

# Sote-palvelujen integroitu palvelutuotanto Keski-Suomessa

## Kssote 2020 –hankkeen tulosten alustava arviointi

Dosentti, HT Pasi-Heikki Rannisto  
Tutkimusjohtaja  
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos  
Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

## Keski-Suomen sote-hankkeen tavoite

- Tavoite on saada aikaan tehokas ja integroitu palvelutuotanto, joka tuottaa vaikuttavia palveluita asiakaslähtöisesti.
- Tehtäväksi annettiin sote-hankkeen tulosten ja ehdotusten arviointi, erityisesti palvelutuotannon organisointi
- Arvioinnissa tulisi olla myös jotain uutta näkökulmaa ja modernimpaa lähestymistapaa (tuotanto-organisaation kannalta?).
- Tuleva Keski-Suomen sote-palvelutuotanto ja uusi organisaatio tulee käsittämään 8 000-900 työntekijää ja hyvinkin erilaista toimintaa.
  - Hyvää pohjatyötä tulevaa uudistusta ajatellen
  - Arvokasta ajattelua, joka luo pohjaa uudistukselle
  - Integraation näkökulmasta pitäytyy kuitenkin totutuissa logiikoissa ja toimintatavoissa niin ammattikuntien työnjaon, organisoitumisen ja asiakasnäkemyksen osalta

## Käytetyt lähteet

- Haaki Raili (2015). Ehdotus kehittämistoiminnan maakunnallisesta organisoinnista
- Kauppila Tarja, Tuulonen Anja (2016). Sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttava ja tehokas ohjaus. Selvityshenkilöraportti. STM.
- Keski-Suomen Sote-palvelumalli, esittelykalvot (2016). Keski-Suomen SOTE 2020-hanke.
- Kinnunen Anu, Koivisto Tuija (2016). Keski-Suomen ikäihmisten palvelujen järjestämissuunnitelma vuonna 2020
- Koikkalainen Päivi (2016). Yhdessä hyvästä parempaan – Keski-Suomen uudistuvat ja integroituvat sotepalvelut.
- Liinamaa Arja (2015). Yhteistä ymmärrystä ja välineitä uuden toiminnan pohjaksi. KSSOTE 2020. Väliarviointi 15.11.2015
- Pikkarainen Aila (2016). Ikääntyneiden kuntoutuspolun mallinnus.
- Väliraportti 30.11.2015
  
- Seminaarin esitysmateriaalit, alustava tutustuminen yön ja ajomatkan aikana

## Arviointia voidaan toteuttaa monista lähtökohdista ja näkökulmista, kuten

- Maakunnan julkishallinnon näkökulmasta
- Palveluja tuottavien organisaatioiden näkökulmasta
- Paikallisen yhteisön (tai sellaiseksi haluttavan) näkökulmasta
- Valtion asettaman Sote-uudistuksen tavoitteiden näkökulmista
- Asiakkaan, asiakastarpeen ja asiakasarvon näkökulmasta
  
- Viimeisen vuosikymmenen kehittämistoiminta on uskonut keskittämisen ja erikoistumisen logiikkaan poliittisesta tilanteesta riippumatta

## Sote-uudistus?

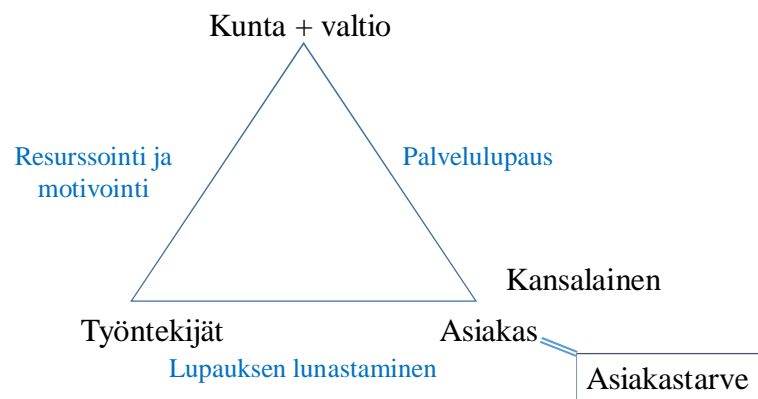
- Paras 1, Paras 2, Sote-uudistus 1, Sote-uudistus 2 → maakuntamalli (18)
- Sote-integraatio – kenelle tuottaa hyötyä?
- Sujuvammat, laadukkaammat ja hyvin saatavilla olevat palvelut - etäisyys?
- Lähipalvelut – keskitetyt palvelut
- Yhdenvertaisuus, tasa-arvo – asiakaslähtöisyys?
- Asiakkaan valinnanvapaus
- Raha seuraa asiakasta / potilasta
- Tilaaja-tuottajamalli, yhtiöittäminen, tuotteistaminen, sopimusohjaus
- Kestävyyssvaje, taloudellisuus, säästöt
- Valtion rahoitus – kokonaisveroasteen nousematta
- Työterveyshuolto nähdään ongelmana (elitististä, perus terveiden hoitoa, yliