat toivoivat, että he voisivat käyttää nykyistä enemmän palkitsemista muutoksen tukena. Johdon on joissain tilanteissa myös veloitettava työntekijät muutokseen. Sitä pidettiin kuitenkin viimesijaisena keinona myös sen vuoksi, että se ei ole johtajalle itselleen helppoa. Etenkin suurissa organisaatioissa, joissa johto on fyysisesti etäällä työntekijöistä, voidaan järjestää muutokseen liittyviä johdon kuulemistilaisuuksia. Myös muut teemaan liittyvät pop-up tai nonstop-tilaisuudet on koettu toimiviksi.



Kuva 2.6. Työkalupakki johtajille ja kehittäjille: implementointia tukevia konkreettisia menetelmiä ja malleja

Perinteinen kehittämistyökalu PDSA-ympyrä (suunnittele - kokeile - arvioi - toimi) toimii tukena myös implementointivaiheessa. Työntekijätasolla parasta henkilökohtaista tukea voi antaa nimetty tutor, jonka kanssa voi käydä läpi käyttöönottoon liittyviä ongelmakohtia. Jokaisesta kehittämisprojektista tulisi olla erillinen projektisuunnitelma, joka sisältää myös implementointisuunnitelman. Käyttöönnoton arviointia tukevat erilaiset käytännönläheiset mittarit. Mittaustulosten hyödyntämistä puolestaan tukee yksiköissä esimerkiksi valkotauluilla julkaistavat seurantatiedot. Aina kun on mahdollista, käyttöönotto kannattaa rakentaa toimintaan sisään. Apuna tässä voivat olla erilaiset muistutteen ja muut tekniset apukeinot, jotka pakottavat huomioimaan asian.

2.3.2. Case asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto

Käyttöönotkokemukset Kehys -Kehitämme yhdessä! -hankkeessa

Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönottoa tukivat hankekunnissa järjestetyt yhteiskehittämisen työpajat (ks. luku 2.2). Hankekunnissa järjestettiin Suuntiman

käyttöönottokoulutusta sekä alkuvaiheessa että myöhemmin henkilökunnan vaihtumisen vuoksi.

Käyttöönoton tueksi suositeltiin Suuntiman ja asiakkuuspolkujen opasvideoiden hyödyntämistä. Lisäksi kunnille tarjottiin mahdollisuutta hankkia asiakasesitteitä. Hankeorganisaatiosta lähetettiin kunnille

keväästä 2020 lähtien kuukausiraportit tehtyjen Suuntimien määristä. Raportit lähetettiin sekä johdolle että yhteyshenkilöille. Tapaamisten välillä pidettiin myös muuten yhteyttä sähköpostitse. Hankekuntien sote-johdolle järjestettiin erikseen kolme tilaisuutta. Kolmannessa tapaamisessa keskityttiin erityisesti implementointiin. Lisäksi järjestettiin muutamia paikallisia koulutustilaisuuksia etäyhteydellä.

Paikallinen toimeenpano oli sekä hankkeeseen nimettyjen yhteyshenkilöiden että johdon vastuulla. Lisäksi uudesta toimintakäytännöstä tiedotettiin laajasti oman organisaation sisällä ja ulospäin muille yhteistyökumppaneille. Paikalliseksi tehtäväksi jäi myös omien toimintakäytäntöjen kehittäminen asiakkuuksien mukaisesti. Lisäksi viimeisessä työpajassa sovittiin konkreettiset stepit tärkeimmäksi koetun kehittämisasiheen toteuttamisessa.

Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto vaihteli kunnittain, mutta käynnistyi oletettua hitaammin. Maaliskuussa 2020 toiminnan käynnistämiseen tuli uusia haasteita koronapandemian takia. Useimmissa kunnissa toimeenpano käynnistyi arviointitiedon keräämisen yhteydessä kesällä tai alkusyksyllä 2020. Osa kunnista pääsi liikkeelle ripeästi, kuitenkin vain osassa toiminnasta tuli systemaattista. Muutamassa kunnassa päihdepalvelut eivät paria kokeilua lukuun ottamatta ottaneet Suuntima-palvelua käyttöön. Suuntiman kokonaismäärät on kuvattu luvussa 2.4.1. kuvassa 2.9.

Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun implementoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin seitsemän:

1. Ulkoiset tekijät

Tässä hankkeessa suurimmaksi ulkoapäin tullee haasteeksi nousi koronapandemia, joka osui juuri samaan aikaan asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönoton kanssa. Pandemia hankaloitti Suuntiman käytön vakiinnuttamista myöhemminkin hankkeen aikana. Myös johto toi haastatteluissa esille sen, että ajankohta hankkeelle ja Suuntima-palvelun käyttöönotolle ei ollut optimaalinen. Aikaa tulisi olla myös asiakkuuspolkujen kehittämiseen. Toinen ulkoinen tekijä ovat sote-kentässä tapahtuvat uudistukset, muut suuret hankkeet, organisaatiouudistukset tai rakennushankkeet. Ammattilaiset saattavat kokea useat päällekkäiset hankkeet perustyöhön kohdistuvana paineena. Eräs lähiesimies kuvasi nykyistä tilannetta lähinnä päivästä toiseen selviytymisenä.

Tilannetta hankaloitti myös henkilöstön suuri vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuus edellyttää toistuvia Suuntima-koulutuksia ja keskustelua käyttöön liittyvistä asioista. Kokonaisuudessaan toiminta osoittautui varsin haavoittuvaksi. Suuntiman tekeminen keskeytyi sekä ennakoitujen lomien että

ennakoimattomien poissaolojen vuoksi. Vähäisten resurssien kanssa oli toimittu jo pitkään, mikä toi oman haasteensa kehittämistyölle. Eräs johdon edustaja kuvasi jatkuvaa resurssivajetta seuraavasti:

”siitä huolimatta meidän täytyy kehittää tätä olemassa olevaa toimintaa, vaikka meillä on vähemmän niitä resursseja, et siihen pitää asettua sen asian yläpuolelle ja ajatella, että tehdään se mitä voidaan.”

2. Johdon sitoutuminen ja tuki

Uuden työvälineen tai toimintatavan käyttöönotto edellyttää johdon tukea ja sitoutumista. Johdon tehtävänä on ensisijaisesti toimia implementoinnin käynnistäjänä, tukijana ja mahdollistajana. Joissain kunnissa kaivattiin vahvempaa johdon tukea silloin, kun oli aika siirtyä toimeenpanovaiheeseen. Jokaisessa paikassa johto ei ollut mukana toimeenpanotyöpajassa eikä työpajassa tehty käyttöönottosuunnitelma toteutunut kaikilta osin. Lisäksi koko henkilöstöä ja muita yhteistyökumppaneita ei saatu suunnitelman mukaisesti mukaan enää implementointivaiheeseen. Toimeenpano ja jatkokehittäminen jäivät yleensä Suuntimaa tekevien henkilöiden vastuulle.

Johdon haastatteluissa Suuntima-palvelun käyttöönotossa korostui lähiesimiehen rooli. Johto piti tärkeänä sitä, että koko johto ja esimiehet toimivat yhdessä ja heillä on yhteinen ymmärrys asiaan. Lähiesimiehet toivoivat, että Suuntima-palvelu otettaisiin käyttöön laajasti, jolloin se koskisi yksittäistä yksikköä tai muutamaa työntekijää laajempaa joukkoa ja kaikki esimiehet veisivät asiaa eteenpäin yhtenä rintamana. Tällä hetkellä lähiesimiehet ovat niin kuormittuneita kaikesta muusta työstä, että heillä ei ole ollut riittävästi aikaa perehtyä asiaan ja tukea työntekijöitä Suuntima-palvelun käytössä.

Työntekijöille tulee antaa aikaa, mahdollisuuksia ja mandaatti tehdä käyttöönottotyötä. Lisäksi johtaja saattoi tukea käyttöönottoa kysymällä ja muistuttamalla aina tavatessa:

”Mä aika ajoin kysyn, kävelen siitä diabeteshoitajan huoneen ohi, niin mä meen moikkaa, jos siellä on ovi raollaan, ja kysyn, että moikka, mites teillä on menny tää ja miten tää on edenny. Elikkä vähän siinä mukana ja tukena ja muistuttamassa olen. Ja sitten tsemppiviestejä ja kiitosviestejä laittaa.”

Ammattilaisten näkemykset vastasivat hyvin johdon näkemyksiä. Yhden ammattilaisen mukaan johto voisi joskus kysyä miten menee, mikä on tilanne ja miten jaksatte. Vuoropuhelua toivottiin lisää muutosta toimeenpantaessa, mutta myös perustyön osalta.

Osa haastatelluista ammattilaisista koki saaneensa Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen käyttöönottoon tukea johdolta, osa ei ollut saanut tukea. Yhden haastateltavan mukaan johdon tukea oli saatu työyhteisön palaverissa, kun asiaa oli käsittely yhdessä. Muutamassa paikassa merkittäväksi tueksi koettiin johdon antama lupa käyttää pidempiä vastaanottoaikoja Suuntiman tekemiseen. Eräs ammattilainen oli sitä mieltä, että johdon taholta on tullut painetta Suuntiman tekemiseen, ei niinkään tukea. Eräessä toisessa kunnassa johto ei ollut puuttunut toimeenpanoon, vaan oli luottanut homman hoituvan sovitusti muutenkin. Näin oli haastatellun ammattilaisen mukaan myös tapahtunut.

3. Avainhenkilöiden ja ammattilaisten asenteet ja toiminta

Suurin osa hankkeen yhteyshenkilöistä ja käyttöönoton avainhenkilöistä suhtautui Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen käyttöönottoon myönteisesti. Aivan kaikkialla avainhenkilöt eivät pitäneet Suuntiman käyttöä tarpeellisena, mikä esti toiminnan käynnistymisen. Joissain kunnissa taas Suuntiman käyttöönotto oli innostuneiden avainhenkilöiden ansiota.

Joskus vastustus voi olla periaatteellista, toisaalta kiireen keskellä Suuntiman tekemisen koettiin vievän liikaa aikaa eikä myöhemmin omatoimiasiakkuuksien kohdalla säästyvää aikaa nähty konkreettisena hyötynä. Aina ei ole täysin ymmärretty Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen käytön tarkoitusta. Hyötyjen näkeminen voi olla haastavaa erityisesti silloin, jos palvelujärjestelmää ei ole kehitetty asiakkuuspolkujen mukaisesti.

Suuntiman tekemisen ei mielletty kuuluvan osaksi normaalia vastaanottoa, vaan sitä pidettiin ylimääräisenä työnä, jota tehdään oman työn ohessa. Tämä tuli esille sekä johdon että ammattilaisten haastatteluissa. Eräs johtaja oli sitä mieltä, että vastaanottokäynti on totuttu tekemään tietyllä tavalla eivätkä ammattilaiset näe siinä muuttamiseen tarvetta:

”Kyllä ne on semmoset tietynlaiset toimintamallit, jotka tuntuu kauhean hyviltä ja turvallisilta ja ne ei vaadi ylimäärästä energiaa. Niin ei ehkä sitten osata nähdä sitä hyötyä, koetaan se jollain lailla työlääksi tai vieraaksi.”

Haastateltujen mielestä haasteita voisi ”taklata” positiivisilla käyttökokemuksilla, jotka toisivat innostusta myös käytön laajentamiseen.

Ammattilaisten mielestä käyttöönottoa tukivat Suuntiman käyttökoulutukset, ohje ammattilaisten kysymyksiin sekä ymmärrys siitä, mitä on tekemässä, miksi Suuntiman tekeminen on tärkeää ja mitä siitä seuraa. Lisäksi etenkin alkuvaiheessa pidettiin tärkeänä sitä, että voisi heti kysyä tarkennuksia Suuntiman kysymyksiin. Tässä olisivat auttaneet työyhteisön sisällä käytävät yhteiset keskustelut.

Suuntimaa työväliseenä pidettiin sekä ammattilaisten että johdon taholla suhteellisen helppona oppia, vaikka se alussa vaatiikin perehtymistä. Sen sijaan esimerkiksi digitaalisten palveluiden käyttöönottoa ja niihin ohjaamista hidastaa se, etteivät kaikki ammattilaiset koe hallitsevansa niitä. Käyttöönoton esteenä voi olla myös pelko uutta kohtaan. Vanhaan on helpompi jäädä silloin, jos muutosta ei ole aivan pakko tehdä.

Useimmat haastatelluista johtajista olivat sitä mieltä, että käyttöönotto edellyttää muutosta sekä totutuissa toimintatavoissa että suhtautumisessa asiakkaisiin. Erään ammattilaisen mukaan jotkut kokevat, ettei Suuntiman tekemisestä ole hyötyä omaan työhön, eikä ymmärretä, että hyödyn saajana pitäisikin olla asiakas eikä ammattilainen. Hänen mukaansa ”asiakaslähtöisyys on jotenkin hukunut osalta”.

Haastatellun johdon mielestä ammattilaisen on opittava myös luottamaan asiakkaan omaan ilmoitukseen voimavaroistaan ja omatoimiasiakkuuksien kohdalla oltava valmiita päästämään irti. Se mitä ammattilainen pitää asiakassuhteessa tärkeänä, ei välttämättä ole sitä asiakkaalle itselleen. Aina muutos ei ole helppoa, sillä hoitohenkilökunta on opetettu kantamaan huolta ja vastuuta myös sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaan hoito ei sitä todellisuudessa vaadi. Myös niiden ammattilaisten, jotka eivät itse tee asiakkaan kanssa Suuntimaa, tulee omassa toiminnassaan huomioida asiakkuus.

Kaikki lähiesimiehetkään eivät pitäneet Suuntima-palvelun käyttöä välttämättömänä, vaan kokenut ammattilainen pystyy heidän mielestään tekemään asiakkuuksien määrittelyä muutenkin. Kokeneet ammattilaiset hyötyvät eniten tuloksen systemaattisesta kirjaamisesta ja arvion näkyväksi tekemisestä.

Haastateltujen mielestä käyttöönottoa tukisi ohjelman integroituminen potilastietojärjestelmään. Johdon mielestä Suuntima-palvelun käyttöönottoa tuki tarve kehittää kyseisen asiakasryhmän palveluita ja se, että esimies itse koki asian tärkeäksi. Johdon näkemyksen mukaan toimeenpano ei voi olla pelkästään johdon ja esimiesten vastuulla, vaan siihen tarvitaan myös työntekijöiden aktiivisuutta ja sitoutumista.

Haasteita Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen käyttöönotossa oli erityisesti päihdepalveluissa. Syynä pidettiin muun muassa toimikorttien puutetta ja ammattilaisten motivoitumista Suuntima-palvelun käyttöön. Johdon käymät kahdenkeskiset keskustelutkaan eivät aina tuottaneet tulosta. Tähän kaivattiin laajasti sekä terveys- että sosiaalipalveluiden johdon sitoutumista ja yhteistä tahtotilaa viedä asiakkuuspolkujen kehittämistä eteenpäin. Osa haastatelluista päihdetyön ammattilaisista oli kuitenkin sitä mieltä, että Suuntima sopii hyvin myös päihdeasiakkaiden kanssa käytettäväksi. He korostivat systemaattista tapaa kuulla asiakkaan näkemyksiä, ja myös asiakkailta oli tullut positiivista palautetta

Suuntima-palvelun käytöstä. Päihdeasiakkaat suhtautuivat Suuntimaan myönteisesti, kun heille selitettiin, että se kuuluu osaksi vastaanottoa ja se tehdään kaikille asiakkaille.

4. Ideologinen muutos

Silloin, kun muutos edellyttää toiminnallisen muutoksen lisäksi ideologista muutosta, on muutokseen varattava aikaa ja tehtävä muita muutosta tukevia työjärjestelyjä. Jos käytännön muutoksen rinnalla ei tapahdu ideologista muutosta, jää Suuntiman käyttö irralliseksi kokeiluksi ilman konkreettisia hyötyjä. Johdon edustajat olivat haastatteluissa sitä mieltä, että ammattilaiset eivät ole riittävästi ymmärtäneet perusteluja Suuntiman tekemiselle.

5. Toiminnan kehittäminen asiakkuuspolkujen mukaisesti

Suuntima-palvelu saatettiin ymmärtää vain tekniseksi työvälineeksi, jonka jotkut erikseen sovittavat ammattilaiset ottavat käyttöön asiakastyössä. Se ei kuitenkaan riitä, vaan työvälineen käyttöönotto edellyttää johdonmukaisuutta, yhdessä sopimista, sitoutumista ja uudenlaisia toimintakäytäntöjä sekä asiakkuuspolkujen kehittämistä. Tavoite on luoda uusi, systemaattinen tapa toimia.

Jos työyhteisössä ei ole mietitty kehittämisen rakenteita ja vastuita, voi avainhenkilön tai johtajan vaihtuminen johtaa koko implementointiprosessin pysähtymiseen. Sen vuoksi olisi hyvä, että implementoinnin vastuita jaetaan useammille henkilöille. Ammattilaisten haastatteluissa nousi esille, että Suuntimasta ei ole aina tullut "yhteistä juttua", jossa kaikki ammattilaiset toimisivat saadun asiakkuuden mukaisesti. Käyttöä on hidastanut yhdenmukaisen toiminnan ja yhteisen innostuksen puute.

Johdon mielestä ammattilaisilta puuttuu tietoa, mihin asiakas tulisi ohjata, eli asiakkuuspolkuja ei ole vielä kaikilta osin saatu riittävän konkreettiseksi. Lisäksi joiltain asiakkuusilta puuttui haastatteluiden tekoaikaan heille sopivimpia palvelumuotoja, esimerkiksi sähköisiä palvelukanavia. Alueelliset asiakkuuspolut ovat hyviä, mutta aika ei riitä niiden työstämiseen paikallisiksi. Jotkut ammattilaiset pitivät Suuntimaa hyvänä tapana käydä keskustelua asiakkaan kanssa, mutta toisten mielestä tulos ei johda mihinkään muutokseen toiminnassa eikä sitä siksi haluttaisi tehdä. Johdon mielestä Suuntima-palvelun käyttöönotossa on tärkeää kokonaisprosessin kehittäminen, mikä myös vaatii eniten työtä. Asiakkuuspolulle ohjaaminen ei onnistu, jos koko toiminta ei muutu samanaikaisesti. Muuten käy herkästi niin, että kaikki asiakkaat ohjataan Suuntiman tuloksesta huolimatta samalla tavalla kuin ennenkin. Erään haastateltavan mielestä heillä on keskitytty liikaa työkaluun, toiminnan kokonaisvaltaisen muutoksen sijasta.

Johdon mielestä käyttöönoton kannalta on ratkaisevaa se, miten saadaan luotua systemaattinen tapa toimia. Suuntima-palvelun käyttöönottoa auttaisi, jos esimerkiksi potilastietojärjestelmästä tulisi automaattisesti ilmoitus ajan varaamisesta Suuntiman tekoa varten tai ohjeet potilasohjausta varten. Suuntima-palvelun käytön ja asiakkuuspolkujen pitäisi olla sisäänrakennettuina työntekijän työhön, esimerkiksi vastaanoton rakenteeseen.

”Et se on rakennettu sisään siihen toimintaan, sille vastaanottokäynnille tai siihen työhön, mitä henkilö tekee. Et siit ei voi tavallaan luikerrella pois.”

Myös ammattilaisten haastatteluissa tuli esille sama toive. Parhaiten Suuntima tulee tehtyä, kun se on sisäänrakennettu vastaanottotilanteeseen. Se tehdään systemaattisesti kaikille ja se kuuluu osaksi vastaanottoa. Silloin Suuntima on ammattilaisten mielestä myös helppo perustella asiakkaille.

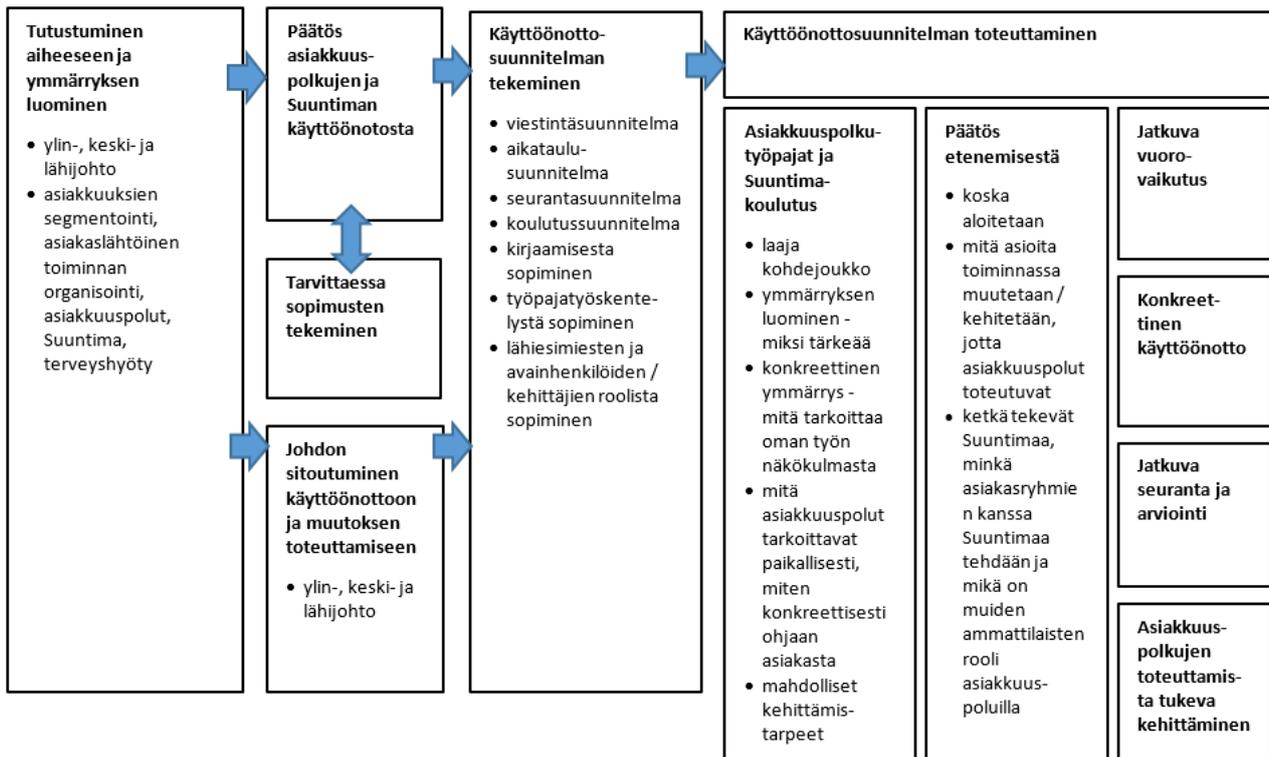
6. Asiakasnäkökulma

Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen implementointia voidaan tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. Johto piti asiakkaan näkökulmasta tärkeänä sitä, että kaikilla ammattilaisilla on sama käsitys ja he ohjaavat asiakasta samalla tavalla.

7. Alueellinen yhteistyö

Haastateltavat johtajat nostivat esiin kolme alueellisen yhteistyön muotoa. Ensinnäkin asiakkaiden näkökulmasta olisi hyvä, jos käyttöönotto tehtäisiin koko alueella yhdessä. Yhtenäinen käyttöönotto tuo myös asialle näkyvyyttä ja auttaa toiminnan juurtumisessa käytäntöön. Toisena alueellisen yhteistyön muotona mainittiin muilta saadut ideat ja into kehittämiseen. Kolmas alueellisen yhteistyön muoto oli kehittämisen alueellinen koordinaatio. Alueelliselta koordinaatiolta kaivataan erityisesti tietoa, muistuttelua ja sparrausta. Oli kyseessä mikä alueellisen yhteistyön muoto tahansa, haastateltavat korostivat sitä, että varsinainen implementointityö tapahtuu organisaation sisällä oman henkilöstön voimin. Tässä hankkeessa johto piti hyvänä implementoinnin tukena hankkeelta saatuja materiaaleja ja kuukausittaisia tilastotietoja tehdyistä Suuntimista.

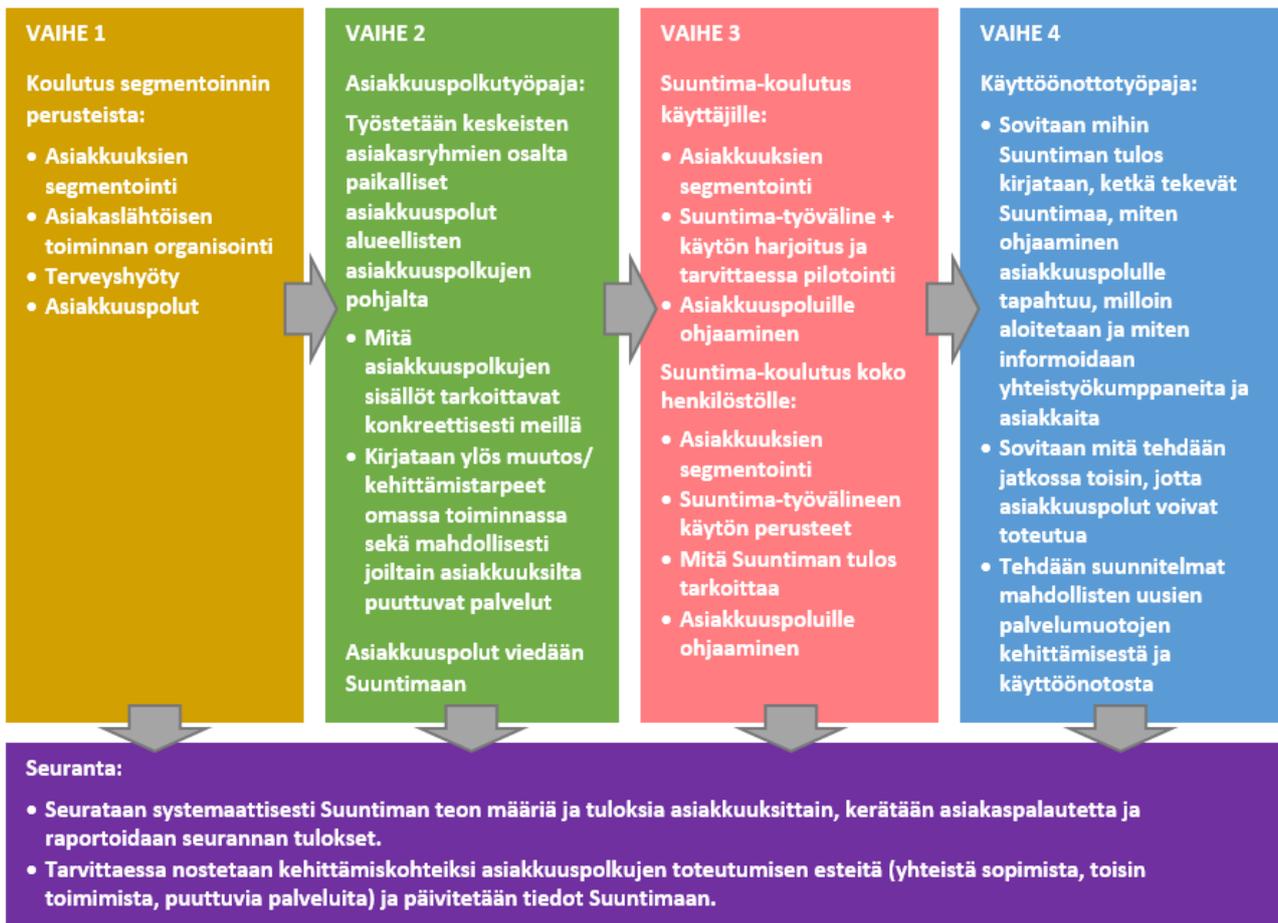
Käyttöönottoprosessi



Kuva 2.7. Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönottoprosessi

Hankkeen kokemusten pohjalta asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto kuvattiin kahdesta näkökulmasta. Niiden on tarkoitus tukea asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönottoa kaikissa sote-organisaatioissa ja niitä voi soveltaa palvelun käyttöönottoon minkä tahansa asiakasryhmän osalta. Ensimmäisessä on kuvattu käyttöönoton kokonaisprosessi ja jälkimmäisessä on keskitytty paikalliseen työpajatyöskentelyyn ja käyttöönottovaiheeseen. Kokonaisprosessi sisältää asiakkuuksien segmentointiin ja Suuntima-palveluun tutustumisen, päätöksenteon ja käyttöönottosuunnitelman tekemisen sekä sen toteuttamisen (kuva 2.7.).

Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönottoa tukeva työpajatyöskentely, käyttökoulutukset sekä koko prosessin ajan tapahtuva arviointi ja seuranta on yhdistetty neljään käyttöönottovaiheeseen (kuva 2.8.). Lähtökohtana on ymmärryksen luominen, paikallinen asiakkuuspolkujen kehittäminen, kohderyhmälle räätälöity Suuntima-koulutus sekä käyttöönottosuunnitelman tekeminen.



Kuva 2.8. Paikallisten asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto työpajatyöskentelyn avulla.

Mikään yksittäinen tekijä tai toimenpide ei ole taakka implementoinnin onnistumiselle. Johtaja tarvitseekin varsin suuren työkalupakin, josta hyödyntää implementointia tukevia elementtejä. Hyvään tulokseen päästään, kun implementointiprosessin eri vaiheissa käytetään tukena viestintää, päätöksentekoa sekä seuranta- ja arviointia. Samalla tunnistetaan implementointiin vaikuttavia tekijöitä ja hyödynnetään implementointia tukevia konkreettisia menetelmiä. Pienemmissäkin muutoksissa työntekijät tarvitsevat tukea johdolta, mutta erityisen tärkeää se on isoissa, useita työntekijöitä koskevissa käyttöönottoprosesseissa. Tuen muotoja on erilaisia ja niiden käyttö riippuu myös käyttöönotettavasta asiasta. Implementoitavan asian tärkeyttä korostaa se, että siitä muistutetaan ja asiasta keskustellaan työyhteisön sisällä vielä varsinaisen käyttöönottovaiheen jälkeenkin.

Johtopäätökset:

- Implementoinnin johtamisen lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen luominen muutettavasta asiasta.
- Implementoinnin johtamisen tehtävät vaihtelevat eri tasoilla, mutta onnistumisen kannalta lähiesimiesten panos on kaikkein keskeisin. Johtamista tukee prosessin systemaattinen suunnittelu ja muutosta tukevat konkreettiset työkalut.
- Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönoton onnistuminen edellyttää vanhoista toimintatavoista luopumista ja uusien omaksumista tilalle. Muutos lähtee organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä asiakkuuksien mukaisesti.

2.4. Vaikuttavuuden arviointimalli

2.4.1. Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdat ja näkökulmat

Aineisto

- 10 sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijan haastattelua, jotka suoritettiin keväällä (maalis-toukokuu) 2020. Valtaosa haastatelluista toimii sote-alan johtotehtävissä. Haastatteluista viisi fokusoitui johtamisen näkökulmaan, ja viisi tietojohdantamiseen. Haastatteluiden keskeiset teemat olivat vaikuttavuus ja sen mittaaminen (nykytila/tavoiteltava tilanne) sekä johtamisen/tietojohdantamisen käytännöt ja tarpeet.
- Suuntiman käyttötilastot

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yhteiskunnallisesta, sote-palveluiden järjestäjän tai sote-palveluiden tuottajan näkökulmasta. Näiden lisäksi sitä voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Tässä yhteydessä vaikuttavuutta tarkastellaan erityisesti palveluiden järjestäjän ja yksilön näkökulmasta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelutuotannolla aikaansaatuja positiivisia muutoksia asiakkaan terveydessä ja hyvinvoinnissa. Toisin sanoen, vaikuttavuus nähdään henkilökohtaisena terveyshyötynä, joka muodostuu henkilön asiakkuuspolulla portaittain. Kun vaikuttavuuteen yhdistetään kustannukset, puhutaan kustannusvaikuttavuudesta. Kun taas toiminnan keskeisenä tavoitteena on kehittää kustannusvaikuttavuutta, puhutaan vaikuttavuusperusteisesta toiminnasta. Tällöin toiminnassa ovat keskeisiä ruohonjuuritason asiakastarpeista kumpuavat tavoitteet. Kehys-hankkeessa vaikuttavuuden arvioinnin viitekehysten taustalla on arvo- tai vaikuttavuusperusteisen terveydenhuollon viitekehys, jonka mukaisesti terveydenhuollon perimmäinen tavoite on maksimoida asiakkaalle luotava arvo, ja tuottaa asiakkaalle merkityksellisiä terveysvaikutuksia. Asiakkaalle luotava arvo määritellään hyvinvointivaikutusten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen resurssien suhteeksi, jolloin arvo huomioi myös terveydenhuollon taloudelliset reunaehdot ja tarkoittaa käytännössä kustannusvaikuttavuutta. (Katso esimerkiksi Pitkänen et al. 2020; Pitkänen et al. 2018; Porter & Lee 2013; Porter 2010)

Kehys-hankkeessa tavoitteena on ollut rakentaa vaikuttavuuden arviointimalli, jolla voidaan todentaa asiakassegmentoinnin, tässä hankkeessa Suuntima-palvelun mukaisten asiakassegmenttien, ja eri segmenteille määriteltyjen ohjeellisten asiakkuuspolkujen toteutumisen vaikuttavuutta. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin parhaiten sopivia palveluita, hoidon ja palveluiden sujuvuutta, laatua ja vaikuttavuutta sekä käytettävien

resurssien kohdentamista. Asiakassegmentointi Suuntiman mukaisesti on uusi toimintamalli, jonka tuomia vaikutuksia arvioidaan useista eri näkökulmista. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja käyttö ovat edellytyksiä asiakasvaikutusten syntymiselle ja arvioinnille, joten yksi arvioinnin näkökulma on uuden toimintamallin, Suuntima-palvelun, käyttöönoton laajuus sekä Suuntiman mukaisten asiakkuuspolkujen toteutuminen. On hyödyllistä arvioida myös sitä, mitkä tekijät edesauttavat uusien palvelumallien mukaisten asiakkuuspolkujen toteutumista ja mitä esteitä käytölle on.

Palveluiden järjestämisen näkökulmasta on tärkeää saada tietoa muutoksista asiakasvirroissa, kun asiakkuuspoluille ohjataan Suuntima-palvelun mukaisesti asiakkaan voimavarojen perusteella.

Asiakasvaikutukset ovat arvioinnin keskeinen näkökulma. Hankkeessa asiakasvaikutusten nähdään muodostuvan useista eri tekijöistä; asiakkaan toimintakyvyn ja hyvinvoinnin muutoksista, palvelukokemuksesta sekä hoidosta johtuvista terveydentilaan liittyvistä muutoksista.

Asiakasvaikutuksia arvioidaan sekä asiakkaan itsensä raportoimana että kliinisten hoitotulosten avulla. Asiakassegmentoinnilla tavoitellaan entistä paremmin kohdennettuja, kustannusvaikuttavia palveluita. Tässä hankkeessa kustannusvaikutuksia arvioidaan vertailemalla asiakasvaikutuksia asiakkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttöön ja käytöstä aiheutuviin kustannuksiin. Uudella palvelumallilla saattaa olla sekä suunniteltuja että odottamattomia vaikutuksia muiden palveluiden käyttöön ja sitä kautta kustannuksiin. Tämän vuoksi on keskeistä arvioida sitä, miten asiakkaiden palveluntarve ja -käyttö muuttuu, jotta palveluita pystytään järjestämään palveluntarpeen mukaisesti. Tiedon perusteella voidaan kehittää uusia palveluja, ja luopua palveluista, joille ei löydy enää tarvetta. Palvelunkäytön ja kustannusten kehitystä seurataan asiakkuuspolkukohtaisesti määriteltyjen arviointipisteiden mukaisesti. Suuntima-palvelun mukaiset asiakassegmentit ja segmenttikohtaisten palveluiden tyypilliset piirteet on esitetty kuvassa 2.9.

palvelut ja henkilöstövoimavarat tarkoituksenmukaisesti. Sen lisäksi tarvitaan tietoa asiakkuuspolkujen toteutumisesta käytännössä. Parhaiten kysymykseen osaavat vastata palveluiden käyttäjät. Jos asiakkuuspolut eivät toteudu suunnitellusti, on selvitettävä siihen johtaneet syyt. Sitä kautta voi löytyä monia tärkeitä palvelujärjestelmän kehittämiskohteita. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää myös tietää, mitä vaikutuksia palveluilla ja niiden segmentoinnilla on asiakkaille. Palvelulla on merkitystä silloin, kun se tuo arvoa asiakkaan arkeen ja lisää hänen arjessa pärjäämistään ja elämänlaatuaan.

2.4.2. Vaikuttavuuden arvioinnin mittaristo

Hankkeen aikana suoritettujen sote-johdon haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että vaikuttavuuden mittaaminen on tärkeää, mutta mittaaminen on vielä alkuvaiheessa. Sote-johtajat tunsivat useita vaikuttavuuden mittaamiseen liittyviä haasteita. **Vaikutusketjujen tunnistaminen on vaikeaa** erityisesti monipalveluasiakkaiden kohdalla. Kun asiakas käyttää useita palveluja, on haastava tunnistaa, mikä palvelu saa aikaan mitään vaikutuksia. Vaikuttavuuden mittaamisessa olisi hyvä käyttää vertailun mahdollistavia yleisiä, laajasti käytettyjä mittareita, mutta niiden soveltuvuus ja validiteetti nähdään kyseenalaisena tarkasteltaessa sairauskohtaista vaikuttavuutta. **Mittareiden yhdistäminen mittaristoksi** on haastavaa useista eri syistä. Sote-palveluissa on suuri määrä erilaisia yhteensopimattomia tietojärjestelmiä ja toimintamalleja, ja erot tiedon vaatimusmäärittelyissä sekä tiedon liikkuvuuden ongelmat estävät tiedon yhdistämistä. Lisäksi sote-palveluita koskeva lainsäädäntö ja vahva yksityisyyden suoja hidastavat kehittämistyötä. **Mittarien käyttöönotto** nähdään haastavana ja se vaatii paljon muutosjohtamista, resursseja, ohjausta ja aikaa. Kiire ja kasvavat hoitojonot hidastavat kehitystyöhön panostamista.

Kehys-hankkeessa tavoitteena oli rakentaa arviointimalli, joka huomioi uuden toimintamallin (Suuntiman mukaisen asiakassegmentoinnin) vaikutuksia useasta eri arviointinäkökulmasta. Taulukossa 1 on esitetty hankkeessa rakennettu vaikuttavuuden arvioinnin mittaristo, joka koostuu arviointinäkökulmiin liittyvistä mittareista.

Kehys-hankkeessa arvioidaan Suuntiman mukaisen asiakassegmentoinnin vaikutuksia verrattuna kuntiin, joissa Suuntimaa ei käytetä. Pirkanmaalla sovituissa verrokkiterveyskeskuksissa kerätään vastaavat tiedot aikuistyyppin diabetespotilaista ja päihdepalveluiden asiakkaista, joiden palveluita ei suunnitella Suuntima-palvelun asiakkuuspolkujen mukaisesti. Vertailuryhmän arviointi (kyselyt ja aineiston keruu) toteutetaan samalla aikataululla kuin hankekunnissa, mutta asiakkuuspolkujen toteutumista ja

Suuntiman mukaisia asiakasvirtoja ei voida mitata. Edellytyksenä asiakasvaikutusten mittaamiselle on onnistunut Suuntiman käyttöönotto, jonka toteutumista arvioidaan myös.

Asiakasvaikutukset

Asiakaskokemusten mittaamisessa hyödynnetään PROM- (Patient Reported Outcome Measure) ja PREM- (Patient Reported Experience Measure) mittareita. Suuntiman teon yhteydessä asiakkaat täyttävät elämänlaatua mittaavan 15D-kyselyn ja palvelukokemusmittarin (NPS, Net Promoter Score) sekä vastaavat kysymykseen arjessa pärjäämisestään. Näiden lisäksi asiakkuuspolkujen vaikuttavuuden arvioimiseksi mittaristossa yhdistetään asiakasvaikutuksiin yksilökohtaiset palvelunkäyttö- ja kustannustiedot palveluittain sekä seurataan yleisesti asiakasvirtojen määriä ja asiakkuuspolkujen toteutumista. Hoidon laadun ja vaikuttavuuden seuraamiseksi kerätään potilastietojärjestelmästä kliiniset muuttujat kansallisen diabeteksen hoidon laaturekisterin suosituksen mukaan. Vastaavasti päihdeasiakkaista hoidon laadun ja vaikuttavuuden seuraamiseksi kerätään tarvittavat kliiniset muuttujat. Aikuistyyppin diabetespotilailta kysytään lisäksi pituus, paino ja tupakointitieto ja päihdeasiakkaalta tieto päihteiden käytöstä.

Asiakkuuspolkujen toteutuminen

Asiakkuuspolkujen toteutumista arvioidaan seurantakyselyllä. Asiakkailta kysytään, toteutuiko heidän asiakkuutensa mukainen polku suunnitelman mukaisesti. Jos asiakkuuden mukainen polku ei toteutunut, kysytään syytä siihen, miksi se ei toteutunut. Lisäksi Suuntimaa asiakkaan kanssa tekeviä ammattilaisia haastatellaan asiakkaiden ohjaamisesta asiakkuuspolulle.

Palvelunkäyttö ja kustannukset

Suuntiman vaikutuksia palveluiden käyttöön ja kustannuksiin arvioidaan keräämällä tietoa asiakkaiden terveys- ja sosiaalipalveluiden käytöstä ja kustannuksista yleensä sekä diabetekseen tai päihteiden käyttöön liittyvästä palveluiden käytöstä ja kustannuksista. Tiedot kerätään yksilötasolla eri rekisterinpitäjien asiakas- tai potilastietojärjestelmistä. Palvelunkäyttö- ja kustannustietojen vertailuajankohdat ovat linjassa muun arvioinnin ajankohtien kanssa (ks. taulukko).

Asiakasvirrat

Seurantajakson aikana seurataan asiakasvirtauksen kokonaisvolyymia ja ohjautumista Suuntiman mukaisille asiakkuuspoluille. Tietoa kerätään siitä, kuinka monelle päihde- ja diabetesasiakkaalle on

tehty Suuntima seuranta-aikana kaikista vastaanotolla käyneistä (Suuntiman tekemisen toteutus-%). Samalla selvitetään, miten asiakasvirrat ja palveluiden käyttö muuttuvat, kun asiakkaat ohjataan omalle asiakkuudelle suunnitellun polun mukaisesti.

Arviointi-näkökulma	Tarvittava tieto/mittari	Lähde	Tiedon keruun ajankohta
Asiakas-vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Suuntiman mukainen asiakkuus • Elämänlaatumittari, 15D (kysely) • Kysymys arjessa pärjäämisestä • Päihdeasiakkaalle päihteiden käyttöä koskevat kysymykset • Palvelun laadun mittari (NPS) • Kliiniset mittarit asiakkuuksittain* 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas • Perusterveydenhuollon vastaanotto • Päihdevastaanotto • Potilas- ja asiakastietojärjestelmä Fimlab 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuntiman aloitus • Seuranta-ajankohdat • seuranta: päihde 6 kk, diabetes 12 kk, • seuranta: päihde 1 v, diabetes 2 v
Asiakkuuspolkujen toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Seurantakysely • Haastattelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas • Ammattilainen 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurantakysely (1 v/6 kk) • Ammattilaisten haastattelu toimintavaiheessa
Palvelun-käyttö ja kustannukset	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan palvelunkäyttö ja niihin liittyvät kustannukset sosiaali- ja terveyspalveluissa (seuranta yksilötasolla) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasrekisterit • Perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, päihdeasiakkaiden osalta sosiaalipalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Laskentapisteet 6/12 kk
Asiakasvirrat	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden kokonaismäärät, • Asiakkuudet Suuntimassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusterveydenhuolto, sosiaalitoimi • Suuntima 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuranta 6 kk välein

* II. tyyppin diabetes: glukoosihemoglobiini, LDL-kolesteroli, albumiini-kreatiniini-suhde, BMI ja tupakointi

Päihdepalvelut: seerumin glutamyyli transferaasi (GT), seerumin niukkahiihihydraattinen transferriini (CDT) ja huumeseuula

Taulukko 2.3. Kehys-hankkeen malli vaikutusten arvioimiseen

Mittareiden valintaan vaikuttavia yleisiä tekijöitä ovat mittareiden validiteetti, reliabiliteetti, käytettävyys, taloudellisuus sekä jo käytössä olevat mittarit. Pirkanmaalla 15D on vakiintumassa erikoissairaanhoidossa käyttöön yhä useammilla asiakasryhmillä. NPS on käytössä useissa sote-organisaatioissa Pirkanmaalla. Osassa alueen organisaatioista NPS-kyselyä on täydennetty lisäkysymyksillä, esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on aloittanut kokeilun, jossa kysytään lisäksi hoidosta saatua hyötyä.

Hankkeen asiantuntijahaastatteluisissa haastateltavilta pyydettiin näkemyksiä mittaristosta. Kommenttien perusteella mittaristoa pidettiin yleisesti hyvänä. Osa haastateltavista korosti erityisesti asiakaskokemusten mukanaolon tärkeyttä. Mittariston nähtiin olevan riittävän monipuolinen, mutta kuitenkin tarpeeksi rajattu. Uusia ehdotuksia mittaristoon olivat toimintakyvyn mittarit sekä CROM-mittari eli ammattilaisen arvio potilaan toimintakyvystä. Mittareista ainoastaan 15D-mittarin soveltuvuutta kritisoitiin useassa haastattelussa, koska sen ei nähty soveltuvan kaikille asiakasryhmille, esimerkiksi päihdepalveluihin. Haasteena nähtiin, että ehdotetut mittarit eivät huomioi asiakkaan koko elinpiiriä, kuten perhettä.

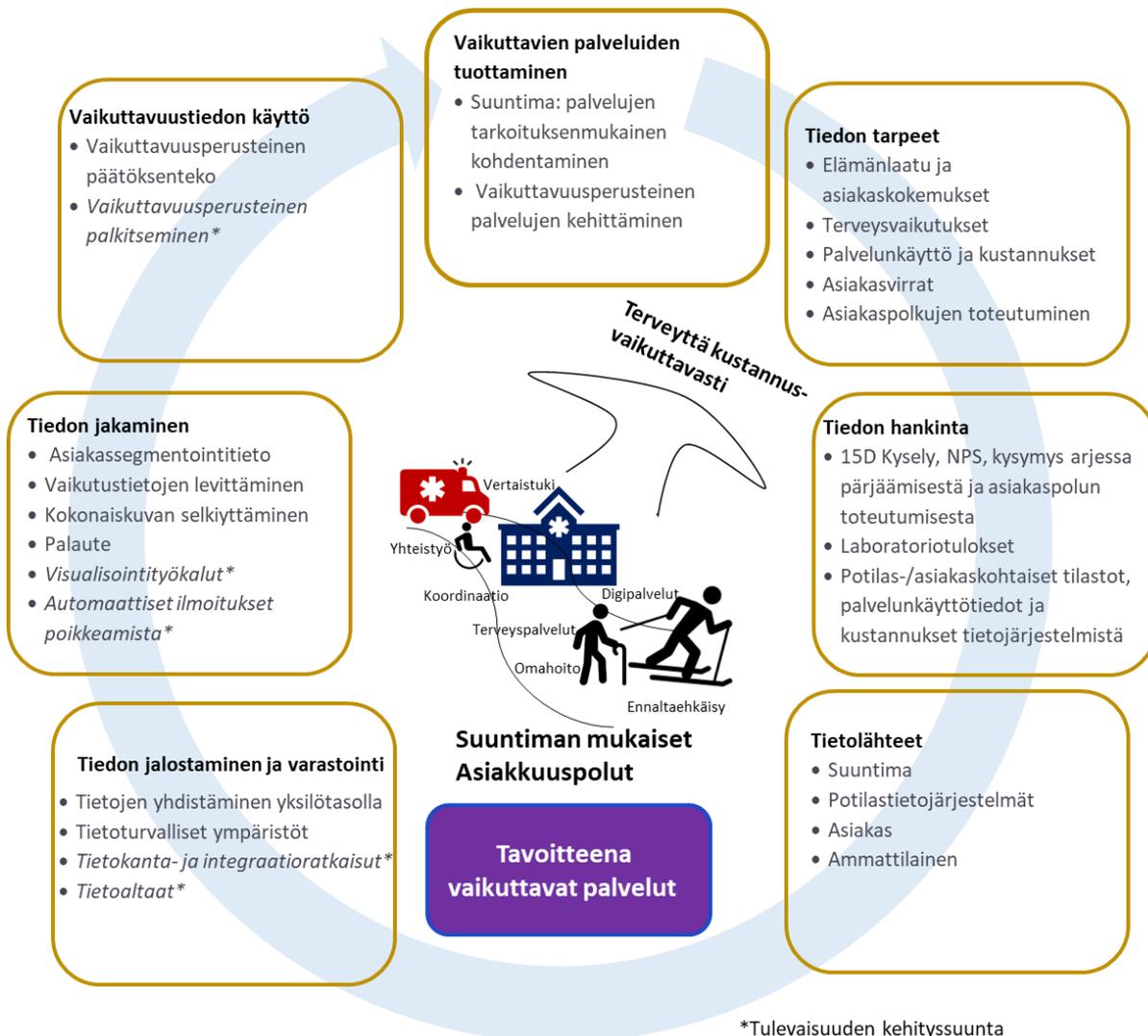
2.4.3. Vaikuttavuuden arvioinnin tietoprosessi

Kehys-hankkeessa vaikuttavuuden arvioinnissa käytetään usean eri rekiserinpitäjän asiakas- ja potilastietojärjestelmien sisältämää yksilökohtaista tietoa, joka on edellyttänyt tutkimuslupien pyytämistä eri organisaatioilta (kunnat, Tays, Kela). Arvioinnissa kerätään ja yhdistellään potilaiden salassa pidettäviä tietoja, ja arviointi edellyttää Taysin eettisen toimikunnan lausuntoa. Tietolupia varten tarvittavat dokumentit vaihtelevat hieman organisaatioittain, mutta yleisimmin yksilötason tietoa kerättäessä tietolupiin vaadittavat dokumentit ovat:

- Organisaatiokohtaiset tutkimuslupahakemukset (lomakkeet/avoin hakemus liitteinen)
- Tutkimussuunnitelma
- Asiakastiedotteet (kohderyhmät, verrokkiryhmät)
- Tutkittavan suostumuslomake
- Tiedote henkilöstölle
- Tietosuojaseloste
- Tietosuojariskien arviointi
- Arvioinnissa käytettävät kyselylomakkeet (asiakkaan alkukysely, seurantakysely)
- Ammattilaisten haastatteluiden teemat
- Eettisen toimikunnan lausunto

Lupaprosessi arviointitiedon saamiseksi aloitettiin syksyllä 2019, ja viimeinen arviointiin tarvittava lupa saatiin joulukuussa 2020. Arviointia varten pyydettiin luvat yhteensä 12 eri organisaatioilta (Tays, Kela, seitsemän hankekuntaa, kolme verrokkikuntaa). Vuoden 2020 keväästä lähtien usealta rekisterinpitäjältä pyydettävän yksilötasaisen aineiston tietolupia ja aineiston toimittamista koordinoi Findata, joka on sosiaali- ja terveysalan tietolupaviranomainen. Tulevaisuudessa hyvinvointialue on yksi rekisterinpitäjä, joka myöntää aluetta koskevat tutkimusluvut. Tämä osaltaan sujuvoittanee lupaprosessia, ja arviointitiedon saantia. Yksilötasaisen aineiston keruu edellyttää jatkossakin asiakkaiden suostumusta tiedon keruuseen.

Kuvassa 2.10. on esitetty Kehys-hankkeeseen pohjautuva vaikuttavuuden arvioinnin tietoprosessi. Kehys-hankkeessa vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana on Suuntiman käyttöönotto ja asiakkaiden ohjaaminen ennalta määritellyille asiakkuuspoluille ja asiakkuuspolun eri vaiheissa kertyvän vaikuttavuustiedon kerääminen ja koostaminen. Mallin mukaisesti toiminnan tavoitteena ovat vaikuttavat palvelut, jolloin tietotarpeiden pohjalta tietoa hankitaan sopivista tietolähteistä, jalostetaan ja lopulta käytetään päätöksenteossa edistämään vaikuttavien palveluiden tuottamista. Malli perustuu tiedonhallinnan prosessimalliin ja sen pohjalta kehitettyyn tietojohdamisen arviointimalliin (Katso Jääskeläinen et al. 2020; Choo 2002).



Kuva 2.10. Vaikuttavuuden arvioinnin tietoprosessi

Tietojohtamisen mallin mukaisesti vaikuttavien palveluiden tuottamiseksi määriteltiin tiedon tarpeet. Tietoa vaikuttavuudesta hankitaan suoraan asiakkaalta, ammattilaisilta ja eri toimijoiden ylläpitämistä asiakasrekistereistä. Vaikuttavuuden arviointia varten tiedot yhdistellään tietoturvallisuus huomioiden henkilötunnuksen perusteella. Tulevaisuudessa tietoaltaiden ja uusien tiedon integraatiotarkaisuiden hyödyntäminen sekä tulevien hyvinvointialueiden myötä rekisterinpitäjien määrän väheneminen helpottanee tiedon jalostamista ja varastointia yleisesti, mutta myös tutkimuskäytössä. Tiedon jakamisen vaiheessa oikea tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa; asiakkuuspolkujen toteutumisen kannalta asiakassegmentointitiedon jakaminen asiakkuuspolun kaikille palveluntuottajille sekä monen suuntainen palaute asiakkailta hoitohenkilökunnalle ja johtajille ovat tärkeitä tekijöitä vaikuttavuusperusteisen toiminnan toteutumiselle. Tiedon jakaminen on edellytys vaikuttavuustiedon käytölle päätöksenteossa ja siten vaikuttavampien palveluiden kehittämisessä.

Erityisesti tulevaisuudessa tiedon käyttöä edistävät kehittyneet visualisointityökalut, joista oleelliset vaikuttavuustiedot löytyvät nopeasti. Ihannetilassa järjestelmä tai visualisointityökalu ilmoittaa automaattisesti merkittävistä asiakkuuspoluilla tapahtuvista poikkeamista, jolloin ennaltaehkäisy ja resurssien optimointi helpottuvat. Tulevaisuudessa palveluntuottajia voidaan palkita vaikuttavuuden synnyttämisestä, jolloin motivaatio on suurempi vaikuttavuuden edistämiseksi.

Tietojohtamisen kehittäminen nykytila Pirkanmaalla

Tietojohtaminen on tullut sosiaali- ja terveydenhuoltoon hitaammin kuin yrityksiin. Tietojohtamisen asiantuntijahaastattelujen (5 haastattelua) mukaan tietojohtamisen kehittämisessä on edetty entistä suunnitelmallisemmin muutaman viime vuoden ajan. Pirkanmaalla tietojohtaminen on viime aikoina edennyt joutuisasti ja tietojohtamiselle on luotu strategia, jota jalkautetaan. Tietojohtamisen strategian painopisteitä ovat erityisesti tietoarkkitehtuurin kehittäminen, tiedon hyödynnettävyys ja monipuolinen käyttö osana digitalisaatiota, automatisointia ja robotisaatiota. Haastatteluiden perusteella kehityskohteita olivat:

- Tietojohtamisen kehittäminen alueellisesti ja alueiden välillä sekä tietojärjestelmien välillä
- Turhista järjestelmistä luopuminen ja laajempien käyttöönotto.
- Kansallisten datan keräämisen velvoitteiden huomiointi toiminnassa
- Datalähtöisen kokonaiskuvan luominen henkilökunnalle johdosta operatiiviseen toimintaan
- Teknisten kyvykkyyksien lisääminen
- Tietoaltaan kehittäminen ja käyttöönotto
- Visuaalisen analytiikan ja raportoinnin kehittäminen
- Datan keräämisen ja jakamisen tukeminen automaattisilla menetelmillä

”Organisaationa meillä on vielä aika paljon opetettavaa tiedon hyödyntämisessä. Asioita on opittu, mutta vielä on aika paljon matkaa.”

Tulevien hyvinvointialueiden myötä esimerkiksi potilastietojärjestelmien variaatiot ovat vähenemässä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tietojohtaminen nähdään erittäin tärkeäksi osa-alueeksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, mutta tietojohtamisen laaja hyödyntäminen on vasta alkamassa. Haastatteluiden perusteella ajankohtaisia haasteita ovat **tiedon tallentaminen, liikkuvuus, kerääminen ja laatu, tietojen yhdisteleminen sekä tietojen optimaalinen kirjaaminen**. Tiedonsaannin vaikeus korostui lähes kaikissa

haastatteluissa. Tiedon yhdistämisen haasteet korostuvat erityisesti kuntien tai alueiden välillä. Tiedon yhdistämisen ongelmia ovat perinteisesti olleet rekisterinpitäjille kohdistuvat lainsäädännölliset vaatimukset sekä arkaluonteisen potilastietoaineiston keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät tietoturvaseikat.

”Lopputuleman ongelma on alkupäässä. Alueilla, joissa on eniten ICT-järjestelmiä ja variaatioita, tulokset ovat lähtökohtaisesti huonoimmat.”

Haastatteluiden perusteella tietoja pitäisi kyetä yhdistämään nykyistä paremmin niin organisaatioiden välillä kuin sisäisestikin. Erityisesti taloustietoa pitäisi saada yhdistettyä sairauskohtaisiin tietoihin ja näiden tietojen tulisi löytyä yhdestä paikasta selkeästi visualisoituina. Tällä hetkellä uusia integraatoratkaisuita, kuten UNA, sekä tiedon tallentamisessa hyödynnettävää tietoallasta pidetään tietojohdamisen haasteita helpottavina teknisinä ratkaisuinä. Ne eivät kuitenkaan ratkaise rekisterinpitäjien välisen potilastiedonsiirron sääntelyn haasteita. Potilailta kysyttävien lupien käytännöt olisi selkiytettävä mieluiten siten, että yhdellä luvalla voidaan tehdä laajoja tietojen yhdistelyjä sen sijaan, että lupa kysytään erikseen jokaisen tiedon osalta. Haasteena on myös se, että tietoa ei aina anneta yhteiseen hyvään, vaikka se olisi mahdollista. Tällä hetkellä tiedon laatua heikentävät puutteet kirjaamisessa. Virheitä tulee paljon niin kirjaamisessa kuin datan siirrossakin. Lisäksi vaikuttavuustiedon siirtovälit toimijoille, kuten THL:lle, ovat pitkiä.

”Sotkanetin luotettavuus vaihtelee mittareittain ja indikaattoreittain. Tähän liittyy perussy: henkilöstöllä ei ole motivaatiota tai kirjaamisessa mennään helpomman kaavan mukaan. Sitä saat mitä kirjaat.” (Haastateltu sote-asiantuntija).

Tietojohdaminen on kehittymässä digitalisaation, automatisaation ja uusien teknologioiden avulla nopeasti. Tietojohdamisen ja vaikuttavuusperusteisen toiminnan edistämiseksi tulisi asiantuntijahaastatteluiden perusteella kehittää seuraavia asioita:

Tiedon kirjaamisen yhdenmukaistaminen, sujuvoittaminen sekä ammattilaisten motivointi tuomalla esiin kirjaamisen tavoitteet ja lisäarvo. Toteutumista tulisi seurata ja puuttua poikkeamiin sovitusta. Vaikuttavuustiedon kirjaamisen tulisi olla nykyistä sujuvampaa, jotta potilaan kohtaamiseen jäisi enemmän aikaa.

Tiedon liikkumisessa olisi panostettava reaaliaikaisuuteen sekä tiedon välittämisen prosessiin eri rekisterinpitäjien välillä (esimerkiksi THL). Tämä tarkoittaa uusien tietokantateknologioiden ja integraatoratkaisuiden käyttöönottoa, joita tällä hetkellä ovat esimerkiksi tietoaltaat ja UNA.

Vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen: Vaikuttavuutta ja laatua tulisi katsoa yhdessä. Molempien mittaamista tulisi lähestyä asiakaslähtöisesti. Tällä hetkellä painotetaan liian paljon määrällistä ja taloudellista tietoa asiakasvaikutusten sijaan. Laadullisen tiedon kerääminen, saattaminen mitattavaan muotoon ja yhdistäminen muuhun tietoon on tärkeää.

Vaikuttavuustiedon yhdistäminen eri lähteistä: Tällä hetkellä ei ole yhteistä järjestelmää, johon vaikuttavuusmittareita voitaisiin kytkeä. Ensimmäisenä tulisi yhdistää PROM- ja PREM-mittarit järjestelmään esimerkiksi potilaskäyttöliittymän (esimerkiksi OmaTays tai Omakanta) avulla. Vaikuttavuustietoa tulisi kerätä ammattilaisilta ja asiakkailta.

Jatkuva oppiminen toimintaympäristöstä: Yksityisellä puolella tietojohdamisessa tai vaikuttavuuden edistämisessä saatetaan olla paljonkin edellä julkisia toimijoita. Yhteistyötä olisi hyvä tehdä tietojohdamisen ja vaikuttavuuden kehittämiseksi sekä kansallisesti että kansainvälisesti, mikä mahdollistaa hyvistä esimerkeistä oppimisen.

Kulttuurin ja johtamisen kehittäminen avoimempaan suuntaan ja hyödyntämään nykyistä paremmin henkilöstön ja asiakkaiden tietämystä ja kokemusta. Kulttuurin tulisi kannustaa toiminnan kehittämiseen, jolloin myös vaikuttavuus paranee pitkällä aikavälillä. Moniammatillisella yhteistyöllä ratkaistaan kiperimmät ongelmat.

Johtopäätökset

- Sosiaali- ja terveyspalveluissa vaikuttavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tämän vuoksi myös arviointia tulee tehdä eri näkökulmista.
- Kehys-hankkeen aikana kehitetyssä arviointimallissa vaikuttavuutta arvioidaan neljästä näkökulmasta: asiakasvaikutukset, asiakkuuspolkujen toteutuminen, palvelunkäyttö ja kustannukset sekä asiakasvirrat.
- Toteutuakseen vaikuttavuuden arviointi edellyttää toimivaa tietoprosessia aina tiedonhankinnasta tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa.

Lähteitä ja lisälukemista

- Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. (Especially chapter 2: A process Model of Information Management. 23-58 pp.) 3. edition. Medford (N.J.): Information Today. 325 p.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. ja Tykkyläinen, S. (2018). Vaikuttavuuden Askelmerkit: [Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille](#). Sitran selvityksiä 130. 68 s.
- Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Laasonen, V. & Torkki, P. (2020). [Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector](#), VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Lillrank, P., Tenhunen, H., Hörhammer, I., Halminen, O., Lyly, T., Linna, M., Silander, K., Laurila, R., Hiltunen, A-M., Riikonen, E., Miettinen, S., Tanila, T., Chen, A. & Vesinurm, M. (2019). Terveystuon Digitaalisten Ratkaisujen Vaikuttavuuden Osoittaminen. [DiRVa-hankkeen loppuraportti](#).
- Linna, Perttu. (2021). [Tietojohdaminen vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tukena](#). Diplomityö.
- Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M., Leskelä, R-L. (2020). Reittiopas vaikuttavuuteen: [Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa](#). Valto, Valtio-neuvoston julkaisuarkisto. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1, 150 s.
- Porter, M. E. (2010). What Is Value in Health Care? The New England journal of medicine. Vol. 363(26), pp. 2477-81.
- Porter, M. E. & Kaplan, R. S. (2013). The strategy that will fix health care. Harvard Business Review, October 2013 Issue.
- Riihimies R., Kosunen E., Koskela T. (2021). [Experiences of Navigator, a Finnish patient-segmentation service, in primary care](#): A mixed-methods study. Finnish Journal of eHealth and eWelfare.

Kari Salomaa, Marco Roth, Jarkko Lumio, Tiina Hult

3. Sote-TKI ekosysteemi yritysyhteistyön näkökulmasta

3.1. Toimintamalli yritysten ja muun sote-TKI-ekosysteemin väliseen yhteistyöhön

3.1.1. Johdanto

Sote-uudistuksen myötä päivitetty lainsäädäntö edellyttää julkisia sote-toimijoita järjestämään ja tuottamaan kansalaisille laadukkaat sote-palvelut. Kuitenkin jo nyt on selkeästi nähtävissä, että jo lähimmän 10 vuoden sisällä resurssivaje tulee olemaan niin suuri, että ilman mittavia korjausliikkeitä tehtävä on mahdoton. Toimintojen kehittämiseksi on siis suuri tarve. Tarvittavat muutokset eivät sote-palvelutuotannossa tapahdu itsestään. Tarvitaan kehitystoimintaa, ja vieläpä huomattavasti aiempaa tehokkaampaa. Tämä on sote-TKI-ekosysteemin keskeinen tehtävä.

Sote-TKI-ekosysteemin toinen perustehtävä on alan yritysten liiketoiminnan edistäminen. Julkisen sote-sektorin kehitystoiminnassa on havaittavissa selkeitä parannustarpeita, joita tässä esityksessä tuodaan esille. Lisäksi esitellään eräitä teknologia- ja muita trendejä, joilla on TKI-toimintaan selkeä vaikutus.

Edellä kuvatuista haasteista selvitäkseen on julkisen sektorin myös tehostettava yhteistyötä yritysten ja järjestöjen kanssa. On huomattava, että menestykseläs yritys- ja järjestöyhteistyön tehostaminen edellyttää sitä, että julkiset sote-toimijat saavat ”omat rivinsä järjestykseen”, minkä hyvin pitkälti voi kiteyttää muotoon:

”hajanaisista ja osin päällekkäisistä kehitysprojekteista synkronoituun ja tietoa jakavaan TKI-toimintaan”.

Näiden lähtökohtien pohjalta on rakennettu alueellisen sote-TKI-ekosysteemin toimintamalli, jonka keskeiset osatoiminnot esitellään tässä luvussa.

Toimintamallissa TKI-toiminnoista painottuu erityisesti K eli kehitystoiminta. Tutkimuksen näkökulmaa tuleekin jatkossa vahvistaa. Innovaatiot puolestaan esiintyvät kahdessa ilmentymässä:

Kehitystoiminnassa hyödynnetään uusia innovaatioita ja toisaalta ekosysteemin sisällä syntyneiden innovaatioiden kaupallistamista edistetään yrityskehityksen kautta. Opetustoiminta ja muu osaamisen kehittäminen on hanketeknisistä syistä jätetty tämän toimintamallin ulkopuolelle, mutta se tulee jatkossa ottaa mukaan, jolloin toimintamalli TKI:n sijaan saadaan kattamaan koko TKIO-kokonaisuus.

Tässä rakennettu toimintamalli ei ole tarkoitettu yksittäisten TKI-projektien tai -hankkeiden kattavaksi ohjeistoksi, vaan enemmänkin kuvaamaan TKI-ekosysteemin haasteita ja toimintoja kokonaisuutena. Yksittäisten kehitysprojektien läpiviemiseen on olemassa kosolti projektinhallintamalleja ja ohjeita. Erityisesti sote-alan kehitysprojektien onnistuneeseen toteuttamiseen hyviä vinkkejä löytyy esim. CoHeWe-hankkeen tuottamasta raportista. Tässä toimintamallissa ei myöskään oteta kantaa sote-kentän eri substanssialueisiin lukeutuvien asiakasprosessien kehitystarpeiden keskinäiseen kiireellisyysjärjestykseen tai muuhun priorisointiin.

Ajallisesti toimintamalli tähtää siihen, että toimintojen rakentaminen voidaan aloittaa jo vate-aikana (tulevien hyvinvointialueiden väliaikaiset toimielimet) perustuen olemassa olevien sote-toimijoiden väliseen työnjakoon. Samalla kuitenkin pidetään tiiviisti yhteyttä tulevan Pirkanmaan hyvinvointialueen valmisteluun, jotta toimintamalli soveltuu mahdollisimman hyvin hyvinvointialueen rakenteisiin, kun operatiivinen sote-kokonaisvastuu siirtyy sille vuonna 2023.

Tämän toimintamallin laadinta perustuu kirjoittajan pitkäaikaiseen kokemukseen sote-sektorin kehityshankkeista, yritys yhteistyöstä ja liiketoiminnan kehittämistä, noin 60 sote-alan johto- ja muiden avainhenkilön kanssa pidettyjen, pääosin kahdenkeskisten ideointisessioiden ja noin 10 ekosysteemiaihepiiriä käsittelevään työpajaan ja seminaariin osallistumisen kautta kerätystä informaatiosta sekä seuraavasta kirjallisesta lähdemateriaalista:

- Suomen viiden yliopistosairaalakeskeisen TKI-ekosysteemin keskinäinen vertaileva toimintakartoitus
- Yhteenveto 13 yrityksen ilmaisemista odotuksista yhteiskehittämiselle
- 10 TKI-ekosysteemi-aihepiiriä käsittelevää raporttia (vast.)

3.1.2. Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemi

Sote-TKI-ekosysteemin tarkoitus eli missio

Sote-TKI-ekosysteemin missio koostuu kahdesta keskeisestä elementistä:

1. Parantaa kansalaisten hyvinvointia kehittämällä sote-palveluita ja hoitoketjuja ja asiakasprosesseja
2. Edistää alan yritysten liiketoimintaa (etenkin yhteistyöllä julkisten sote-organisaatioiden kanssa)

Hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävästä osuudesta vastaavat TKI-ekosysteemin ytimen sote-toimijat. Liiketoiminnallisesta osuudesta päävastuun kantavat ekosysteemiin kuuluvat yrityskehitystoimijat.

Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin jäsenet ja ydintoimijat

Liike-elämässä ekosysteemit muodostuvat usein niin sanottujen veturiyritysten tai alustayhtiöiden ympärille, jolloin näiden liiketoiminnalliset intressit ohjaavat voimakkaasti myös koko ekosysteemin toimintaa. Tässä tapauksessa tilanne on erilainen: koska TKI-ekosysteemin on tarkoitus parantaa ensisijaisesti julkisia sote-palveluita, ei sen toimintaa voi määrittellä mikään yksityinen toimija. Näin ollen sote-TKI-ekosysteemin ”**ydin**” muodostuukin alueen keskeisistä **julkisista** organisaatioista (sote-palveluiden järjestäjät ja tuottajat, kehitysorganisaatiot sekä sote-alalla toimivat koulutus- ja tutkimusorganisaatiot), julkisomisteiset yhtiömuotoiset toimijat mukaan lukien:

- Pirkanmaan Liitto, vate-organisaatio, tuleva hyvinvointialue
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
- Tampereen kaupunki ja Pirkanmaan muut kunnat
- Tays Sydänkeskus Oy, Tekonivelsairaala Coxa Oy, Fimlab Laboratoriot Oy
- Tays kehitysyhtiö Oy, Pikassos Oy, UNA Oy, Tuomi Logistiikka Oy, Istekki Oy
- Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu
- VTT, Kela
- Business Tampere Oy, Pirkanmaan kuntien elinkeinoyksiköt ja muut julkiset yrityskehitystoimijat

Ydintoimijoiden lisäksi ekosysteemiin kuuluvat alueen sote-alan yritykset ja kolmannen sektorin organisaatiot.

Vaikka kyseessä on alueellinen ekosysteemi, on huomattava, että Pirkanmaan ulkopuolisten toimijoiden osallistuminen yhteistyöprojekteihin on tietenkin myös mahdollista.

TKI-toiminnan tasot

TKI-toimintaa tapahtuu eri tasoilla: paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen.

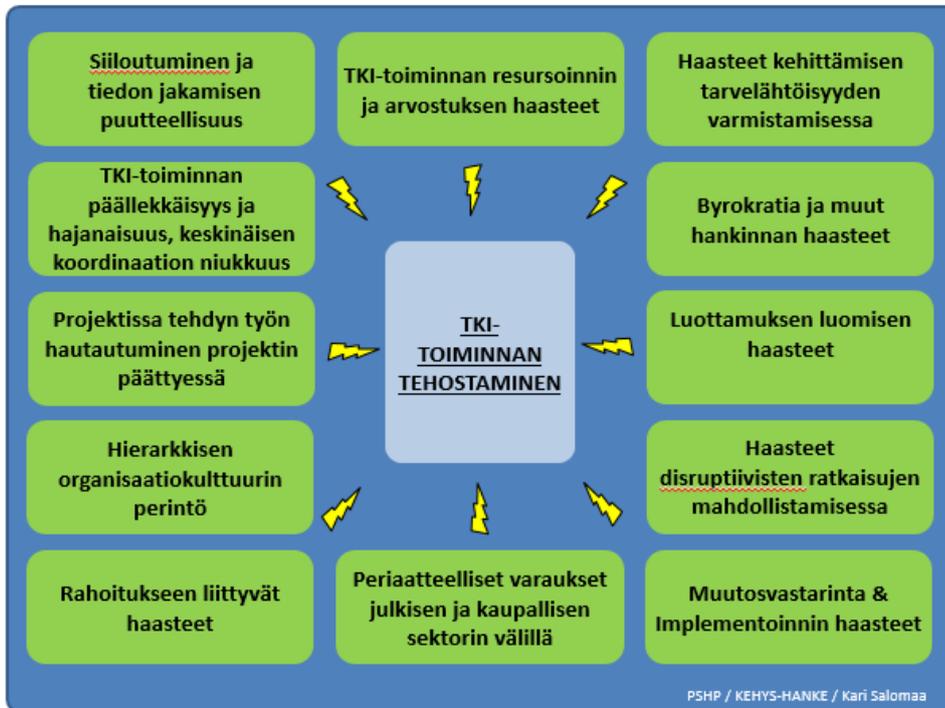
Eräillä Pirkanmaan sote-toimijoilla on sisäisiä kehitysprosesseja, joilla käsitellään lähinnä oman henkilöstön esille tuomia ideoita ja kehitysaloitteita. Valtaosa näistä on vaikutusalueeltaan luonteeltaan hyvin paikallisia liittyen esimerkiksi yksittäisen osaston tai tiimin toimintatapoihin ja siten toteutettavakin paikallisesti. Aloitteita käsittelevien henkilöiden on kuitenkin hyvä pitää mielessään avoinna kysymystä, olisiko jossain aloitteessa aineksia useammankin toimijan tai yksikön yhteistyölle alueellisen sote-TKI-ekosysteemin piirissä.

On myös suositeltavaa käydä aktiivista vuoropuhelua Suomen muiden vastaavien sote-TKI-ekosysteemien kanssa yhteistyömahdollisuuksien tunnistamiseksi ja toisaalta tietojen jakamiseksi esimerkiksi erilaisista kokeiluista kertyneistä kokemuksista ja hyvistä käytännöistä. Turhien päällekkäisyyksien välttämiseksi on niin ikään etsittävä mahdollisuuksia eri alueiden yhteistyössä toteutettaviin TKI-projekteihin ja -hankkeisiin.

Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemillä ja sen toimijoilla on edellytykset myös kansainväliseen yhteistyöhön.

3.1.3 Pirkanmaan sote-TKI-toiminnan lähtötilanne ja haasteet

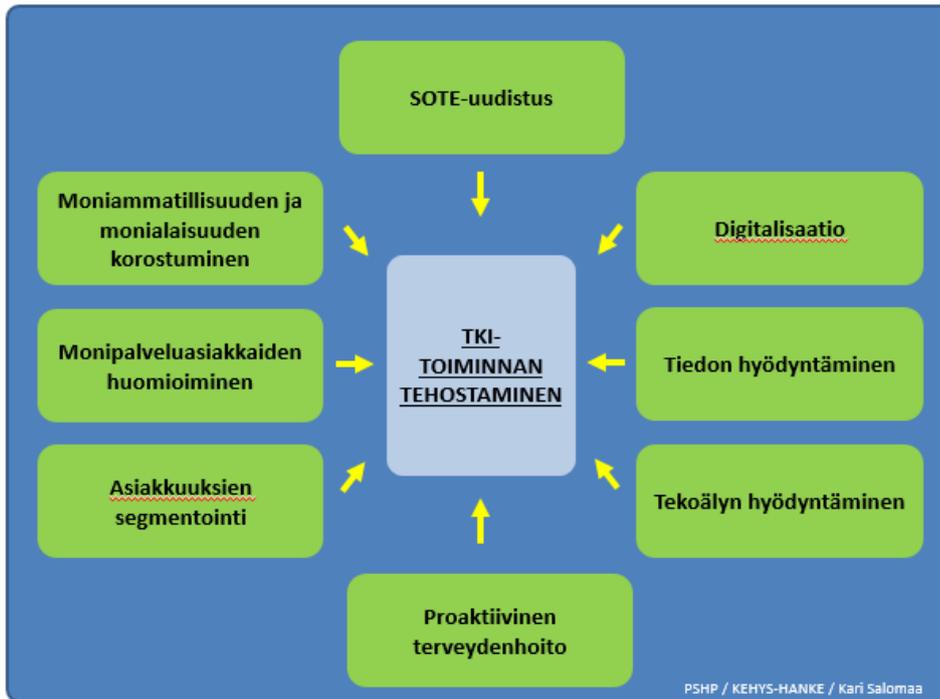
Pirkanmaalla on sote-alalla paljon TKI-toimintaa, ja sen parissa työskentelee erittäin osaavia henkilöitä, mutta parannettavaa toiminnasta löytyy myös runsaasti. Seuraavassa kuvassa on esitetty tunnistettuja ilmiöitä ja muita tekijöitä, joissa nähdään selkeitä parantamisen tarpeita ja mahdollisuuksia.



Kuva 3.1. TKI-toiminnan haasteita

Myös yritysysteistyön kannalta on huomattava, että sen onnistumisen edellytyksiin kuuluu, että julkisen sektorin TKI-toimijoiden keskinäinen yhteistyö ja sitä tukevat rakenteet (= TKI-ekosysteemin ydin) ovat kunnossa.

3.1.4. Toimintaa ohjaavia sote-alan yleisiä ilmiöitä ja trendejä



Kuva 3.2 TKI-toimintaan vaikuttavia trendejä ja muita tekijöitä

Kuvassa 3.2. kuvataan eräitä TKI-toimintaan vaikuttavia sote-alan trendejä ja muita tekijöitä. Näistä tekijöistä osa on kytkeytynyt toisiinsa. Esimerkiksi sote-uudistukseen sisältyvän terveydenhuollon (perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido) sekä sosiaalihuollon integraatiolla on merkittävä vaikutus tiedon ja sen kautta tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksiin.

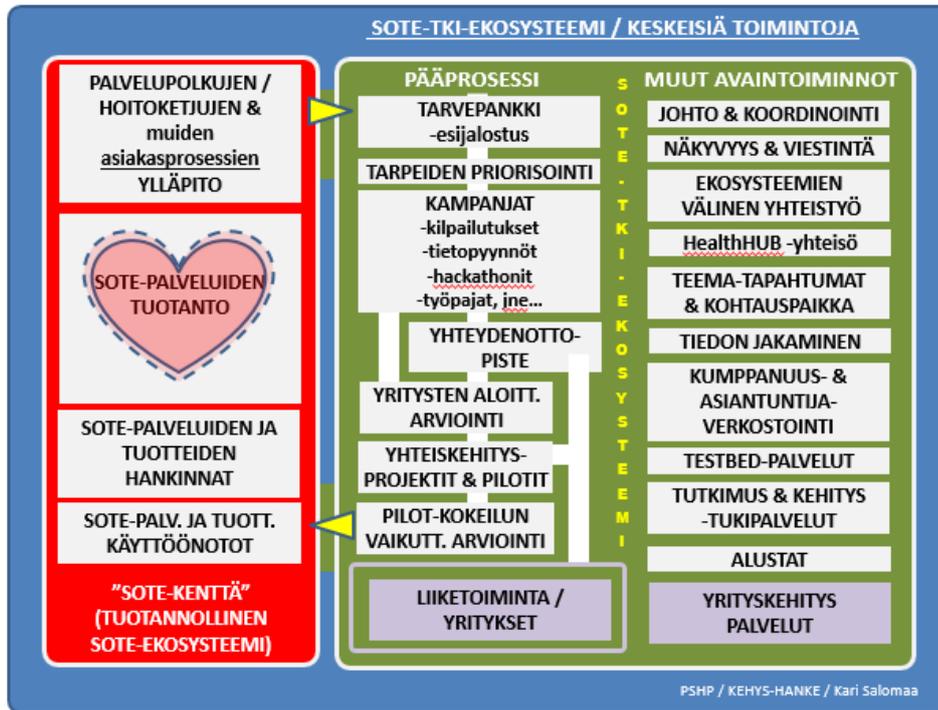
3.1.5. Vastaaminen keskeisiin trendeihin ja TKI-toiminnan haasteisiin

Keskeistä TKI-ekosysteemin toimintaa järjestettäessä on tiedostaa, että sitä **ei pidä nähdä pelkkänä erillisten TKI-projektien ja -hankkeiden kokoelmana**. Yhteistyöverkoston tehokas toiminta edellyttää muutakin vireää toimintaa (niin sanottua **perustoimintaa**), jonka kautta voidaan lähentää eri ammattialoja sekä ylläpitää koko sote-kentän ammattilaisten kiinnostus TKI-toimintaa kohtaan. Tärkeää on luoda ilmapiiri, jossa kaikki kokevat voivansa vaikuttaa ja TKI-toiminta kaikkineen tuottaa menestyksekkäästi ratkaisuja konkreettisiin sote-kentän ammattilaisten tärkeiksi kokemiin haasteisiin.

Sisäisesti toimiva ja elinvoimainen ekosysteemin ydin (julkisten sote-toimijoiden yhteisö) on myös edellytys tulokselliselle yritysytteistyölle!

Seuraavassa kappaleissa on esitelty sote-TKI-ekosysteemin keskeiset toiminnot.

3.1.6. Sote-TKI-ekosysteemin toiminnot



Kuva 3.3. Sote-TKI-ekosysteemin keskeiset toiminnot

Sote-TKI-Ekosysteemin toimintoja jäsennetään kuvassa 3.3. Sote-alan **tuotannollisen ekosysteemin** (kuvassa vasemmanpuoleinen, punataustainen osio) tärkeimmän tehtävän eli sote-palveluiden tuottamisen lisäksi sen puitteissa huolehditaan operatiivisista hankinnoista ja uusien ratkaisujen käyttöönotosta yksiköittäin. TKI-ekosysteemissä hankintoja ja käyttöönottoja tapahtuu vain rajoitetusti kehitysprojekteihin sisältyvien kokeilujen tai pilotointien kautta.

Kehitysprosessissa ”ympyrä sulkeutuu” siten, että sote-TKI-ekosysteemi ottaa soten tuotannolliselta ekosysteemiltä vastaan kehitystarpeet ja palauttaa sille kehitettyjen ratkaisujen kuvaukset kokeilutuloksineen.

Sote-TKI-ekosysteemin (kuvassa oikeanpuoleinen, vihreätaustainen osio) toiminnot voidaan jakaa kehityksen pääprosessiin ja ekosysteemin ”perustoimintoihin”.

Kehitystoiminnan pääprosessilla tarkoitetaan tässä – ei yksittäistä hanketta tai projektia – vaan jatkuvaa toimintaa, joka lähtee koko sote-kentän kehitystarpeista ja useiden erillisten kehitysprojektien kautta tuottaa kentän tarpeisiin ratkaisuja.

Varsinaiseen kehitystoiminnan pääprosessiin kuuluvat toiminnot:

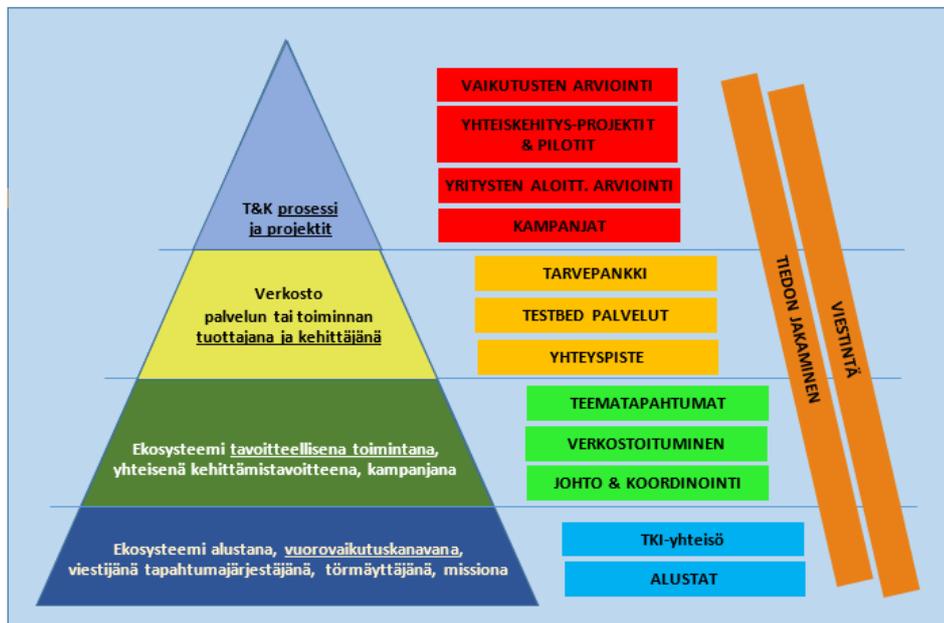
- kehitystarpeiden koonti ja tarvelähtöisyyden varmistaminen / tarvepankki
- kehitystarpeiden priorisointi
- kehityskampanjat
- yhteydenottopiste tai yhteyspalvelu yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille
- vastaanotettujen aloitteiden arviointi
- varsinaiset yhteiskehitysprojektit ja niihin sisältyvät kokeilut
- kokeilujen vaikutusten arviointi ja kokemusten jakaminen

Perustoimintoja puolestaan ovat TKI-ekosysteemin muut, kuin edellä kuvattuun kehittämisen pääprosessiin, liittyvät toiminnot:

- toiminnan johtaminen ja orkestrointi
- teematapahtumien järjestäminen
- kumppanuus- & asiantuntijaverkostointi
- tiedon jakaminen
- yritysten tuotekehitystä tukevat palvelut / testbed-palvelut
- tutkimus- ja kehitysprojektien tuki
- yrityskehitys
- alustojen ylläpito (tekninen)
- ekosysteemien välinen & muu kansallinen yhteistyö
- kansainvälinen yhteistyö
- viestintä (ulkoinen & sisäinen) ja näkyvyys

TKI-ekosysteemin toimintojen asemoituminen teoreettiseen mallinnukseen

Kuvassa 3.4. on esitetty, miten edellä luetellut sote-TKI-ekosysteemin keskeiset toiminnot asemoituvat teoreettiseen mallinnukseen, joka on esitelty Kehys-raportin pääluvussa 1.



Kuva 3.4. Sote-TKI-ekosysteemin toimintojen asemoituminen teoreettiseen tasomalliin

Osa TKI-ekosysteemin toiminnoista on sellaisia, että niitä ei voi kohdistaa pelkästään yhdelle tasolle. Etenkin viestintä ja tiedon jakaminen koskee käytännössä kaikkea toimintaa.

3.1.7. Kehittämisen pääprosessiin kuuluvat toiminnot

Kehitystarpeiden koonti, tarvelähtöisyyden varmistaminen ja tarvepankki

Kun yritys ottaa yhteyttä julkiseen sote-toimijaan tarjotakseen näille kehittämäänsä uutta tuotetta tai palvelua, usein havaitaan, että uutuudessa on hyviä piirteitä, mutta se ei kokonaisuutena vastaa kentän todellisiin tarpeisiin tai siinä ei ole riittävästi huomioitu toimintaympäristön asettamia reunaehtoja.

Tässä vaiheessa yritys voi joutua palaamaan tuotekehityksessään pitkän askeleen taaksepäin korjatakseen havaitut puutteet. Tämä olisi vältettävissä, jos yritys saisi riittävän kattavaa tietoa kentän todellisista tarpeista ja reunaehdoista jo huomattavasti aikaisemmassa tuotekehityksensä vaiheessa.

Keskeinen ratkaisu tarvelähtöisyyden varmistamiseen on niin sanotun **”tarvepankin”** perustaminen. Tarvepankki on sähköinen järjestelmä, johon kootaan kattavasti koko sote-kentän kehitystarpeet ja joka tehdään läpinäkyväksi yrityksille. Tarvepankki ei ole hankintajärjestelmä; siihen voidaan syöttää etenkin kehitystarpeet, joiden hankinta ei vielä ole akuutti. Tarvepankkiin syötettyjen kehitystarpeiden

yhteydessä on erittäin tärkeää avata myös kyseisen kehitystarpeen tausta: miten kyseinen toiminto hoidetaan tänään, mitä puutteita siinä on, mitkä ovat toimintaympäristön asettamat reunaehdot ja mitä lopputulosta laajasti ottaen tavoitellaan. Näin autetaan yrityksiä saamaan realistinen kokonaiskuva kehitystarpeesta ja tuetaan myös disruptiivisten (muutetaan tietyn yksityiskohtan parantelun sijasta koko toimintoa) ratkaisujen kehittelyä.

Tarvepankin tulee sisältää myös **”esijalostustoiminto”**. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin kehitystarve avataan (tehdään näkyväksi) yrityksille, se voidaan asettaa määräajaksi ”yhteiskehittelytilaan”, jossa sote-TKI-ekosysteemin ydintoimijat (julkiset sote-toimijat) voivat keskenään sparrata ja jalostaa kyseistä kehitystarvetta. Tämä mahdollistaa myös sen, että jo esijalostuksen aikana saattaa löytyä ratkaisu, jota joku toinen sote-toimija on kenties jo kokeillut, mutta josta kehitystarpeen esille tuoja ei ole ollut aiemmin tietoinen.

Tarvepankki tuo myös sote-palveluiden järjestämistä vastaavalle taholle (hyvinvointialue) mahdollisuuden interventioon esimerkiksi osaoptimointien ehkäisemiseksi ja muutenkin osallistumiseen kehitystarpeiden jalostamiseen.

Yritysten lisäksi tarvepankki tukee myös eri sote-toimijoiden välistä moniammatillista ja –alaista vuoropuhelua ja näin edistää integraatiota ja madaltaa perinteisiä siloutumia.

On suositeltavaa harkita myös sähköisen yhteyden rakentamista tarvepankin ja muiden tietojärjestelmien (esimerkiksi Tampereen kaupungin ideasalkku) välille.

Tarvepankin näkyvyys yrityksille jo itsessään siis auttaa niitä suuntaamaan tuotekehitystään vastaamaan sote-kentän todellisia tarpeita ja käyttöympäristön reunaehtoja. Toisaalta tarvepankkia voidaan hyödyntää arvioitaessa yritysten tekemiä aloitteita: esitettyä ratkaisua voidaan arvioida tarvepankin tarvemäärittelyä vasten. Kolmas toimintamekanismi on priorisoida tarvepankin kehitystarpeita ja rakentaa akuuteimmista tarpeista erilaisia kampanjoita, joissa yritysaloitteiden odottelemisen sijasta ryhdytään aktiivisiin toimiin kyseisen tarpeen ratkaisemiseksi.

Huomautettakoon kuitenkin, että tarvepankin tarkoitus ei ole olla suodattimena, joka estäisi sinne tallentamattomiin tarpeisiin liittyvien aloitteiden ottamista arvioitavaksi!

Toinen merkittävä keino tarvelähtöisyyden edistämiseksi on vuoropuhelun kehittäminen yritysten ja julkisten sote-toimijoiden välillä. Etenkin tuotekehityksen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa – mieluiten jo ideatasolla – saatu sote-asiantuntijoiden ja kentän ammattilaisten sparraus auttaa yrityksiä suuntaamaan tuotekehityksensä oikein ja karsimaan aihiot, joilla ei todellisuudessa ole onnistumisen

mahdollisuuksia. Kyse on siis oikean **keskustelukumppanin** löytämisestä yritykselle ajoissa. Tätä edistää keskitetty, yrityksille tarkoitettu yhteydenottokanava, jonka perustamiselle sote-TKI-ekosysteemin yhteyteen onkin selkeä tarve.

Yritysten lisäksi tämä luonnollisesti palvelee myös kolmatta sektoria ja muita toimijoita, jotka kehittävät tuotteita ja palveluja sote-alalle.

Tarvepankki tarvitsee myös moderaattorin, joka pitää aktiivisesti yhteyttä sote-toimijoihin ja tukee näitä sekä kehitystarpeiden syöttämisessä että osallistumisessa muiden toimijoiden syöttämien kehitystarpeiden esijalostukseen.

Kehitystarpeiden priorisointi ja kehityskampanjat

Ei riitä, että sote-kentän kehitystarpeet kootaan tarvepankkiin ja jäädään odottelemaan niihin perustuvia aloitteita. Kehitystarpeet tulee priorisoida ja priorisoinnin perusteella käynnistää aktiivisia toimia ("kampanjoita") ratkaisujen löytämiseksi. Tällaisissa kampanjoissa voidaan käyttää esimerkiksi perinteisiä kilpailutuksia, tietopyyntöjä, innovatiivisia hankintoja, hackathoneja tai työpajoja. Lähtökohtaisesti kunkin kampanjan järjestää se sote-toimija tai -yksikkö, joka kyseisen kehitystarpeen on tunnistanut. Ekosysteemin puitteissa on kuitenkin suositeltavaa käydä ennalta keskustelua siitä, olisiko kampanja hyödyllistä toteuttaa useamman ydintoimijan yhteistyönä. Samaten kehityskampanjan määrittelyyn on hyödyllistä osallistaa TKI-ekosysteemin ydintoimijoita laajemminkin.

Yhteydenottopiste

Keskitetty yhteydenottopiste nousi yrityksille ja myös kolmannen sektorin toimijoille suunnatun kyselyn kautta eniten toivotuksi palveluksi. Joillakin yrityksillä on jo olemassa vakiintuneet yhteydet julkisiin sote-toimijoihin, mutta monelta ne joko puuttuvat kokonaan tai ovat pistemäisiä eivätkä tuo riittävän laaja-alaista kontribuutiota yritysten tuotekehityksen suuntaamiseksi oikein. Oikeiden sote-ammattilaisten löytäminen yritysten **keskustelukumppaneiksi** onkin keskitetyn yhteydenottopisteen tärkein funktio, oli kyse sitten idea-asteella olevasta tuotekehityssaihiosta tai jo pidemmälle kehitetyn tuotteen tai palvelun kokeilumahdollisuuksista.

Yhteydenottopisteen tulee rakentua sähköisen yhteydenoton perustalle, jota luonnollisesti tuetaan puhelinyhteystiedoilla.

Yhteydenottopisteellä tulee olla ekosysteemin ydintoimijoiden keskuudesta nimettynä "päivystäjä" eli henkilöt, jotka vastaavat yhteydenottoihin. Vastauksiin on määriteltävä kohtuullinen reagointi-aika. Päivystäjältä ei voida edellyttää kykyä osata vastata kaikkiin saapuneisiin kysymyksiin ja esimerkiksi

tunnistaa koko ekosysteemin ydintoimijoiden joukosta yksittäisiä sote-ammattilaisia, jotka olisivat yritykselle oikeita keskustelukumppaneita. Tätä tukemaan tarvitaan ekosysteemin kaikki ydintoimijat käsittävä **yhteyshenkilöiden verkosto**.

Yritysten tekemien aloitteiden arviointi

Usein yrityksen julkisille sote-toimijoille aloite on ehdotus sen kehittämän tuotteen tai palvelun ottamisesta koekäyttöön. Tällöin on pääsääntöisesti kutsuttava koolle arviointiraati, jossa on riittävä kompetenssi arvioida tuotteen tai palvelun soveltuvuutta sekä sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tärkeää on selvittää, vastaako tuote tai palvelu sote-kentän todellisiin tarpeisiin ja täyttääkö se käyttöympäristön reunaehdot, kuten i liitännäismahdollisuuden olemassa oleviin tietojärjestelmiin. ICT-asiiantuntemus onkin usein tarpeellinen arvioinnin yhteydessä. Ekosysteemin sisäistä yhteysverkostoa hyödynnetään rakennettaessa arviointiraadin tapauskohtaista kokoonpanoa.

Varsinaiset yhteiskehitysprojektit ja niihin sisältyvät kokeilut

Erilliset kehitysprojektit suunnitellaan ja toteutetaan tapauskohtaisesti. Projektista vastaa oletusarvoisesti kulloisenkin kehitystarpeen esittäjä tai alullepanija, mutta luonnollisesti projektikonsortioon voi osallistua useampikin sote-TKI-ekosysteemin ydintoimija.

Yksittäisen kehitysprojektin toteutukseen liittyviä osatoimintoja ovat esimerkiksi:

- konsortion kokoaminen ja yhteistyökumppaneiden valinta
- rahoituksen järjestäminen
- projektin suunnittelu ja hallinnointi
- tarvittavien kilpailutusten ja muiden vastaavien järjestäminen
- projektista saatujen kokemusten koonti

Sote-TKI-ekosysteemi ei siis ole erillinen ”yhtiö”, joka tekisi erilliset kehitysprojektit sote-toimijoiden puolesta. Sen sijaan ekosysteemin ydintoimijoiden välinen yhteistyö edistää yksittäisten projektien onnistumista seuraavilla tavoilla:

- Tiedon jakaminen tukee kehitystarpeen määrittelyä.
- Tarvepankki tarjoaa tarvekuvauksen yhteisjalostusmahdollisuuden.
- Ekosysteemin piiristä löytyy mahdollisesti projektikumppaneita.
- Projektin kokemuksista jaetaan tietoa.

Kehitysprojektin onnistumisen varmistamiseksi on muistettava muun muassa seuraavat tekijät:

- Kehityshankkeeseen sitoutumisen on tapahduttava läpi koko organisaation: ylimmästä johdosta varsinaiseen kehittämistyöhön osallistuviin kentän ammattilaisiin, mukaan lukien kaikki organisaatioketjun väliportaavat.
- Tarvelähtöisyys on varmistettava.
- Mikäli kehitysprojekti tuodaan organisaatioon tai yksikköön ulkoa päin, on sen sisältö ”lokalisoitava” niin, että ammattilaiset tuntevat sen omakseen.
- On suositeltavaa määritellä kehitysprojektin onnistumisen mittarit jo ennen projektin aloittamista.
- Kehitysprojektiin liittyvän kokeilun kautta vaikutusten arviointiin ja sen dokumentointiin kannattaa panostaa riittävästi.
- On sallittava myös kokeilun epäonnistuminen, joko kokonaan tai osin.
Epäonnistuneestakin kokeilusta saadaan käytännössä aina arvokasta oppia tulevaisuuden varalle. Epäonnistumista ei saa piilotella; on tärkeää jakaa tietoa, jottei havaitut sudenkuopat osataan välttää tulevilla muissa kehitysprojekteissa.

Edellä esitetty ei ole läheskään tyhjentävä listaus. Sote-kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on ansiokkaasti esitelty [CoHeWe-hankkeen loppuraportissa](#).

Kokeilujen vaikutusten arviointi ja kokemusten jakaminen

Erittäin tärkeää on jakaa TKI-projektien kokemukset ekosysteemin ydintoimijoiden kesken, riippumatta siitä, ovatko kokemukset hyviä vai huonoja. Tällä voidaan välttyä merkittävältä päällekkäiseltä tekemiseltä ja muulta rajallisia resursseja hukkaavalta turhalta työltä.

Jokaiseen kokeiluun tulee soveltuvilta osin liittää uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan vaikuttavuuden arviointi. Vaikuttavuuden arviointia on Kehys-hankkeen raportissa käsitelty erikseen luvussa 2.4.

3.1.8. Perustoiminnot eli mahdollistavat ja tukevat toiminnot

Teematapahtumat

Erilaiset teemoitetut tapahtumat, kuten pienoisseminaarit, työpajat, esittelyt ja vastaavat, ovat olennainen osa sote-TKI-ekosysteemin toimintaa. Paitsi teemaan liittyvän substanssiedon jakamisessa

niillä on merkittävä rooli myös henkilötason verkostoitumisessa ja sitä kautta perinteisten siiloutumien madaltamisessa.

Teematapahtumat voivat olla lähitapahtumia, sähköisiä kokouksia (esimerkiksi Teams) tai näiden hybridejä. Lähitapahtumia voidaan periaatteessa järjestää kohtuullisten kulkuyhteyksien puitteissa missä vain, mutta erityisesti voidaan mainita HealthHUB, joka keskeisen sijaintinsa (Kaupin kampuksella) lisäksi omaa myös jo useamman vuoden aikana syntyneen Pirkanmaan rajatkin ylittävän tunnettuuden alan kohtaamispaikkana. Myös esimerkiksi Tampereen kaupungilla, Tampereen yliopistolla ja Tampereen ammattikorkeakoululla on teematapahtumien järjestämiseen hyvin soveltuvia fasilitetteja.

Teematapahtuman voi järjestää tai tehdä aloitteen sellaisen järjestämisestä TKI-ekosysteemin ydintoimijoista kuka vaan. Useamman toimijan välinen yhteistyö on suositeltavaa esimerkisitapahtumiin liittyvien fasilitointien, esitelmäsiijöiden hankkimisen, tilaisuuksien markkinoinnin ja muiden järjestelyjen tekemisessä. Aloite tietynlaisen teematapahtuman järjestämisestä voi tulla ekosysteemin ydintoimijoiden ulkopuoleltakin, esim. yritysmaailmasta tai kolmannelta sektorilta.

On suositeltavaa kerätä tapahtumissa myös osallistujapalautetta tapahtumien edelleen kehittämiseksi.

Kumppanuus- & asiantuntijaverkostointi

Siilojen madaltaminen todettiin aiemmin erääksi keskeiseksi haasteeksi. Tutustumista viereisiin aloihin tulee siis edistää ponnekaasti.

Verkostoitumisen kautta tuetaan myös TKI-projektien ja –hankkeiden yhteistyökonsortioiden muodostamista. Tämä ei tarkoita pelkästään julkisten organisaatioiden, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden verkostoitumista, vaan myös ekosysteemin ytimen muodostavien julkisten sote-toimijoiden tutustumista toistensa tehtäväkenttään, arjen haasteisiin ja toimintaympäristön erityispiirteisiin sekä organisaatio- että henkilötasolla.

TKI-ekosysteemissä tulee rakentaa tietojärjestelmä, jonka kautta helpotetaan erityisten osaamisalojen asiantuntijoiden löytämistä myös oman organisaation tai yksikön ulkopuolelta. Eräs mahdollinen ratkaisuvaihtoehto tähän voisi olla Tampereen yliopistossa kehitetty Bazaar.

Erilaiset teemoitetut tapahtumat sekä kasvokkain että etätapahtumina tukevat verkostoitumista, joten niiden järjestämisen rooli korostuu tämänkin kautta.

Tiedon jakaminen

Toimijoiden käytännöistä ja erilaisista kokeiluista kertyneiden kokemusten jakaminen muodostaa tärkeimmän osa-alueen tiedon jakamisen tarpeesta. Niin ikään TKI-projektien ja -hankkeiden välinen synkronointi ja vuoropuhelu ovat tärkeitä jo suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

Tiedon jakamisen merkitys korostuu – ei pelkästään yksittäisen TKI-projekteihin ja niiden tuloksiin – myös laajasti ottaen koko sote-alan TKI-toimintaan liittyen. Onkin noussut esiin tarve keskitetyille ”**sote-TKI-tietotoimistolle**”.

Seuraavassa on listattu erilaisia asiakokonaisuuksia, joista toivotaan löytyvän tietoa ja linkkejä keskitetysti:

- nykyiset toimintatavat ja niissä kohdatut haasteet (Tämä on tarvepankin keskeistä sisältöä.)
- muualla käynnissä tai suunnitteilla olevat kehityshankkeet ja projektit
- uusien toimintatapojen, palveluiden ja tuotteiden käyttöönotot ja kokeilut sekä niistä saadut kokemukset
- TKIO-toimintaan liittyvät jatkuvaluonteiset toiminnot ja foorumit
- muut sote-yksiköt, joilla mahdollisesti on samansuuntaisia kehitystarpeita (tukee yhteistyökumppanuuksien rakentumista kehitysprojekteihin)
- yhteyshenkilöt osa-alueittain muissa sote-yksiköissä
- yritysten tarjoamat uudet tuotteet tai palvelumuodot
- kehystoimien rahoitusmahdollisuudet
- vinkit tapahtumien (pienoisseminaarit, työpajat ja vastaavat) järjestämiseen ja fasilitointiin
- vinkit yritysyhteistyöhön
- vinkit hankintoihin ja kilpailutusten järjestämiseen
- vinkit kehitysprojektien toteuttamiseen sekä pilotointeihin ja vaikutusten arviointiin

Tiedon jakamisessa tulee hyödyntää sekä sähköistä alustaa että erilaisten teemojen ympärille rakennettuja tapahtumia: seminaareja, työpajoja ja muita vastaavia.

Tiedon jakaminen on ymmärrettävä interaktiivisena prosessina. Vanhasta luentomaisesta kulttuurista, jossa 20 hengen tilaisuus koostui yhdestä ”opettajasta” ja 19 ”oppilaasta”, tulee siirtyä enemmänkin

ajattelutapaan, jossa 20 hengen tilaisuudessa on samanaikaisesti 20 opettajaa ja 20 oppilasta; kaikki oppivat ja jakavat tietoa toisilleen.

Sote-TKI-tietotoimisto on sähköinen järjestelmä, jonka kautta välitetään ekosysteemin jäsenille edellä eriteltyä TKI-toimintaan liittyvää informaatiota. Tietotoimistoon ei ole tarkoitus syöttää TKI-toimintojen kaikkea tietosisältöä laajasti vaan toimintojen perustiedot sekä linkit tarkempiin tietoihin.

Hyvä esimerkki on vaikkapa yrityksille tarjottavat Testbed-palvelut. Jokaisen testbed-palvelun yksityiskohtaiset tiedot löytyvät kunkin palveluntarjoajan ylläpitämiltä sivustoilta. Kuitenkin yhteisellä alustalla ylläpidettävä yhteismitallinen kooste linkkeineen auttaa kiinnostunutta lukijaa paremmin luomaan käsityksen koko testbed-palvelutarjoamasta ja helpommin löytämään etsimänsä palvelut.

Yritysten tuotekehitystä tukevat palvelut eli testbed-palvelut

Testbed-palveluilla tarkoitetaan pääsääntöisesti julkisten toimijoiden tarjoamia palveluja, jotka on tarkoitettu yrityksille näiden tuotekehityksen tueksi. Nimensä mukaisesti testbed-palvelut keskittyvät erityisesti tukemaan erilaisten tuotteiden ja palveluiden testausvaihetta, mutta ne voivat kohdistua myös muihin tuotekehityksen vaiheisiin. Yrityksiltä saadun palautteen perusteella etenkin ideatason ja tuotekehityksen alkuvaiheen tuki sote-ammattilaisen sparrauksen kautta olisi tarpeellista. Tämän järjestäminen keskitetysti onkin yksi sote-TKI-ekosysteemin tärkeimmistä toiminnoista.

Lähtökohtaisesti testbed-palvelut ovat yrityksille maksullisia, mutta niiden tarjoajilla on mahdollisuus ottaa hinnoittelussa huomioon se, kuinka hyvin kyseinen tuote tai palvelu voisi ratkaista sote-yhteisön omia akuutteja kehitystarpeita.

Testbed-palveluita tarjotaan Suomessa usealla alueella etenkin yliopistosairaaloiden yhteydessä. Tärkeää onkin kansallinen yhteistyö eri testbed-toimijoiden ja -ekosysteemien välillä.

Pirkanmaan alueen testbed-palveluita on kuvattu tarkemmin Kehys-raportin luvussa 3.2.

TKI-projektien ja -hankkeiden tuki

Varsinaisen substanssiosaamisen lisäksi TKI-projekteissa tarvitaan projektiosaamista. Tämä tarve ilmenee yleensä jo ennen projektin tai hankkeen aloittamista sen suunnittelu- ja rahoituksenhakuvaiheessa.

TKI-projekteja ja -hankkeita tukevia erityisosaamista vaativia toimintoja ovat:

- rahoitus (rahoituslähteet, kriteerit, teemoitetut rahoitusohjelmat, hakemusten tekeminen)
- regulaatio (Esimerkiksi tietosuojamääräykset, tutkimuksia säätelevä lainsäädäntö, CE-vaatimukset)
- projektin suunnittelu (esimerkiksi projektin hallinta, budjetointi ja taloushallinto)
- hankintamenettelyt (esimerkiksi tietopyynnöt, kilpailutukset, innovatiiviset hankinnat jne.)
- kehitysprojektiin liittyvä vaikutustenarviointi
- datan hallinta ja bioinformatiikka
- yritysyhteistyö ja yhteistilaisuuksien fasilitointi
- riskienhallinta
- henkilöstöhallinto
- sopimusjuridiikka ja sopimusten hallinta

Näiden erityisasiantuntijaresurssien riittävyys tulee viipymättä selvittää. Ekosysteemin puitteissa voidaan tarvittaessa harkita yhteisten lisäresurssien hankkimista ja asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä yli toimija- ja yksikkörajojen.

Myös TKI-projektien tukitoimintoihin liittyy vahvasti hyvien käytäntöjen jakaminen ekosysteemin toimijoiden kesken.

Yrityskehitys

Alan yritysten liiketoiminnan edistäminen on toinen sote-TKI-ekosysteemin perustavoitteista.

Yrityskehityksestä voidaan karkeasti erotella kaksi osa-aluetta:

1. yritysten ja julkisten sote-toimijoiden välisen yhteistyön edistämien
2. yritysten liiketoiminnan edistäminen yleisin yrityskehityksen keinoin

TKI-yhteistyö julkisten sote-toimijoiden kanssa keskittyy luonnollisesti etenkin tuotekehitykseen.

Tärkeää on auttaa yrityksiä suuntaamaan tuotteidensa ja palveluidensa kehittämistä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa oikeaan suuntaan eli vastaamaan sote-kentän todellisiin tarpeisiin ja ympäristön asettamiin reunaehtoihin. Julkiset toimijat voivat tarjota yrityksille yhteisprojektien kautta mahdollisuuden testata tuotteitaan ja palveluitaan todellisessa käyttöympäristössä. Näistä kokeiluista saadun palautteen avulla yrityksen voivat korjata mahdolliset puutteet. Toisaalta hyviä tuloksia

tuottaneiden kokeilujen myötä yrityksille karttuu markkinointia tukevia referenssejä ja tuote- tai palvelumyyntiä laajempien hankintojen ja käyttöönottojen kautta.

Liiketoiminnan kehittäminen yleisesti toteutetaan sote-TKI-ekosysteemissä siihen erikoistuneen organisaation johdolla. Pirkanmaalla tässä roolissa toimii Business Tampere Oy, joka koordinoi yhteistyötä myös alueen muiden yrityskehitystoimijoiden (esimerkiksi ELY-keskus, Platform 6 ja kuntien elinkeinoyksiköt) kanssa. Merkittäviä etenkin innovaatioiden kaupallistamisessa ja yritystoiminnan aloittamisessa ovat myös Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun innovaatiopalveluyksiköt.

Yritysten liiketoiminnan kehittämistä tukevia toimintoja ovat mm:

- liikeidean arviointi
- tiimin rakentaminen
- liiketoimintasuunnitelman laadinta
- rahoituksen suunnittelu ja hankkiminen
- markkina- ja asiakastarveselvitykset
- regulaatio- ja laatuosaamisen kehittäminen
- yhteistyökumppanien hankinta
- viestinnän, markkinoinnin ja myynnin kehittäminen
- tuotannon järjestäminen

Alustat

Alustat voidaan karkeasti jakaa fyysisiin ja sähköisiin alustoihin.

Fyysisiä alustoja ovat periaatteessa kaikki paikat, joissa sote-alan TKI-toimintoja tapahtuu. Tällaisia ovat esimerkiksi sairaalat, klinikat ja terveys- ja sosiaalikeskukset. Erityisesti on mainittava suunnitteilla oleva Kaupin yliopistollinen sote-keskus ("Kylse"), jonka tilaratkaisuissa on jo suunnitteluvaiheessa huomioitu soveltuvuus monialaiseen ja –ammattilliseen TKIO-toimintaan. Ennen rakennuksen valmistumista vastaavaa toimintaa käynnistetään jo olemassa olevissa keskuksissa Tammelakeskuksen johdolla. Moninaiset kokoontumistilat toimivat myös TKI-toiminnan tapahtumien "alustoina". Etenkin Kaupin kampuksella sijaitseva **HealthHUB** on tähänastisen toimintansa aikana jo saavuttanut kansallisen tunnettuuden eri toimijoiden kohtaamispaikkana.

Sähköisiin alustoihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset etäkokousjärjestelmät, kuten Teams. TKI-toiminnan ulkoista viestintää taas tukevat vaikkapa verkkosivualustat ja sosiaalisen median kanavat.

Erityisesti TKI-toiminnassa on tarve sisäistä viestintää tukevalle alustalle, jonka päälle aiemmin mainittu sote-TKI-toiminnan ”tietotoimisto” voidaan rakentaa.

Tarvepankki toimii tarveinformaation ja yhteiskehittelyn alustana. Se voidaan rakentaa erikseen valittavan teknisen alustan pohjalle mahdollisesti yhdistäen ”tietotoimistoon”. On syytä selvittää, voitaisiinko tarvepankki kytkeä sopivalla rajapinnalla muihin aloitejärjestelmiin, kuten Tampereen kaupungin ”Ideasalkkuun” tai eri sote-toimijoiden sisäisiin kehitystoiminnan sähköisiin työkaluihin.

Sote-tiedon hyödyntämisen keskeisiä sähköisiä alustoja ovat tietoaaltat. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri (PSHP) on rakentamassa omaa tietoaallasta, jonka on ennustettu valmistuvan kesään 2022 mennessä. Tietoaaltaaseen liittyvä ”tutkijan työtila” saataneen toisilain edellyttämälle valmiustasolle jo 2021 puolella.

Vuonna 2021 on käynnistynyt hyvinvointialueen sote-tietoaallaspilotti, jonka yhteydessä tuodaan PSHP:n rinnalle sivualtaaseen perusterveydenhuollon data Alue-Pegasokseen kuuluvilta kunnilta (noin 5 kuntaa, joista Tampere suurin). Tuota allasta on teknisesti mahdollista laajentaa seuraavina vuosina myös sosiaalipuolen dataa sisältäväksi, mutta se vaatii ensin lainsäädännöllisten ja sopimuksellisten esteiden ylittämistä ja sen jälkeen teknistä toteutusta.

Erikseen on mainittava Findatan tietoaallas, jonka käyttöä toisilaki edellyttää kaikissa rekisteritutkimuksissa, joissa tutkitaan useamman kuin yhden rekisterinpitäjän tai yhdenkin yksityisen rekisterinpitäjän dataa. Tällöin myös rekisteritutkimuslupa on haettava Findatalta. Useamman rekisterinpitäjän datan yhdisteleminen on mahdollista kuitenkin **tietojohdamisen** (eli oman toiminnan kehittämisen) tarkoituksessa niin sanotun yhteisrekisteriyden yhteydessä, mikä mahdollistaa sairaanhoitopiiriin ja kuntien sote-tietojen yhdistelemisen.

Muita sote-alaa tukevia sähköisiä alustoja ovat esimerkiksi Tampereen kaupungin ylläpitämä AI- eli tekoälyalusta, HealthHUB-yhteisön sähköinen alusta ja Tampereen kaupungin toimeksiantona rakenteilla oleva KotiDigi-alusta. Myös testbed-palvelut voidaan käsittää alustoiksi.

Kansallinen, etenkin sote-alan käytäntöjen jakamista kansallisella tasolla tukeva alusta on Innokylä.

Muilla alueilla tunnistettuja kehittämistä tukevia alustoja ovat esimerkiksi Turussa käyttöön otettu Terttu, joka on keskitetty yhteydenottokanava yrityksille, sekä Oulun Popsote-innovaatioalusta.

Tarkempi tutustuminen näihin on suositeltavaa.

Viestintä

Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli sote-TKI-ekosysteemin toiminnassa. Varsinkin rakenteiden luomisen yhteydessä ja toiminnan alkuvaiheessa sisäisen viestinnän merkitys korostuu. Aktiivisesta, sote-ammattilaisia kiinnostavasta ja kehittämiseen innostavasta toiminnasta kommunikointi on oleellinen motivaatiotekijä. Erillisistä TKI-projekteista ja niistä kerääntyneistä kokemuksista tiedon jakaminen on osa sisäistä viestintää. Tärkeää on viestiä etenkin onnistumisista, mutta myös ennako-odotusten vastaisista kokemuksista, joista voidaan oppia.

Ekosysteemin viestintää kokonaisuutena käsitellään erikseen Kehys-raportin luvussa 1.5.

3.1.9. Sote-TKI-ekosysteemin resursointi, johtaminen ja toiminnan koordinointi

Ekosysteemin toiminnan resursointi

Sote-TKI-ekosysteemin toiminta resursoidaan sopimusperusteisesti siten, että ekosysteemin ytimen keskeiset toimijat osoittavat niihin omia resurssejaan erikseen laadittavan suunnitelman mukaisesti.

Yksittäiset TKI-projektit resursoidaan ja järjestetään jatkossakin projektikohtaisesti. Ekosysteemi ei siis ole erillinen toimija, joka omissa nimissään tekisi kaikki TKI-projektit! Seuraavassa esitetyt suositukset koskevat siis muuta toimintaa kuin erillisiä projekteja tai hankkeita eli ekosysteemin ”perustoimintaa”.

Toiminnan ohjaus strategisella tasolla

Sote-TKI-ekosysteemin toiminnan johtamisen ja ohjauksen tulee perustua kansalliseen ja alueelliseen sote-strategiaan.

Alueellinen sote-TKI-ekosysteemi tarvitsee toimintaansa linjaavan, seuraavan ja onnistumista mittaavan **ohjausryhmän**, jolla on mandaatti myös tarpeellisiksi havaitsemiinsa korjausliikkeisiin ja muihin interventioihin. Ohjausryhmässä tulee luonnollisesti olla mukana alueen merkittävimmät julkiset sote-toimijat, kuten PSHP ja Tampereen kaupunki. Pirkanmaan muilla kunnilla tulee olla edustus, samoin keskeisillä koulutus- ja tutkimusorganisaatioilla (TAY, TAMK) sekä yrityskehitysosioista vastaavalla Business Tampere Oy:llä. Maakuntaliitto on keskeisessä roolissa tulevan hyvinvointialueen (HVA) valmistelussa, joten sillä tai erikseen hyvinvointialueen valmisteluun nimetyllä vate-organisaatiolla on merkittävä rooli TKI-ekosysteemin ohjauksessa.

Luonnollisesti sote-toiminnan operatiivisen vastuun siirtyessä kokonaisuudessaan hyvinvointialueelle tulee mahdollisesti TKI-ekosysteemin ohjauksenkin järjestelyihin päivityksiä.

Laajempi ekosysteemin toimijoiden kattavuus voidaan toteuttaa perustamalla erillinen **neuvoa antava ryhmä** (Advisory Board), johon on suositeltavaa kutsua mukaan mahdollisimman laajaa toimijakuntaa edustava kokoonpano. Edustettavia tahoja ovat esimerkiksi julkisomisteiset sote-alan yhtiömuotoiset organisaatiot, sote-alan yritykset, sote-alan kolmas. sektori, sote-alalle keskeiset muut toimialat kuten liikuntatoimi ja sivistystoimi sekä eräät muut toimijat, kuten UKK-instituutti, Varalan urheiluopisto, VTT, Tredu ja Saskia.

TKI-ekosysteemin johtamista on käsitelty tarkemmin pääluvussa 1.

Toiminnan orkestrointi eli koordinoiminen operatiivisella tasolla

On suositeltavaa, että ekosysteemin ydintoimijoista nimetään jokin organisaatio, jolla ottaa hoidettavakseen ekosysteemin kokonaiskoordinoinnin tavalla, johon kaikki muut toimijat myös hyväksyvät.

On huomattava, että perustoimintoja (aiemmin esitetty erittely) ei tarvitse kokonaan luoda tyhjästä. Usean perustoiminnan kohdalla on kyse pitkälti jo olemassa olevien resurssien toiminnan koordinoimisesta. Jossain toiminnoissa tarvitaan myös kokonaan uutta järjestelyä.

On suositeltavaa, että perustoiminnat ja niiden koordinointiin liittyvät järjestelyt jaetaan aiemmin esitetyn erittelyn mukaisesti ”koreihin”. Jokaiseen koriin nimetään ydintoimijoiden keskuudesta päävastuullinen ja tälle yksi tai useampi varahenkilö. Joitakin koreja voidaan tarvittaessa yhdistää. Näin muodostuneisiin koreihin myös nimetään ekosysteemin ydintoimijat kattava yhteyshenkilöverkosto eli organisaatorajat ylittävä ”tiimi”. On luonnollista, että pienimmistä yksiköistä ei voida nimetä joka tiimiin eri henkilöä; sama henkilö voi olla mukana useammassakin perustoiminnassa tai korissa. Tärkeää on kuitenkin huolehtia siitä, että mikään yksikkö ei jää kokonaan tiimien ulkopuolelle.

Perustoimintojen vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu tilannetiedon ylläpitäminen kyseisestä toiminnosta koko ekosysteemin laajuudelta sekä yhteydenpito tiimin muiden jäsenten kanssa toiminnan aktiivisuuden varmistamiseksi ja tarpeellisiksi havaittujen toiminnallisten parannusten toteuttamiseksi.

3.1.10. Mittarit

TKI-toiminnan on luonnollisesti oltava tuloksellista. Keskeinen kysymys on, miten hyvin TKI-toiminta onnistuu tuottamaan sote-kentän tarpeisiin strategisia tavoitteita tukevia ratkaisuja. Tätä voidaan mitata sekä onnistuneiden kehitysprojektien lukumäärällä että niiden arvioidulla laadulla.

Laatukriteerejä ovat muun muassa vaikuttavuuden, asiakaslähtöisyyden, ammattilaisten työskentelyn mielekkyyden paraneminen ja kustannustehokkuuden (resurssien käytön hyötysuhde, päällekkäisyyksien karsinta ja vastaavat) paraneminen.

Lisäksi mittaamalla voidaan edesauttaa TKI-toiminnan riittävän resursoinnin varmistamista, esimerkiksi toteutuuko kenttäammattilaisilla suunniteltu ajankäyttömahdollisuus TKI-toimintaan osallistumiseen ja onko TKI-toimintaan päätoimisesti keskittyvien ammattilaisten resursointitavoitteissa onnistuttu.

On myös syytä mitata koko sote-henkilöstön motivoitumista TKI-toimintaan sekä TKI-toiminnan arvostusta.

Ekosysteemin toiminnan käynnistyksen yhteydessä ja alkuvaiheessa on mitattava myös toiminnan **aloittamiseen määriteltyjen välitavoitteiden** saavuttamista.

Onnistumista alan yritysten liiketoiminnan edistämässä voidaan kvantitatiivisesti mitata yritysten kanssa tehtyjen yhteiskehitysprojektien lukumäärällä. Laadullisesti mittauksessa voidaan painottaa yrityksiltä saatua palautetta siitä, miten hyvin yhteistyö on tukenut tuotteiden ja palvelujen kehittämistä sote-kentän tarpeita vastaaviksi, ja toisaalta, miten yhteistyön kautta saadut referenssit ja onnistuneet kokeilutulokset ovat yrityksissä vauhdittaneet kyseisten tuotteiden myyntiä.

3.1.11. Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö

Vaikka tässä kuvatussa sote-TKI-ekosysteemin toimintamallissa keskitytään Pirkanmaan alueen toimijoiden järjestäytymiseen ja yhteistyön kehittämiseen, on muistettava, että myös kansalliseen yhteistyöhön on osallistuttava aktiivisesti.

Nähtävissä oleva uhkakuva sote-resurssien ja -palvelutarpeiden mittavasta epäsuhdasta koskee koko maata, joten ratkaisujen löytämiseksi on syytä tiivistää yhteistyötä. Tämän toimintamallin rakentamisen yhteydessä Suomen muiden vastaavien sote-TKI-ekosysteemien kanssa käydyn vuoropuhelun perusteella voidaan sanoa, että valmiutta yhteistyöhön on kyllä olemassa.

Niin ikään valtakunnallisissa, eri teemojen ympärille rakennetuissa **ohjelmissa** yhteistyöhön hakeutuminen muiden alueiden toimijoiden kanssa on tärkeää.

Pirkanmaan sote-ekosysteemillä on tunnistettavissa kärkialueita, joissa on mahdollisuus myös kansainväliseen yhteistyöhön.

3.1.12. Toimintamallin toteutus askeleittain eli roadmap

On turha kuvitella, että kaikkia tarvittavia sote-TKI-ekosysteemin rakenteita voisi luoda ja toimintoja käynnistää kerralla.

Kuitenkin on mahdollista ja kohtuullisen aikataulullisen edistymisen varmistamiseksi välttämätöntäkin edetä samanaikaisesti usealla rinnakkaisella raiteella. Edellä esitetty TKI-ekosysteemin toimintojen korijaottelu tuo tähän hyvän lähtökohdan.

Toteutuksessa oleellista on heti alusta lähtien varmistaa TKI-toiminnan tärkeyden viestimisen ja resursoinnin kautta sen **arvostus ja motivointi** koko sote-kentässä.

Etenemisaikatauluun vaikuttaa voimakkaasti myös tietojärjestelmien kehittyminen, joista eritoten mainittakoon erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen tietojärjestelmien integroituminen ja tietoaltaiden valmistuminen.

Tässä toimintamallin kuvauksessa on keskitytty selkeästi **kehittämistoimintaan**. **TKIO**-kokonaisuuden täydentämiseksi on **tutkimuksen** ja **osaamisen** osoita tuotava painokkaasti mukaan mahdollisimman pian. **Innovaationäkökulma** ilmenee tässä toimintamallissa toisaalta sote-asiakasprosessien kehityksessä ja toisaalta liiketoiminnan kehittämisessä.

Voimakkaasti on myös painotettu kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien voimistamista ekosysteemin toiminnassa. Tässä mallissa se huomioidaan kyllä, mutta ei suorana yksittäisten kansalaisten ekosysteemijäsenyytenä vaan tarpeiden esille tuomisena sote-toimijoiden (etenkin kolmas sektori ja sote-palvelutuottajat) kautta. Tätä voidaan tarkastella jatkossa lisää.

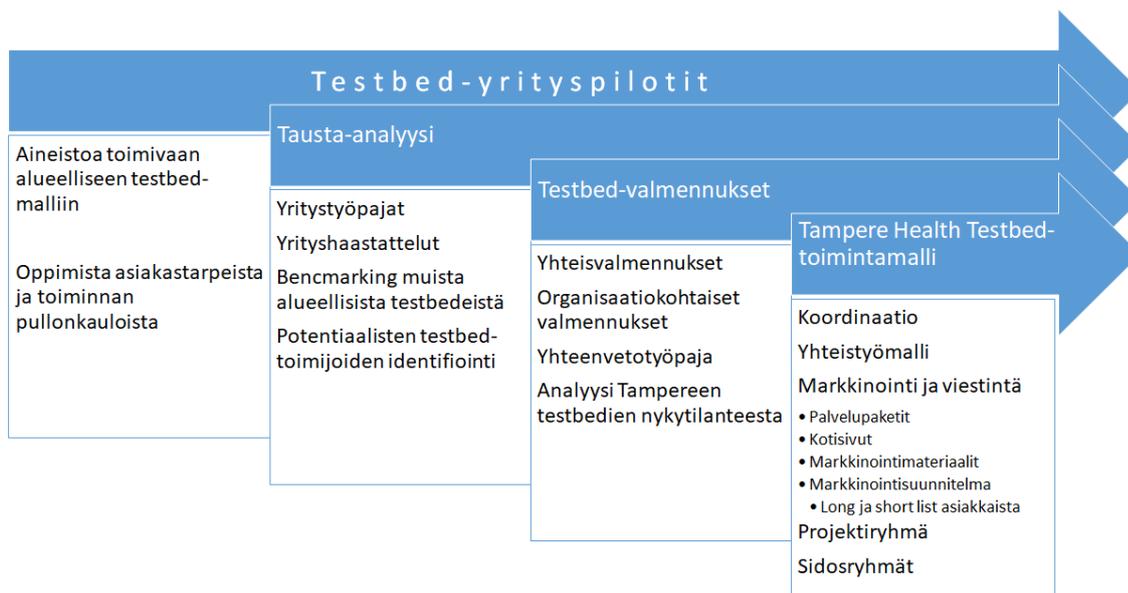
Oleellista on varmistaa, että ennakolta laadittava etenemissuunnitelma mallin implementointivaiheesta on kattava ja että jokainen toimija sitoutuu siihen läpi koko organisaation.

3.2. Testbed-toimintamalli

Kehyshankkeen yhtenä tavoitteena oli rakentaa innovaatioalustana toimiva testbed-toimintamalli, jossa julkiset ja yksityiset toimijat yhdessä synnyttävät uusia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa. Testbed-palvelut muodostavat yhden keskeisen osan koko sote-TKI-ekosysteemin toimintamallissa.

Testbed-palveluilla tarkoitetaan yrityksille niiden tuotekehityksen eri vaiheisiin suunnattuja palveluja, jotka edesauttavat yritystä kehittämään ja testaamaan tuotteitaan yhdessä sosiaali- ja terveydenhuollon tai muiden julkisen sektorin ammattilaisten kanssa mahdollisimman autenttisessa toimintaympäristössä. Yhteistyö käyttäjäkuntaa edustavien ammattilaisten kanssa auttaa yritystä kohdentamaan tuotteen ominaisuudet käyttäjien tarpeita vastaavaksi jo tuotekehityksen alkuvaiheessa ja siten tuotekehitysaika nopeutuu ja tuotekehityskustannukset pienenevät.

Testbed-toimintamalli rakentui tausta-analyysin, testbed-valmennusten ja testbed-yrityspilottien kautta (Kuva 3.5.). Toimintamallin rakentumista on jäljempänä kuvattu näiden alaotsikoiden kautta.



Kuva 3.5. Testbed-toimintamallin rakentaminen

Alalukujen 3.2.1.–3.2.4. aineisto:

- Medical device -yritysten yrityspaja 19.12.2017 (reguloidut tuotteet ja palvelut), 21 yritystä
- Hyvinvointialan yritysten yritystyöpaja 31.1.2018 (Health and wellbeing), 18 yritystä
- Loppuvuonna 2019 puolistruktoroituina haastatteluina toteutettuja yrityshaastatteluja (13 kpl) viidessä kategoriassa (Medical device, suuryritykset/Pk-yritykset; Ohjelmistoyritykset, suuryritykset/Pk-yritykset; Startup-yritykset.
- Testbed –valmennusten aikana tuotettu materiaali ja valmentajan tekemä analyysi; syksy 2020 ja alkuvuosi 2021 (haastattelut, valmennuspäivien aineisto)
- Benchmarking–analyysi yliopistosairaalakaupunkien terveystalon testbedeistä

3.2.1 Tausta-analyysi

Toteutimme tausta-analyysin alueellisen testbedin toimintaedellytyksistä, yritysten odotuksista ja tarpeista sekä siitä, mitkä asiat Tampereella toimivat ja missä asioissa tarvitaan eniten kehitystyötä. Selvityksen pohjaksi haastattelimme 13:a Tampereen alueen testbedien yritys kentässä olevaa yritystä viidestä kategoriasta: Medical device -suuryritykset (*GE Healthcare, Philips Medical, Planmeca, Varian Finland*) & pk-yritys (*Revenio Group*), ohjelmistojen suuryritys (*CGI*) & pk-yritys (*Cinia, Solita*) sekä startup-yritykset (*Buddy Healthcare, Meluta, Moodmetric, Neuro Event Labs, Vital Streams*). Lisäksi analyysissä hyödynnettiin yritystyöpajojen aineistoa (2 työpajaa, 39 yritystä), valmennuksissa syntyneitä materiaalia sekä benchmarkingia muista yliopistosairaalakaupunkien alueellisista testbedeistä. Tausta-analyysistä on toimitettu laajempi testbed-kartoitusraportti hankeraportoinnin yhteydessä.

Analyysin perusteella yritysten tarpeet ja odotukset sote-alan testbedille liittyivät seuraaviin palveluihin:

Isot yritykset

1. Käytettävyydestä
2. Verifiointimittaukset
3. Uusien laitteiden evaluointi ja niillä tehtävät tutkimukset
4. Integraatiotestaus
5. Datan tarve tekoälyn ja koneoppimisen (AI/ML) kehitystyötä varten
6. Workflow-ymmärrys
7. Real World Data potilaan elämästä
8. Yritysten oman henkilökunnan koulutus johonkin erikoisalueeseen

Pk- ja mikroyritykset

1. Tuoteidean arviointi, markkina- ja asiakastarvekartoitus ennen varsinaista tuotekehitysvaihetta
2. Loppukäyttäjät mukana jo määrittelyvaiheessa
3. Regulaatioasiat
4. Käytettävyydestaus
5. Tietoturva-asiat
6. Integraatiot muihin järjestelmiin
7. Vaikuttavuustutkimus
8. Terveystuonon tarpeiden esittely jollakin foorumilla
9. Yksi yhteydenottopiste erilaisen tiedon saamiseksi

Aineiston perusteella Tampereella on testaustoiminnan näkökulmasta hyvää:

1. Yksittäisten testbed-toimintojen asiantunteva suunnittelu ja toteutus
 - Selkeä sitoutuminen testbed-toiminnan toteutukseen ja rahoitukseen (taustaorganisaatioiden tuki)
 - Valtava määrä osaamista ja osajia (riittävä kriittinen massa)
2. Riittävä määrä investointeja testaustoiminnan teknisiin toteutusympäristöihin
 - Keskeiset sijainnit (Kauppi), ensiluokkaiset testausympäristöt, laaja laitekirjo (kiinteitä ja liikuteltavia)
 - Digitaalisten ratkaisujen ketterä kehitysmalli (opiskelijat, yhteistyöyritykset)
3. Testiryhmien hallinta hyvällä perustasolla
 - Ryhmät tunnistettu ja aktivoitu, hallinnan perusmallit kuvattuina
 - Ensimmäisten toimintavuosien jälkeen valmius skaalaamiseen
4. Asiakaspolkujen kuvaukset ajan tasalla
 - Asiakaspolkujen kuvaaminen toteutettuna (yksityiskohtaisuudessa vielä parannettavaa)
 - Polutuksissa riittävässä määrin yhdenmukaisuuksia asiakkaiden näkökulmasta

Aineiston perusteella Tampereella on testaustoiminnan näkökulmasta kehittämishaasteina:

1. Tampere-tason koordinaatiota ei ole.

- Alueella ei ole selkeää profiilia terveydenalan keskittymänä.
- Yhteisen tekemisen malli puuttuu (suunnittelu, ohjaus, brändi, viestintä).

2. Testbedeillä on hyvin vähän yritysasiakkaita.

- Potentiaalisia sote-alan yrityksiä syntyy Suomeen vain muutamia vuosittain.
- Pääasiallinen markkinapotentiaali on kansainvälisissä yrityksissä.

3. Testbedien väliset yhteydet ovat varsin kehittymättömiä.

- Kaikki toteuttavat omia mallejaan, erillisinä toisistaan.
- Vuoropuhelu ja tiedonvaihto on hyvin hajanaista, tieto parhaista käytännöistä ei liiku.

4. Liiketoimintamallit vahvasti taustaorganisaatioista tuettuja

- Yhdelläkään testbedillä ei ole merkittävää yritysasiakaskantaa.
- Taloudellinen yhtälö toimii kaikilla osin omista organisaatioista kanavoitavilla varoilla (riski ja ohjaus).

5. Terveydenalan testaustoiminnan luvitusprosessin hitausmomentit

- Erityisesti eettisen toimikunnan lausuntoja ja tutkimuslupia tarvitsevat testaustilanteet aikataulullisesti haastavia (kuukausia).
- Vaihtoehtoiset mallit kehittyneet hitaasti (vapaaehtoiset terveet, opiskelijat, simulaatioympäristöt).

6. Testiryhmien hallinnan iso kuva on edelleen hyvin sekava.

- Testiryhmien kokonaisvaltainen suunnittelu, kehittäminen ja koordinointi toteutumatta
- Testiryhmien päällekkäisyydet voivat rasittaa aktiiviryhmiä tai hidastaa testitilanteiden toteuttamista.

3.2.2. Testbed-valmennukset

Identifioimme alueen potentiaalisten testbedit, joilla oli resursseja lähteä mukaan kehittämisprosessiin tässä vaiheessa. Prosessiin mukaan valikoituivat seuraavat alueen testbed toimijat: Taitokeskus, Sote Virtual Lab, Laitetori, Yliopistollinen hyvinvointikeskus, HEAT Lab, Regea, MET infrapalvelut, Massaspektrometria Core, MicroCT-kuvantaminen, Tampereen Biopankki ja tutkimuksen datapalvelut, HealthHUB sekä Visaxion. Nämä testbedit toimivat neljän organisaation alla: PSHP, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen kaupunki.

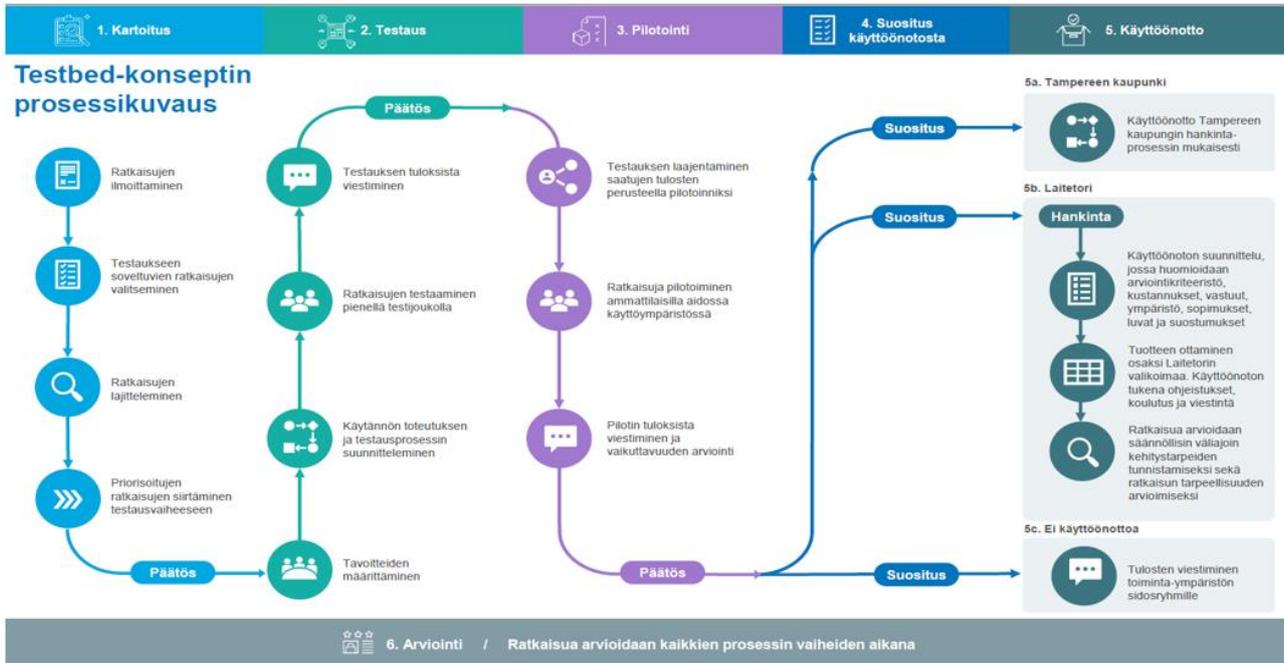
Näille toimijoille järjestettiin testbedien toimintaedellytyksiä kehittävä valmennus, jonka toteuttajaksi valikoitui kilpailutuksen kautta Resolute HQ Oy. Valmennus toteutettiin ryhmävalmennuksena ja organisaatiokohtaisina yksilövalmennuksina osallistuville testbed-toimijoille. Tavoitteena oli auttaa valmennuksen kohteina olevia testbed-toimijoita tunnistamaan:

- roolinsa paikallisessa yritys yhteistyön ekosysteemissä
- tarjottavan palvelukokonaisuuden eri ulottuvuuden
- oman organisaation asiakastarpeiden kirjo
- tuotteistukseen soveltuva palvelukokonaisuus
- omaan toimintaansa soveltuva liiketoimintamalli (tulot ja kustannukset)
- kotimaisen ja kansainvälisen toiminnan kumppanuusmallit

Lisäksi konkreettisina tuloksina valmennuksesta syntyivät organisaatiokohtaiset:

- toimintamalli: visio, missio, rooli ekosysteemissä ja tavoitteenasetanta
- palvelukokonaisuus: palvelukartta ja palvelujen alustavat tuotteistuskuvaukset
- alustava liiketoimintasuunnitelma: kulurakenne, tulolähteet ja tulospittarit

Esimerkkinä syntyneistä yksittäisen testbedin prosessikuvauksista alla on Tampereen kaupungin Laitetorin testbed-toiminnan prosessikuvaus (Kuva 3.6).



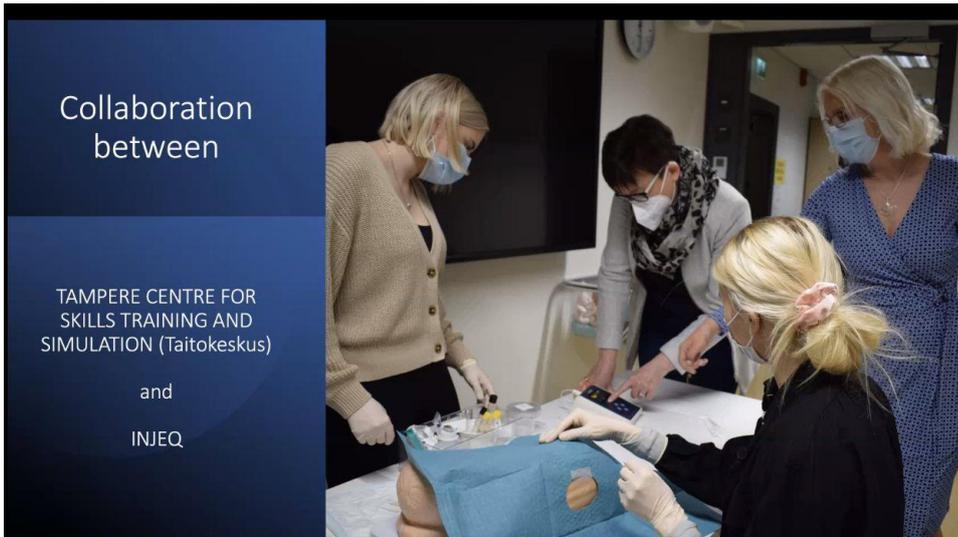
Kuva 3.6. Tampereen kaupungin Laitetorin testbed-toiminnan prosessikuvaus

3.2.3. Yrityspilotit

Projektin aikana toteutettiin yrityspilotteja, joiden avulla testattiin testbed-toimintamallia. Yrityspilottien avulla saatiin arvokasta ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiminnan kehittämiskohteista ja pullonkaloista. Seuraavassa on esitelty esimerkinomaisesti kahdeksan erilaista hankkeen aikana toteutettua testbed-projektia, jotka on toteutettu Tampere Health Testbedin (THT) yksittäisissä testbedeissä ja joista näkee hyvin, miten erityyppistä yhteistyötä yritysten ja testbedien välillä tehdään. Esimerkit on kuvattu pääosin yleisellä tasolla mahdollisten liikesalaisuuksien turvaamiseksi.

Case Injeq Oy/Taitokeskus

Pilotissa testattiin Injeqin IQ-Needle-älyneulalaitteen käytettävyyttä ja toiminnallisuuksia. Tuotteen kehittämisessä hyödynnettiin Taitokeskuksen lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoilta saatuja asiantuntijanäkemyksiä ja palautteita.



Kuva 3.7. Injeqin älyneulalaitteen testausta Taitokeskuksessa

Case PulseOn Oy/HeAT Lab

Pilotissa kehitettiin PulseOn Oy:n uuden optisen rannesykemittarin elektroniikkaa tutkimalla ihon värin sekä optiseen sykemittaukseen käytettävän LED-valon värin ja intensiteetin vaikutusta mittaussignaalin laatuun ja mittauksessa saadun sykevälitiedon tarkkuuteen.

Case Predicell Oy/Laitetori

Pilotissa testattiin Tampereen kaupungin Kotitorin väestövastuualueella älykellojen (20 kpl), älyverenpainemittareiden (15 kpl), älykuumemittareiden (8 kpl) ja älyvaakojen (8 kpl) toimivuutta osana kaupungin kotihoidon palveluprosesseja.

Case Revenio Research Oy/HeAT Lab

Pilotissa kehitettiin ja testattiin Revenion laiteprototyyppien toiminnallisuuksia.

Dose Control Oy/Laitetori

Pilotissa kokeiltiin Tampereen kaupungin Kotitorin väestövastuualueella Dose Controll Oy:n älydosettien, eli lääkemuistuttimien toimivuutta osana kaupungin kotihoidon palveluprosesseja.

Vigofere Oy/HeAT Lab

Pilotissa jatkokehitettiin Vigoferen Moodmetric-älysormuksen toiminnallisuuksia stressin mittaamiseen liittyvien tutkimustulosten avulla.

Arctic Biomaterials Oy/ Mikro-CT-lab

Pilotissa toteutettiin mikro-CT-kuvantamisia ja analyyssejä biomateriaalien kehittämiseksi yhteistyössä Laskennallisen biofysiikan ja kuvantamisen ryhmän (CBIG) kanssa.

Kaivogen Oy/ Tampereen Biopankki

Tampereen Biopankki ja Kaivogen Oy tekivät yhteistyötä nanopartikkeleita ja proteiinien glykosylaatiota hyödyntävän määrittysteknologian kehittämiseksi syöpien varhaiseen diagnostiikkaan.

Yrityspiloteissa huomattiin, että yksittäiset testbedit toimivat hyvin testausympäristöinä yritysten yksittäisille testaustarpeille, mutta kompleksisempia ja laajempia testauspaketteja varten tarvittaisiin testbedien välistä yhteistyötä ja uudenlaisia työkaluja ja resursseja, esimerkiksi vaikuttavuusarviointeja varten. Kliiniseen validaatioon ei Tampere Health Testbedin yksittäisissä testbedeissä löydy palvelupakettia, tältä osin yritysten tarpeisiin voidaan vastata vain satunnaisesti. Terveysalan ammattilaisten työpanosta ei missään voida sataprosenttisella varmuudella allokoida osaksi testbedin työtä. Kuitenkin esimerkiksi Taitokeskuksen lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoiden sekä jo valmistuneiden ammattilaisten ammattitaito on tällaiseen helpommin käytettävissä. Tosielämän kaltaisissa simulaatioympäristöissä, joissa ei olla tekemisissä todellisten potilaiden kanssa, myös lupaprosessit ovat helpompia ja testauksiin päästään nopeammilla aikatauluilla.

3.2.4 Tampere Health Testbed -toimintamalli

Tampere Health Testbed -toimintamallia (THT) rakennettaessa mietittiin, miten toiminta jatkuisi Kehys-hankkeen jälkeen ja kuka voisi ottaa vastuuta konseptin jatkokehittämisestä, Tampere Health Testbedin palveluiden markkinoinnista ja myynnistä sekä yhden luukun periaatteen mukaisena kontaktina olemisessa. Kävimme keskusteluja eri tahojen kanssa, ja Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Business Tampere Oy ilmoitti kiinnostuksensa olla tämän toiminnan kotipesänä ja päätti resursoida toimintaa yhden ammattilaisensa aluksi 20-prosenttisella työpanoksella. Lisäksi PSHP:n perusterveydenhuollon yksikkö voi olla tukemassa toimintaa, erityisesti testbedien yhteistyön kehittämisessä.

Tampere Health Testbed -toimintamallin avainelementit ovat palveluiden kokoaminen yhteiseen portaaliin, yhteinen koordinaattori vastaanottamaan asiakkaiden yhteydenottoja ja ottamaan aktiivisesti yhteyttä potentiaalsiin yritysasiakkaisiin, yhtenäinen brändi, yhteistyön ja toimintavalmiuksien kehittäminen sekä verkostot.

Tampere Health Testbed -sivusto on toteutettu Business Tampereen sivustojen alle muiden alueen testbed-sivujen rinnalle. Sivustolla on tällä hetkellä lyhyet esittelyt toimijoista ja niiden palveluista. Lisäksi sivuille on kerätty joitain julkaistuja artikkeleita muutaman testbedin yritys yhteistyöprojektista. Sivusto kehitetään edelleen ja sinne rakennetaan testbedien palvelupolut yksittäisille testbedeille sekä testbedien yhteisprojekteille.

Business Tampereen Business Coordinator on ottamassa vastatakseen Tampere Health Testbedin markkinoinnista ja asiakkaiden keskitettyjä yhteydenottojen koordinoinnista. Business Tampereen viestintäasiantuntija on ottamassa vastuun THT:n viestinnästä ja viestinnän kehittämisestä. Esimerkkeinä Tampere Health Testbedin yhteisistä markkinointiponnistuksista ovat esiintyminen **kansallisen testbed-verkoston** tilaisuudessa toukokuussa 2021 ja **Business Finlandin Health Tuesdayssa** kesäkuussa 2021. Syksyllä 2021 toteutetaan **testbedien ja yritysten kohdennetut matchmaking-** tapahtumat (esimerkinä 30.9.2021 järjestettävä **Biobankin ja HeAT Labin yhteinen yritysverkostoitumistapahtuma**), lokakuussa 2021 **India means Business** -seminaari yhteistyössä Intian suurlähetystön kanssa. Tammikuussa 2022 järjestetään **terveysteknologiatapahtuma Uros Livessä Tampereella** sekä kesällä 2022 pidetään **HIMSS21 Europe** -tapahtuma, joissa Tampere Health Testbed -toimijat ovat näkyvästi esillä kertomassa palveluistaan.

Why ?

Challenges:

- **The dependency ratio is dramatic.**
- **Social and health care reform to integrate social and health care services into an integrated entity.**
- **Geographically long distances and Covid-19 have created the global need for remote and digital health care solutions.**

Number of children and elderly per 100 persons in working age

Legend: Children (age under 16) (green), Elderly (age over 65) (red)

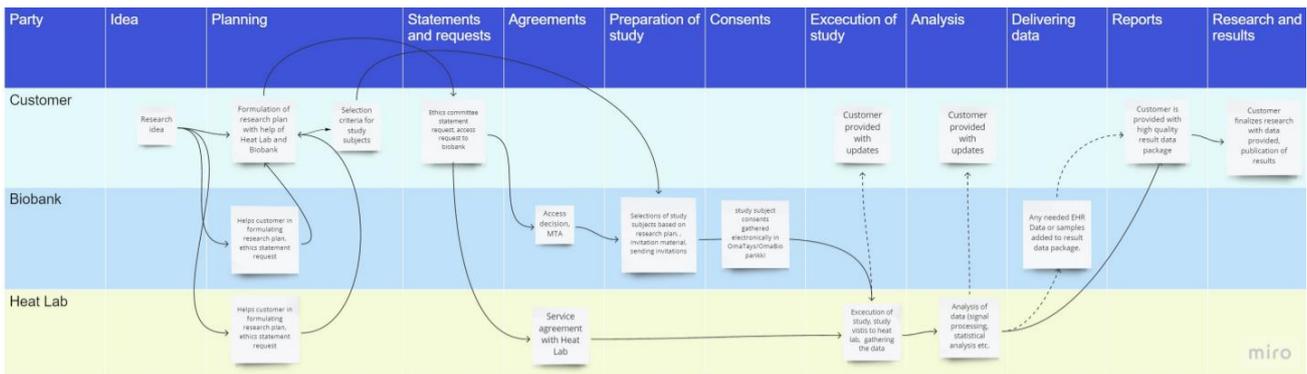
Demographic dependency ratio in Finland in 1950–2010 and projection for 2011–2050. Ref. Statistics Finland.

VIRTUAL LAB

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences

Kuva 3.8. Sote Virtual Labin esitys kansallisessa Health Tuesday -tapahtumassa

Tampere Health Testbedin brändi on vasta rakenteilla ja se on tarkoitus liittää osaksi rakentuvaa Pirkanmaan sote-TKI-ekosysteemin brändiä, joka voi rakentua olemassa olevan Tampere Health -brändin alle (katso luku 1.5.). Testbedien välistä yhteistyötä ja toimintavalmiuksia on kehitetty hankkeessa toteutetun tuotteistamisvalmennuksen lisäksi muun muassa kesällä 2021 järjestettyjen testbed-toimijoiden pitching-valmennusten avulla ja keskinäisten palvelupolkujen rakentamisten kautta. Esimerkkinä kahden testbed-toimijan yhteistyöstä on kuvassa 3.8. Tampereen Biopankin ja HeAT Labin toteuttama yhteinen palvelusuunnitelma.

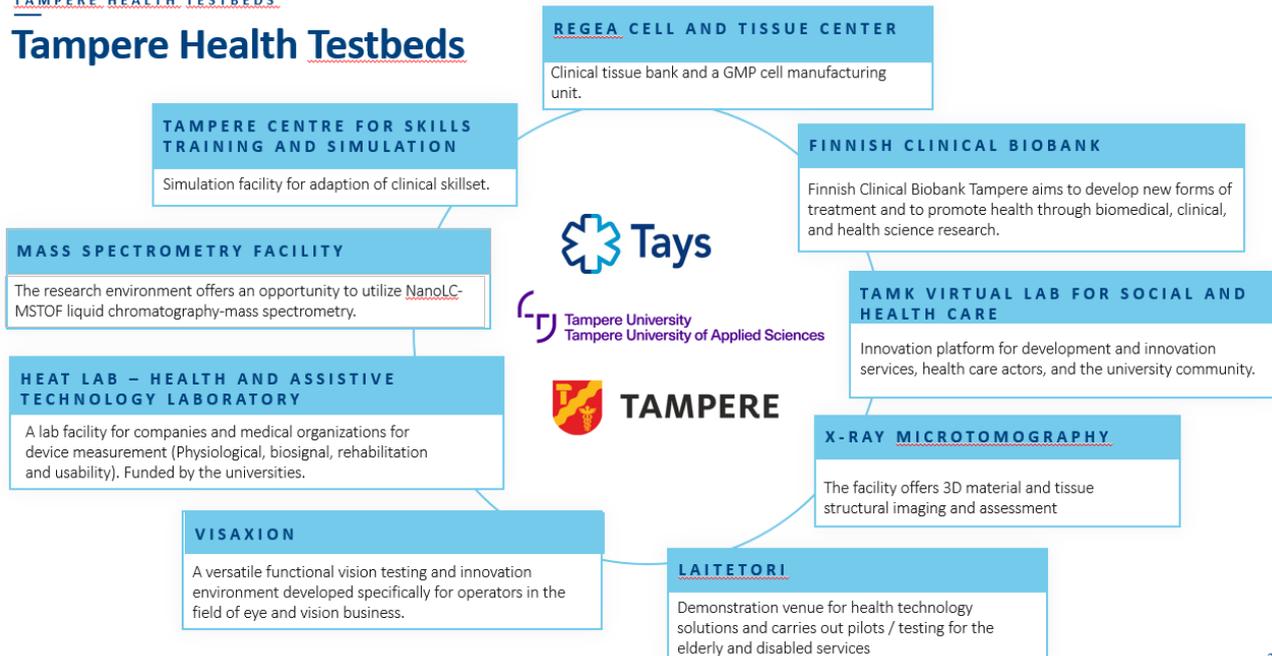


Kuva 3.9. Tampereen Biopankin ja HeAT Labin yhteinen palvelusuunnitelma

Saadakseen tunnettuutta ja näkyvyyttä ja kasvattaakseen osaamistaan Tampere Health Testbed on verkottunut esimerkiksi Business Finlandin vetämän kansallisen terveysalan testbed-verkoston, Nordic Innovation Networkin, Suomen Euroopan ja Aasian suurlähetystöjen ja European Digital Innovation Hubs (EDIHs) -verkoston kanssa sekä aloittanut suunnitelman yhteisestä palveluiden tarjoamisesta ja markkinoinnista muun muassa Turun terveysalan testbedien kanssa (Health Campus Turku). Yhteistyötä on suunniteltu tehtäväksi myös muiden alueiden testbedien kanssa. Business Tampere on aloittanut Tampere Health Testbedin kaupallisen rajapinnan koordinoinnin ja markkinoinnin Tampereen yliopistollisen sairaalan tukemana. Tampere Health Testbed -toiminta on valittu yhdeksi Business Tampereen Tampere Health -ohjelman kärkitoiminnaksi vuosille 2021–2023. Tulevina vuosina tavoitteena on Tampere Health Testbed -yhteisön kasvattaminen osaksi Euroopan kokonaisvaltaisimpien kokeilu ympäristöjen joukkoa.

TAMPERE HEALTH TESTBEDS

Tampere Health Testbeds



2

Kuva 3.10. Tampere Health Testbed palveluntuottajat pähkinäkuoressa

Johtopäätökset

- Alueellista testbed-toimintamallia tarvitaan, jotta syntyy systeeminen toimintamalli, jolla julkiset ja yksityiset toimijat voivat yhdessä synnyttää uusia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa sote-palveluiden testialustoja hyödyntäen
- Alueellisella testbed-toiminnalla on oltava selkeät palvelupaketit asiakasnäkökulmasta-
- Testbed-palveluiden kansallinen ja kansainvälinen myynti ja markkinointi ovat avainasemassa, jotta testbedeillä olisi asiakkaita ahtaassa markkinaraossa.
- Yksittäisten testbedien osaamistasoa on kehitettävä ja testbedien välistä yhteistyötä lisättävä, jotta kyetään palvelemaan kansainvälisiä yritysasiakkaita.

3.3. Digikokeilut

Digikokeilut olivat Kehys-hankkeessa yksi yritys yhteistyön muoto, jossa käytännössä etsittiin ratkaisuja sote-alan tarvelähtöisiin kehittämiskohteisiin. Hankkeen yhteistoiminnallisissa kunta- ja yritystyöpajoissa (kuvattu luvussa 2.2) etsittiin hankkeen pilottiteemojen työhön hyödylliseksi koettuja digitaalisia apuvälineitä. Työpajoihin osallistuneilta ammattilaisilta ja palveluiden käyttäjiltä nousi esille erilaisia tarpeita, joihin alettiin etsiä sopivaa palvelutarjontaa. Palvelutarjoajia etsittiin eri menetelmien kautta.

Päihdepalveluihin Tampereen kaupunki julkaisi kaksi Hilma-tietopyyntöä esiin nousseista tarpeista:

1. Moderoitu, anonyymi vertaistukea tarjoava ryhmä-chat päihdeettömyyteen pyrkiville. Tietopyyntöön saatiin viisi vastausta, joista edettiin kolmen yrityksen kanssa tuote-esittelyihin ja jatkoneuvotteluihin Tampereen ja Akaan kaupunkien kanssa.

Pilottiin edettiin Altogames-palvelulla, jota testattiin Tampereella päihdepalvelujen tukikeskus Päiväperhossa tukipalveluna äitiys- ja lastenneuvoloiden kävijöille.

2. Päihdeettömyyden etäseuranta ja -tuki alkoholista irti pyrkiville -haku sai kuusi vastausta, josta yhden yrityksen kanssa edettiin jatkoneuvotteluihin.

A-klinikka Oy:n Previct-etäalkometri todettiin pisimmälle kehittyneeksi ja sillä toteutettiin pilotti Tampereen kaupungin kanssa. Pilotin aikana havaittiin, että tuotteella on käyttömahdollisuuksia myös muun muassa lastensuojelussa.

Diabetespalveluihin etsittiin omien verkostojen ja selvittelyjen kautta löytyneitä ratkaisuja ja pilottipaikkoja:

Diabetestyöpajoissa omamittaustiedon saattaminen hoitohenkilöstön käyttöön nousi työpajoissa keskeiseksi toiveeksi. Asian kehittämiseksi on menossa Kelalla Omatietovarannon kehitystyö ja Fimlabilla mittareiden kilpailutuksen valmistelu. Näitä seurataan ja linjattiin, että toistaiseksi ei ole järkevää ryhtyä omiin, kansallisen työn kanssa päällekkäisiin kokeiluihin yritysten kanssa.

Sen sijaan toteutettiin ambulatorinen glukoosiprofiili (AGP-näkymä) työpöytäintegraationa -pilotti, joka osaltaan mahdollistaa terveysalan ammattilaisen paremman ja helpomman päätöksentekoa diabetespotilaan hoidossa. Pilotin jälkeen on tehty yhteistyötä CGI:n kanssa, jotta pilotoitu tieto saataisiin potilastietojärjestelmään potilaskertomukseen yhdistettävänä kuvana.

Elämäntapaohjauksen digitaalisista sovelluksista käytiin jatkokeskustelut VTT:n kanssa Pienet teot -sovelluksesta. Toistaiseksi palvelu ei ole kuitenkaan tuotannossa käytettävissä, koska VTT vasta etsii palvelulle ylläpitäjää. Näin olleen tämä sovellus edennyt pilottivaiheeseen.

Hyväksi digitaaliseksi palveluksi tunnistettiin myös Satakunnan sydänpiirin ja Satakunnan sairaanhoitopiirin kehittämä Verkkopuntari, joka on ohjelma painonhallinnan ja elintapamuutoksen tueksi. Verkkopuntarissa asetetaan yksilölliset, lähtötilanteeseen räätälöidyt tavoitteet. Pysyviä elintapamuutoksia tuetaan terveydenhuollon ammattilaisen tarjoamalla henkilökohtaisella ohjauksella, tutkitulla tiedolla sekä ryhmän vertaistuellla. Tätä on kokeiltu jo esimerkiksi Kangasalla. Tampereen diabetesvastaanoton hoitajille valmisteltiin Verkkopuntari-sovelluksen käyttökoulutus.

Diabeteksen osalta suunniteltiin järjestettäväksi yrityksille myös tuote-esittelymessut elämäntapa-applikaatioista ja niiden jatkona asiakkaiden ja ammattilaisten yhteiset ”appikinkerit”, mutta näitä ei kyetty toteuttamaan koronarajoitusten vuoksi.

Johtopäätökset

- Digitaalisten palveluiden kehittämisen pitää perustua sote-alan tunnistettuihin tarpeisiin.
- Digitaalisten palveluiden pitää linkittyä osaksi sote-palvelukokonaisuutta, ei jäädä omaksi palvelusaarekkeeseen.

4. Johtopäätökset

Pääluku 1: Sote-TKI-ekosysteemi johtamisen ja vaikuttavuuden näkökulmasta

Kehys-hankkeessa luotiin sote-TKI-ekosysteemin malli, joka tukee alueellisen TKI-toiminnan kehittymistä, systematisoitumista ja implementointia Pirkanmaalla. Tämä haastatteluaineistoon perustuvan malli kuvaa toimivan ekosysteemin monitasoisen toiminnan erilaiset luonteet ja logiikat. Kaiken perustana on henkinen tai fyysinen tila, vuorovaikutustaso, joka luo puitteen erilaiselle toiminnalle sekä ideoiden ja innovaatioiden vaihtamiselle. Seuraavalle tasolle valikoituu ja konkretisoituu teemoja tai tavoitteita, joita halutaan alkaa kehittää tai ratkoa. Ekosysteemin kahden ensimmäisen tason osalta ei vielä voida puhua liiketoiminnasta tai varsinaisesta tuotekehityksestä, mistä syystä ekosysteemi on avoin tulla ja lähteä. Kun nousee ekosysteemin toiminnallisemmille tasoille, alkaa varsinainen toiminnallinen järjestäytyminen. Ekosysteemistä mukaan lähteneet toimijat kuuluvat edelleen jatkuvasti ekosysteemin alemmille tasoille, mutta toiminnallisesti ekosysteemin kaksi ylempää tasoa ovat jo organisoituneet tuottamaan tai kehittämään yksilöityä toimintaa, jolloin voidaan puhua verkostosta tai projektista.

Vaikka sote-TKI-ekosysteemi koostuu itsenäisistä organisaatioista ja on verrattain löyhärakenteinen, asiantuntijahaastattelujen mukaan ekosysteemiä ja sen toimintaa täytyy kuitenkin myös johtaa. Ekosysteemin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista tulee tukea ja edistää päämäärättömän ajalehtimisen sijaan. Ekosysteemien toiminnan ohjaaminen korostaa yhteistyötä eri tahojen kesken sekä kokonaisuuden hallintaa. Sote-TKI-ekosysteemin rakentamisessa keskeistä on ihmisten kokoaminen laajasti yhteen, käynnistettävä aktiivinen vuoropuhelu siitä, mitä ollaankaan tekemässä ja miten. Johtavan tahon tulee varmistaa toimivat rakenteet ja prosessit: toiminnan jatkuvuus ja resurssit, mahdollisuudet kehittämistyölle, viestintä ja toiminnan vaikuttavuus. Koordinointityötä tulee tehdä sekä tarjota tukea, mutta samaan aikaan sallia joustavuus. Käytännön tavoitteet eivät saisi olla ylhäältä annettuja, vaan toimenpiteiden tulisi kummuta käytännön työstä ja tarpeesta. Tukea käytännön kehittämishankkeille ja -prosesseille kuitenkin tarvitaan.

Ekosysteemillä tulee olla ydinorganisaatio, jolla on "leveät hartiat" ja vahva mandaatti. Haastateltavien näkemyksen mukaan sen tulee kyetä turvaamaan kehittämistyö ja myös rahoitus pitkäksi aikaa. Sen tulee olla luotettava toimija, jotta yhteistoimintaan sitoudutaan. Ydinorganisaation lisäksi ekosysteemillä tulee olla "johtoryhmä", jossa kaikki sidosryhmät ovat kattavasti edustettuina. Sen

tehtävänä on varmistaa kaikkia keskeisiä toimijoita kiinnostava yhteinen tavoite sekä motivoivat pelisäännöt sen saavuttamiseksi. Tarpeet, ideat ja tavoitteet konkretisoituvat TKI-hankkeiksi ja prosesseiksi. Tässä kehittämistyössä tulee mukana olla eri toimijoita sekä osaamisen ja tiedon yhdistämistä kattavasti siten, että toiminnan tuloksena syntyy aidosti asiakkaan tarpeita vastaava kokonaisuus. Tuloksena syntyy parempia palveluita, hyvinvointia ja alueellista elinvoimaa.

Ekosysteemin toimijoiden arvo-odotukset liittyvät toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin, sekä verkostoitumiseen ja tiedonsaantiin. Keskeisin odotus ja toive ekosysteemiä kohtaan liittyy uusien ideoiden saamiseen asiakashyödyn lisäämiseksi. Muita keskeiseksi tunnistettuja arvo-odotuksia olivat kustannustehokkaiden palveluiden kehittäminen, tiedonsaanti toimivista ratkaisuista ja sitä kautta virheinvestointien ja ajankäytön hukan välttäminen sekä tiedonsaanti palveluiden kehittämisen uusista tuulista. Tavoiteltavat hyödyt vaihtelivat jonkin verran ryhmien välillä.

Sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuus on haastava ja monitulkintainen ilmiö, jonka kuvaaminen edellyttää tavoiteltavien vaikutusten tunnistamista sekä ekosysteemin eri tasoilla että eri toimijoiden näkökulmista. Tässä hankkeessa sote-TKI-ekosysteemin vaikuttavuuden nähdään koostuvan vaikutuksista, jotka liittyvät ekosysteemin edellytyksiin, innovaatiotoimintaan ja ekosysteemin aikaansaamiin ratkaisuihin. Sote-TKI-ekosysteemin tavoiteltavat vaikutukset liittyvät vahvasti hyvinvoinnin edistämiseen eri tavoin (terveyden ja hyvinvoinnin sekä kasvun edistäminen) sekä palvelujärjestelmän kykyyn tuottaa kansalaisille vaikuttavampia palveluita kustannustehokkaasti. Vaikuttavuutta ei saavuteta, ellei kehitettyjä innovaatioita oteta käyttöön. Vaikuttavuuden mittaamisen tulisi olla yksi sote-TKI-ekosysteemin johtamisen tehtävistä.

Kehys-hanke voidaan nähdä esimerkkitapauksena sote-TKI-ekosysteemin rakentamisesta. Hankkeen läpivienti tuloksineen on itsessään esimerkki siitä, miten toimijoiden systeemistä yhteistyötä rakennetaan ja viedään eteenpäin yhteisen tavoitteen ympärillä asiakasarvon luomiseen pyrkien. Hankkeeseen osallistuneiden toimijaryhmien mukaan hankkeen toiminta oli varsin onnistunutta. Keskeisenä nähtiin hankkeen toimijoiden välinen hyvä henki, joka oli edellytys hankkeen tehokkaalle etenemiselle. Tämä näkyi innostuneena ja itsenäisenä sekä vastuullisena ja ammattitaitoisena työn tekemisenä, mutta myös vahvana ja aktiivisena yhteistyönä. Hyvä henki rakentuu, kun ammattitaitoiset yhteistyökumppanit kokevat tekevänsä tärkeää työtä ja toimivansa tehokkaasti. Toimijat ovat sitoutuneita yhteistyöhön, yhteiseen tavoitteeseen ja heidän välillään vallitsee luottamus. Jotta toimivan yhteistyön jatkuminen varmistetaan, tulee keskustelua, viestintää ja vuoropuhelua jatkaa aktiivisesti sekä hankkeen sisällä että ulospäin. Toiminnan uudistamisessa tarvitaan johdon sitoutumista ja tukea. Hankkeessa nähtiin, että yhteiskehittäminen kaikkineen tarvitsee tukea: viestintää, vuorovaikutusta ja konkreettista apua.

Pääluku 2: Vaikuttavien asiakkuuspolkujen kehittäminen ja implementointi

Hankkeessa toteutettiin yhteiskehittämistä yhdessä kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa. Hankkeen kehittämisteemoiksi valittiin päihdepalvelut ja tyypin 2 diabetesasiakkaiden palvelut. Kehittämiseen lähti mukaan seitsemän kuntaa tai yhteistoiminta-aluetta. Kehittämiskohteita olivat paikallisten asiakkuuspolkujen määrittäminen sekä Suuntima-palvelun ja asiakkuuspolkujen käyttöönotto. Lisäksi kartoitettiin puuttuvia palveluita ja kehittämiskohteita sekä kehitettiin toimintaa siten, että asiakkuuspolut voivat toteutua. Kehittämistyö aloitettiin ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi valituista aiheista.

Kehittämistä tehtiin sekä alueellisena yhteistyönä että paikallisesti. Kehittäminen tapahtui yhteistyössä eri toimijatahojen kanssa, myös asiakkaat ja läheiset olivat aktiivisesti mukana kehittämistyöpajoissa. Hankkeessa luotu yhteiskehittämisen malli perustuu palvelumuotoilun keinoihin ja se on hyödynnettävissä laajemminkin sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä. Yhteiskehittämisen prosessin jokaiseen vaiheeseen tarvitaan mukaan keskeiset asiakkaan palveluprosessiin osallistuvat henkilöt. Palveluiden kehittäminen on jatkumo, jossa tehdään säännöllistä uudelleenarviointia.

Kehittämisprojekteihin on suhteellisen helppo innostaa ihmisiä mukaan. Sen sijaan uusien toimintamallien käyttöönotto jää usein vain muutaman henkilön innostuksen varaan. Kehys-hankkeessa implementointia eli toimeenpanoa haastoi myös samaan aikaan alkanut koronapandemia. Hankkeessa haastateltiin hankekuntien sote-johtoa ja ammattilaisia. Haastattelujen pohjalta tunnistettiin implementointiprosessin keskeiset vaiheet, sen onnistumisen edellyttämät tehtävät sekä muita prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi luotiin konkreettinen työkalupakki johdon ja kehittäjien tueksi käytännön implementointityöhön.

Implementoinnin johtamisen lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen luominen muutettavasta asiasta. Implementoinnin johtamisen tehtävät vaihtelevat eri tasoilla, mutta onnistumisen kannalta lähiesimiesten panos on kaikkein keskeisin. Johtamista tukee prosessin systemaattinen suunnittelu ja muutosta tukevat konkreettiset työkalut. Implementoinnin johtamiseen kuuluu päätöksenteko prosessin eri vaiheissa sekä varsinaisen käyttöönottovaiheen jälkeen jatkuva systemaattinen seuranta ja arviointi.

Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönoton onnistuminen edellyttää vanhoista toimintatavoista luopumista ja uusien omaksumista tilalle. Muutos lähtee organisaation

kokonaisvaltaisesta kehittämisestä asiakkuuksien mukaisesti. Silloin muutoksen toteuttaminen ei jää yksittäisten työntekijöiden varaan.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa vaikuttavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, jonka vuoksi myös arviointia tulee tehdä eri näkökulmista. Kehys-hankkeessa kehitetyn vaikuttavuuden arviointimallin taustalla on arvoperusteinen terveydenhuollon viitekehys, jonka mukaisesti terveydenhuollon perimmäinen tavoite on maksimoida asiakkaalle luotava arvo, taloudellisia reunaehtoja unohtamatta. Hankkeessa kehitetyssä arviointimallissa vaikuttavuutta arvioidaan eri näkökulmista: asiakasarvo (asiakasvaikutukset), toimintaprosessit (asiakkuuspolkujen toteutuminen, asiakasvirrat) sekä kustannukset (palvelunkäyttö ja kustannukset). Vaikuttavuuden arviointiin liittyy useita haasteita, ja toteutuakseen se edellyttää monipuolista tiedon keräämistä sekä toimivaa tietoprosessia aina tiedonhankinnasta tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa.

Pääluku 3: Sote-TKI-ekosysteemi yritysyhteistyön näkökulmasta

Yritysten ja muun sote-TKI-ekosysteemin välinen yhteistyö tarvitsee toimiakseen yhteistyölle avoimen, ekosysteemitöimintaan panostavan ja yhtenäisesti toimivan julkisen sote-sektorin.

Epäsuhta lakivelvoitteisen sote-palvelujen tuottamisen ja ennustettavissa olevan resurssivajeen välillä pakottaa kehittämään toimintaa voimakkaasti. Ratkaisut eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan tarvitaan koko TKI-toiminnan tehostamista. Se taas edellyttää selkeää ryhtiliikettä, jonka keskeinen piirre on siirtyminen siloutuneiden hankkeiden maailmasta kaikki sote-toimijat yhdistävään ekosysteempohjaiseen, tietoa jakavaan ja synkronoituun toimintamalliin. Sote-TKI-ekosysteemin ytimen eli sen julkisten toimijoiden keskinäisen yhteistyön rakenteiden ja toimintojen järjestäminen on myös edellytys yritys- ja järjestöyhteistyön tehostamiselle, joka on tulosodotusten kannalta välttämättömälle.

Tärkeää on tiedostaa, että TKI-toimintaa ei pidä nähdä pelkkänä erillisten TKI-projektien ja -hankkeitten kokoelmana. Sen lisäksi tarvitaan jatkuvaa aktiivista toimintaa, jonka kautta edistetään toimijoiden verkostoitumista sekä tiedon jakamista esimerkiksi kokeilutuloksista ja hyvistä käytännöistä.

Keskeisiin huolehdittaviin asioihin kuuluvat etenkin: 1) TKI-toiminnan resursointi ja arvostus (ajankäyttö: ”ei pelkästään lupa, vaan velvollisuus kehittää”, rahoitus), 2) tiedon jakaminen ja toiminnan synkronointi (päällekkäisyyksien ja resurssihukan karsinta, osaoptimointien ehkäisy sekä siilojen madallus) sekä 3) tarvepohjaisuuden varmistaminen yritysyhteistyössä (tarvepankki ja yritysten tuotekehityksen tuki).

Osana yritysten ja muun sote-TKI-ekosysteemin välistä yhteistyötä toimii alueellinen testbed-toimintamalli, jossa julkiset ja yksityiset toimijat yhdessä synnyttävät uusia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa sote-palveluiden testialustoja hyödyntäen. Jotta testaustoiminta voisi olla elinvoimaista, se tarvitsee kansallisia ja kansainvälisiä yritysasiakkaita. Tätä varten testbed-toimijoilla pitää olla selkeät palvelupaketit rakennettuina asiakasnäkökulmasta ja toiminnan oltava niin laadukasta ja laajaa, että yritysasiakkaita pystytään palvelemaan. Testbed-palveluiden yhteinen myynti ja markkinointi sekä niiden välinen yhteistyö ja yhteiset palvelupaketit auttavat tässä.

Yrityksillä on myös merkittävä rooli digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Digitaalisten palveluiden kehittämishankkeet menestyvät, kun ne perustuvat aitoihin sote-alan tarpeisiin ja liittyvät toimivaksi osaksi sote-palvelukokonaisuutta.

Lopuksi

Kehys – Kehitämme yhdessä! -hanke on toiminut oivana esimerkkinä ekosysteemimäisestä kehittämisestä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ja Sari Mäkisen sekä Marco Rothin johdolla on pystytty toteuttamaan hanke, jossa eri toimijat sekä toiminnan muodot ovat löytäneet luontevan roolin. Ohjausryhmä, Advisory Board, projektiryhmä sekä yksittäiset toimijat ovat luoneet Pirkanmaan liiton ja EAKR-rahoituksen avulla jotain sellaista, mitä pirkanmaalainen sote-TKI-ekosysteemi tarvitsee nyt, kun suunnataan kohti uusia hyvinvointialueita ja tulevaisuuden integroituvaa sotea. Luottamus, yhteistyö ja aktiivinen viestintä ovat pirkanmaalaisen yhteistyön kulmakiviä ja niitä on hiottu tämän hankkeen puitteissa. Kiitos kaikille työhön osallistuneille sekä ekosysteemin piirissä mukana kulkeneille.

Kirjoittajat

Arja Halkoaho, TtT, dosentti, yliopettaja, Sosiaali- ja terveysala, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tiina Hult, YTM, projektipäällikkö, Tampereen kaupunki

Taija Karhe, KM, lehtori, Palveluliiketoiminta, Tampereen Ammattikorkeakoulu

Anne Kivimäki, TtM, lehtori, Sosiaali- ja terveysala, Tampereen Ammattikorkeakoulu

Ulriika Leponiemi, HT, tutkijatohtori, johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto

Perttu Linna, DI

Jarkko Lumio, HTM, HuK, suunnittelupäällikkö Tampereen kaupunki

Anna-Mari Martikainen, YTM, viestintäasiantuntija, Tays

Sari Mäkinen, LL, eMBA, ylilääkäri, perusterveydenhuollon yksikkö, PSHP/Tays

Pasi-Heikki Rannisto, HT, professori, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, terveystieteet, Tampereen yliopisto

Marco Roth, TtM, kehityspäällikkö, perusterveydenhuollon yksikkö, PSHP/Tays

Kari Salomaa, DI, kehityspäällikkö, perusterveydenhuollon yksikkö, PSHP/Tays

Riitta Salunen, TtT, koordinointipäällikkö, perusterveydenhuollon yksikkö, PSHP/Tays

Virpi Sillanpää, FT, yliopisto-opettaja, johtamisen ja talouden tiedekunta, tietojohdamisen yksikkö, Tampereen yliopisto

Tuula Tuominen, YTL, toimitusjohtaja, Pikassos Oy

Kehys-hanke - ihmiset

Ohjausryhmä

(jäsen/varajäsen)

Tampereen yliopisto: Juha Teperi (pj.) / Juho Saari

PSHP: Vuokko Ylinen / Pekka Erola

Tampereen kaupunki: Anniina Tirronen (vpj.) / Eeva Torppa-Saarinen

TAMK: Kirsi Viskari / Lea Yli-Koivisto

Pikassos: Kaisa Bragge ja Minna Niemi / Seija Junno.

SYK Oy: Mervi Huhtelin / Suvi Nenonen.

Pirkanmaan liitto: Päivi Myllykangas / Tiina Ramstedt-Sen

Palveluyritys: Mika Arramies, Avominne klinikat Oy / Henri Pelkonen, Sininauha Oy

Teknologiayritys: Mika Torhola, Atostek Oy Ab

Lisäksi ohjausryhmän kokouksiin osallistui rahoittajan edustajana Tuija Rajala

Advisory Board

Vaikuttavuus, mittaaminen: Professori Jarmo Vakkuri (TAU) ja tutkimusjohtaja Harri Laihonen (TAU/EUF)

Tiedolla johtaminen: Professori Nina Helander (TAU)

Terveys- ja hyvinvointitekniologia: Senior research fellow Hannu Nieminen (TAU)

Innovaatiojärjestelmät, -ekosysteemit: Tutkimuspäällikkö Jari Kolehmainen (TAU)

Ihmislähtöisyys, sosiaalialan erityispiirteet: Professori Liisa Häikiö (TAU)

Terveydenhuollon johtaminen, asiakaslähtöisyys: Professori Pasi-Heikki Rannisto (TAU)

Viestintä: Professori Päivi Pahta (TAU)

Lääketiede: Dekaanin Tapio Visakorpi (TAU)

Sosiaalityö: Hankejohtaja Lasse Rautniemi

Sote-alan uudet palvelumallit: Kehittämispäällikkö Tarja Heinonen (TAMK)

Mielenterveys- ja päihdetyö: Yliopettaja Nina Kilkku (TAMK)

Liiketoiminta ja palvelut: Myynnin yliopettaja Pia Hautamäki (TAMK)

Ekosysteemi-kehittäminen: Kehityspäällikkö Piia Tienhaara (TAMK)

Kampus Sote-hanke: Nadja Nordling (TAU)

Projektiryhmä

PSHP: Sari Mäkinen, Marco Roth, Riitta Salunen, Kari Salomaa, Anna-Mari Martikainen, Reijo Itkonen, Anne Vesaranta

Tampereen yliopisto: Pasi-Heikki Rannisto, Ulriika Leponiemi, Virpi Sillanpää, Perttu Linna

TAMK: Anne Kivimäki, Arja Halkoaho, Taija Karhe

Tampereen kaupunki: Jarkko Lumio, Tiina Hult

Pikassos: Tuula Tuominen

SYK Oy: Mervi Huhtelin

Viestintäryhmä

Marika Haapala, Tampereen kaupunki

Anne Kivimäki, TAMK

Anna-Mari Martikainen, Tays (pj)

Päivi Myllykangas, Pirkanmaan liitto

Tuula Tuominen, Pikassos

Riikka Venetjoki, Tampereen yliopisto

Kuvien selitteet

Kuva 1.1. Sote-TKI-ekosysteemi

Pyramidi, jossa on neljä tasoa. Ensimmäinen, alin taso: Ekosysteemi alustana, vuorovaikutuskanavana, viestijänä, tapahtumajärjestäjänä, törmäyttäjänä, missiona. Toinen taso: Ekosysteemi tavoitteellisena toimintana, yhteisenä kehittämistavoitteena, kampanjana. Kolmas taso: Verkosto palvelun tai toiminnan tuottajana ja kehittäjänä. Neljäs, ylin taso: T&K-projekti ja prosessi. Jokaiselta tasolta on avattu toiminnan luonne, keskeiset kannusteet osallistujille, julkishallinnon rooli (maakunta, hyvinvointialue, kaupunki, sairaanhoitopiiri) sekä toiminnan avoimuus ja erityispiirteet.

Pyramidin taso	Toiminnan luonne	Keskeiset kannusteet osallistujille	Julkishallinnon rooli	Toiminnan avoimuus ja erityispiirteet
T&K-projekti	Tuottaa uuden palvelukonseptin, palvelun tai prosessin	Uusi tuote, uudistettu palvelu, palkkio tehdystä työstä	Tilaa tai rahoittaa kehittämisprojektin	Kilpailutettu ja valittu
Verkosto toiminnan tuottajana	Tuottaa verkostomaisesti tuotettavan palvelukokonaisuuden	Roolin mukainen tehtävä ja siitä palkkio	Kokoaa verkoston tarvittaessa. Järjestää ja tilaa	Alussa avoin, kehittämisen myötä sulkeutuu. Kilpailutettu
Ekosysteemi tavoitteellisena toimintana	Tuottaa ratkaisuja ja kehitystä tunnistettuihin teemoihin ja palveluihin	Oppiminen, verkoston kokoaminen, tavoitteena mukaan pääsy ylemmille tasoille	Määrittää tavoitteita ja toimintamalleja	Tarve kuvataan ja avataan ekosysteemissä, työn edetessä roolit järjestäytyvät
Ekosysteemi vuorovaikutuskanavana	Näkyvä, vuorovaikutteinen, toimiva ekosysteemi	Oppiminen, mukanaolo, uuden kehittäminen, kilvoittelu, optio seuraavista tasoista	Fasilitoi, törmäyttää, tarjota alusta	Avoin, mukana olevilla useita erilaisia intressejä ja tavoitteita

Mikäli kukaan ei ylläpidä ja fasilitoi ekosysteemiä, syntyy vain kahden ylimmän tason kehittämistä, sillä siellä tilaajilla on tarve, jonka tyydyttämiseen löydetään tarjontaa.

Kuva 1.2.: Toimijoiden odotukset ekosysteemin yhteistyölle

Sote-johto:

- oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu
- innovaatioverkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita
- saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen
- saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista
- tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista

Henkilöstö

- saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen
- verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa
- oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu
- yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin

Yritykset

- saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista
- innovaatioverkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita
- saan uusin kontakteja ja verkostoidun
- saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen
- on innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon

Odotukset on kerätty eri tilaisuuksissa: Sote-johdon startissa (4.6.2012) oli 14 osallistujaa, kuntien yhteisessä työpajassa (28.8.2019) oli 35 osallistujaa, ja yritystyöpajassa (1.10.2019) oli 13 osallistujaa).

Kuva 1.3.: Sote-TKI-ekosysteemin johtamisen malli

Pohjana sama pyramidi kuin kuvassa 1.1. Pyramidin päällimmäiseksi tavoitteeksi on määritelty ”parempia tuotteita ja palveluita, hyvinvointia ja alueellista elinvoimaa”. Pyramidin yhteistä johtamista on määritelty niin, että siinä otetaan huomioon itseohjautuvuus ja ketteruus ja varmistetaan vaikuttavuus. Pyramidin eri tasojen fokusta on avattu.

Ylin taso (TK-projekti): fokuksessa ratkaisujen tuottaminen. Tehtävinä projektien ja prosessien johtamista kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämiseksi.

Toiseksi ylin taso (verkosto toiminnan tuottajana): fokuksena kumppanuuksien vahvistuminen ja innovaatiotoiminta. Tehtävinä verkoston johtamista, yhteisen tavoitteen ja intressien edistämistä luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi.

Kaksi alinta tasoa (ekosysteemin tavoitteellisena toimintana sekä vuorovaikutuskanavana): fokus ekosysteemin valmiuksissa. Tehtävinä vuorovaikutuksen koordinointi eri rajapintojen välillä, viestintä ja brändityö, ideointi, tiedon jakaminen ja sparraus. Keskittyminen yhteiseen tavoitteeseen ohjaamiseen (toiminnan vaatima ketteryys huomioiden) sekä vaikutukseen suhteessa tavoitteeseen.

Kuva 1.4. Malli sote-TKI-ekosysteemin vaikutuksista

Kuvassa tarkastellaan sote-ekosysteemin pyramidia, sote-palveluita ja niiden vaikutuksia yhteiskuntaan ja Pirkanmaan alueelle. Pyramidin pohjalla (ekosysteemi vuorovaikutuskanavana) ekosysteemin valmiuksiin kuuluvat innovaatiotoiminnan edellytysten vahvistaminen (ekosysteemin rakenteet, toiminnot ja kulttuuri, ekosysteemin tunnettuus sekä TKI-infrastruktuuri). Pyramidin kolmella seuraavalla tasolla (ekosysteemi tavoitteellisena toimintana, toiminnan tuottajana sekä projektina) tarkastelun kohteena on vaikuttava innovaatiotoiminta. Sen osia ovat uudet ratkaisut (innovaatiot, ideat, keksinnöt, patentit) sekä vahvistuneet kumppanuudet ja osaamisen kasvu (toimijoiden osaamisen yhdistäminen ja yhteinen tarjoama, yritysten osaamisen ja resurssien vahvistaminen, yksityisen ja julkisen välinen yhteistyö ja sen mallit, monitieteellisen yhteistyön lisääntyminen, tiedon kasvaminen, ekosysteemiosaamisen lisääntyminen ja korkeatasoinen tutkimus.

Ekosysteemin aikaansaamat ratkaisut näkyvät sote-palveluissa ja yhteiskunnassa. Vaikuttavilla palveluilla ja toimintamalleilla tuotetaan alueellista hyvinvointia, kasvua ja kehitystä. Vaikuttaviin palveluihin ja toimintamalleihin kuuluvat mm. hoitotulokset, ongelmanratkaisu, asiakastyytyväisyys, kustannusvaikutukset, siirtymät, ammattilaisten työhyvinvointi, työn laatu ja kehittämismahdollisuudet sekä yhteiskehittäminen ja kehitettyjen ratkaisujen jakaminen. Alueellisen hyvinvoinnin ja kehityksen osioita ovat terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, julkisen sektorin tehostaminen kustannusvaikutusten kautta, palvelujen järjestäminen ja resurssien kohdentaminen, liiketoiminnan kasvu sekä uudet yritykset, työpaikat ja osaajat.

Kuviossa esitetään myös eri tasoilla tarvittavaa tietoa ja/tai mittareita. Ne ovat ekosysteemin valmiudet:

- tapahtumien ja osallistujien lukumäärä
- brändi/mainekartoitus, palautekyselyt
- hankerahoitus

Vaikuttava innovaatiotoiminta

- tuotetut ideat, keksinnöt, patentit, yhteistyöhankkeet
- tuotantoon edenneet pilotit ja toiminta pilotoinnin jälkeen
- hanketoimijoiden lukumäärä
- toimijoiden määrä hanketta kohden
- kustannukset toimijaa kohden
- tutkimuksen indikaattorit (laadukkaat julkaisut, tutkimushankkeet, tutkimusrahoitus)
- innovaatiotoiminnan kustannukset

Ekosysteemin aikaansaamat ratkaisut

- hyvinvoinnin vaikuttavuusmittarit, esim. kuolleisuus
- sote-palveluiden kustannusten kehitys
- uudet yritykset ja työpaikat
- liikevaihdon kasvu ja vienti
- verotulot
- palveluiden käyttökustannukset
- asiakkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys
- työtyytyväisyys

Kuva 1.5. Unelmia viestinnästä

Unelmia – yhteydenpito kehittämiskumppaneiden kanssa

- Etäfasilitointi ja hybriditapaamiset
- Tutkimusmateriaali ja muu vastaava aineisto strategisen kehittämisen tueksi
- Säännöllinen yhteydenpito ja vuorovaikutus
- Tapaamiset kasvotusten
- Tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen
- Törmäyttämisfoorumit, joissa tutkijat, kehittäjät, viranomaiset ja muut tahot kokoontuisivat tietyn asian äärelle
- Yhteinen alusta, jossa voisi seurata toistenkin kehittämistyötä
- Pirkanmaan yhteiset kehittämispäivät, joissa olisi aikaa puhua yhdessä
- Selkeät yhteyshenkilöt organisaatioissa, jotta yhteydenotto ja yhteydenpito on sujuvaa

Kuva 2.7. Asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönottoprosessi

Tutustuminen aiheeseen ja ymmärryksen luominen:

- ylin-, keski- ja välijohto
- asiakkuuksien segmentointi, asiakaslähtöinen toiminnan organisointi, asiakkuuspolut, Suuntima, terveyshyöty

Päätös asiakkuuspolkujen ja Suuntiman käyttöönotosta ja tarvittaessa sopimusten tekeminen.

Samanaikaisesti johdon sitoutuminen käyttöönottoon ja muutoksen toteuttamiseen.

Käyttöönottosuunnitelman tekeminen:

- viestintäsuunnitelma
- aikataulusuunnitelma
- seurantasuunnitelma
- koulutussuunnitelma
- kirjaamisesta sopiminen
- työpajatyöskentelystä sopiminen
- lähiesimiesten ja avainhenkilöiden/kehittäjien roolista sopiminen

Käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen.

Asiakkuuspolkutyöpajat ja Suuntima-koulutus:

- laaja kohdejoukko
- ymmärryksen luominen: miksi tärkeää
- konkreettinen ymmärrys: mitä tarkoittaa oman työn näkökulmasta
- mitä asiakkuuspolut tarkoittavat paikallisesti, miten konkreettisesti ohjaan asiakasta
- mahdolliset kehittämistarpeet

Päätös etenemisestä:

- koska aloitetaan
- mitä asioita toiminnassa muutetaan, jotta asiakkuuspolut toteutuvat
- ketkä tekevät Suuntimaa, minkä asiakasryhmien kanssa Suuntimaa tehdään ja mikä on muiden ammattilaisten rooli asiakkuuspoluilla

Jatkuva vuorovaikutus.

Konkreettinen käyttöönotto.

Jatkuva seuranta ja arviointi.

Asiakkuuspolkujen toteuttamista tukeva kehittäminen.

Kuva 2.8. Paikallisten asiakkuuspolkujen ja Suuntima-palvelun käyttöönotto työpajatyöskentelyn avulla

Vaihe 1

Koulutus segmentoinnin perusteista:

- asiakkuuksien segmentointi
- asiakaslähtöisen toiminnan organisointi
- terveyshyöty
- asiakkuuspolut

Vaihe 2

Asiakkuuspolkutyöpaja, jossa työstetään keskeisten asiakasryhmien osalta paikalliset asiakkuuspolut alueellisten asiakkuuspolkujen pohjalta:

- mitä asiakkuuspolkujen sisällöt tarkoittavat konkreettisesti meillä
- kirjataan ylös muutos/kehittämistarpeet omassa toiminnassa sekä mahdollisesti joiltain asiakkuuksilta puuttuvat palvelut

Asiakkuuspolut viedään Suuntimaan.

Suuntima-koulutus käyttäjille:

- asiakkuuksien segmentointi
- Suuntima-työväline + käytön harjoitus ja tarvittaessa pilotointi
- asiakkuuspoluille ohjaaminen

Suuntima-koulutus koko henkilöstölle:

- asiakkuuksien segmentointi
- Suuntima-työvälineen käytön perusteet
- mitä Suuntiman tulos tarkoittaa
- asiakkuuspoluille ohjaaminen

Vaihe 4

Käyttöönotto-työpaja:

- sovitaan, mihin Suuntiman tulos kirjataan, ketkä tekevät Suuntimaa, miten ohjaus asiakkuuspolulle tapahtuu, milloin aloitetaan ja miten informoidaan yhteistyökumppaneita ja asiakkaita
- sovitaan, mitä tehdään jatkossa toisin, jotta asiakkuuspolut voivat toteutua
- tehdään suunnitelmat mahdollisten uusien palvelumuotojen kehittämistä ja käyttöönotosta

Seuranta:

- seurataan systemaattisesti Suuntiman teon määriä ja tuloksia asiakkuuksittain, kerätään asiakaspalautetta ja raportoidaan seurannan tulokset
- tarvittaessa nostetaan kehittämiskohteiksi asiakkuuspolkujen toteutumisen esteitä (yhteistä sopimista, toisin toimimista, puuttuvia palveluita) ja päivitetään tiedot Suuntimaan

Kuva 2.9. Asiakkuuspolkujen määrittely Suuntiman avulla

Kaksi nuolikaaviokuvaa, joissa verrataan nykyistä tilannetta (kaikki asiakkaat samassa putkessa) Suuntiman mukaisiin asiakkuuspolkuihin (tyypillisten asiakassegmenttien piirteet hoito- ja palveluprosessissa). Suuntiman asiakkuuspolun aikana suoritetaan alkumittaus ja kaksi seurantamittausta.

Suuntiman asiakkuuspolut taulukossa vertailtuna:

Asiakkuuden tyyppi	Palvelujen luonne	Tyypilliset palvelut	Asiakkuuksien lukumäärä / %-osuus
Omatoimiasiakkuus	Aktiivinen omahoito/ omatoimisuus Alkuohjaukseen panostaminen	Etä-/digipalvelut Ensietoryhmät Itsehoitopisteet Järjestöjen palvelut	Päihde: n = 63 / 71 % Diabetes: n = 620 / 72 %
Yhteisöasiakkuus	Omahoidon/omatoimisuuden tukeminen Ennakoiva yhteydenpito	Sopeutumisvalmennus Vertaistuki Järjestöjen palvelut ja ryhmät	Päihde: n = 6 / 7 % Diabetes: n = 8 / 1 %
Yhteistyöasiakkuus	Moniammatillinen yhteistyö Hoidon ja palvelujen koordinaatio	Erityispalvelut Etä-/digipalvelut Vertaistuki	Päihde: n = 15 / 17 % Diabetes: n = 197 / 23 %
Verkostoasiakkuus	Case manageroidut palvelut Arjessa pärjäämisen tukeminen Omaisten ja läheisten tuki	Kotiin tarjottavat palvelut Sosiaaliset tukipalvelut Palveluohjaus ja moniammatillinen verkosto	Päihde: n = 5 / 6 % Diabetes: n = 36 / 4 %

Kuva 2.10. Vaikuttavuuden arvioinnin tietoprosessi

Vaikuttavien palveluiden tuottaminen

- Suuntima: palvelujen tarkoituksenmukainen kohdentaminen
- vaikuttavuusperusteinen palvelujen kehittäminen

Tiedon tarpeet

- elämänlaatu ja asiakaskokemukset
- terveysvaikutukset
- palvelunkäyttö ja kustannukset
- asiakasvirrat
- asiakaspolkujen toteutuminen

Tiedon hankinta

- 15D-kysely, NPS, kysymys arjessa pärjäämisestä ja asiakaspolun toteutumisesta
- laboratoriotulokset
- potilas-/asiakaskohtaiset tilastot, palvelunkäyttötiedot ja kustannukset tietojärjestelmistä

Tietolähteet

- Suuntima
- potilastietojärjestelmät
- asiakas
- ammattilainen

Tiedon jalostaminen ja varastointi

- tietojen yhdistäminen yksilötasolla
- tietoturvalliset ympäristöt
- tulevaisuuden kehityssuunta: tietokanta- ja integraatoratkaisut, tietoaltaat

Tiedon jakaminen

- asiakassegmentointitieto
- vaikutustietojen levittäminen
- kokonaiskuvan selkiyttäminen
- palaute
- tulevaisuuden kehityssuunta: visualisointityökalut, automaattiset ilmoitukset poikkeamista

Vaikuttavuustiedon käyttö

- vaikuttavuusperusteinen päätöksenteko
- tulevaisuuden kehityssuunta: vaikuttavuusperusteinen palkitseminen

Kuva 3.1. TKI-toiminnan haasteita

TKI-toiminnan tehostaminen

- haasteet kehittämisen tarvelähtöisyyden varmistamisessa
- byrokratia ja muut hankinnan haasteet
- luottamuksen luomisen haasteet
- haasteet disruptiivisten ratkaisujen mahdollistamisessa
- muutosvastarinta ja implementoinnin haasteet
- periaatteelliset varaukset julkisen ja kaupallisen sektorin välillä
- rahoitukseen liittyvät haasteet
- hierarkkisen organisaatiokulttuurin perintö
- projektissa tehdyn työn hautautuminen projektin päättyessä
- TKI-toiminnan päällekkäisyys ja hajanaisuus, keskinäisen koordinaation niukkuus
- siiloutuminen ja tiedon jakamisen puutteellisuus
- TKI-toiminnan resurssoinnin ja arvostuksen haasteet

Kuva 3.3. Sote-TKI-ekosysteemin keskeiset toiminnot

Tuotannollinen sote-ekosysteemi eli ”sote-kenttä”:

- palvelupolkujen/hoitoketjujen ja muiden asiakasprosessien ylläpito
- sote-palveluiden tuotanto
- sote-palveluiden ja tuotteiden hankinnat
- sote-palveluiden ja tuotteiden käyttöönotot

Sote-TKI-ekosysteemi:

Pääprosessi (liiketoiminta/yritykset)

- tarvepankki – esijalostus
- tarpeiden priorisointi
- kampanjat (kilpailutukset, tietopyynnöt, hackathonit, työpajat jne.)
- yhteydenottopiste
- yritysten aloitteiden arviointi
- yrityskehitysprojektit ja -pilotit
- pilot-kokeilun vaikuttavuuden arviointi

Muut avaintoiminnot/ yrityskehityspalvelut

- johto ja koordinointi
- näkyvyys ja viestintä
- ekosysteemien välinen yhteistyö
- Healthhub-yhteisö
- teematapahtumat ja kohtauspaikka
- tiedon jakaminen
- kumppanuus- ja asiantuntijaverkostointi
- testbed-palvelut
- tutkimus&kehitys-tukipalvelut
- alustat

Kuva 3.4. Sote-TKI-ekosysteemin toimintojen asemoituminen teoreettiseen tasomalliin

Taso: ekosysteemi vuorovaikutuskanavana, toiminnot: TKI-yhteisö ja alustat

Taso: ekosysteemi tavoitteellisena toimintana, toiminnot: teematapahtumat, verkostoituminen, johto ja koordinointi

Taso: verkosto toiminnan tuottajana, toiminnot: tarvepankki, testbed-palvelut, yhteyspiste

Taso: T&K-prosessi, toiminnot: vaikutusten arviointi, yhteiskehitysprojektit ja pilotit, yritysten aloitteiden arviointi, kampanjat

Kaikilla tasoilla toimintoina tiedon jakaminen ja viestintä.

Kuva 3.5. Testbed-toimintamallin rakentaminen

Testbed-yrityspilotit:

- aineistoa toimivaan alueelliseen testbed-malliin
- oppimista asiakastarpeista ja toiminnan pullonkauloista

Tausta-analyysi:

- yritystyöpajat
- yrityshaastattelut
- benchmarking muista alueellisista testbedeistä
- potentiaalisten testbed-toimijoiden identifiointi

Testbed-valmennukset:

- yhteisvalmennukset
- organisaatiokohtaiset valmennukset
- yhteenvetotyöpaja
- analyysi Tampereen testbedien nykytilanteesta

Tampere Healt Testbed -toimintamalli:

- koordinaatio
- yhteistyömalli
- markkinointi ja viestintä (palvelupaketit, kotisivut, markkinointimateriaalit, markkinointisuunnitelma, long- ja shortlist asiakkaista)
- projektiryhmä
- sidosryhmät

Kuva 3.6. Tampereen kaupungin Laitetorin testbed-toiminnan prosessikuvaus

Prosessin vaiheet: 1) kartoitus, 2) testaus, 3) pilotointi, 4) suositus käyttöönotosta ja 5) käyttöönotto.

Ratkaisua arvioidaan kaikkien prosessin vaiheiden aikana.

Kartoitusvaihe

- ratkaisujen ilmoittaminen
- testaukseen soveltuvien ratkaisujen valitseminen
- ratkaisujen lajitteleminen
- priorisoitujen ratkaisujen siirtäminen testausvaiheeseen

Testausvaihe

- tavoitteiden määrittäminen
- käytännön toteutuksen ja testausprosessin suunnitteleminen
- ratkaisujen testaaminen pienellä testijoukolla
- testauksen tuloksista viestiminen

Pilotointi

- testauksen laajentaminen saatujen tulosten perusteella pilotoinneiksi
- ratkaisujen pilotoiminen ammattilaisilla aidossa käyttöympäristössä
- pilotin tuloksista viestiminen ja vaikuttavuuden arviointi

Suositus käyttöönotosta

- Suositus Tampereen kaupunki: Käyttöönotto Tampereen kaupungin hankintaprosessin mukaisesti
- Suositus Laitetori: Käyttöönoton suunnittelu, jossa huomioidaan arviointikriteeristö, kustannukset, vastuut, ympäristö, sopimukset, luvat ja suostumukset. Tuotteen ottaminen osaksi Laitetorin valikoimaa. Käyttöönoton tukena ohjeistukset, koulutus ja viestintä. Ratkaisua arvioidaan säännöllisin väliajoin kehitystarpeiden tunnistamiseksi sekä ratkaisun tarpeellisuuden arvioimiseksi.
- Ei käyttöönottoa: Tulosten viestiminen toimintaympäristön sidosryhmille.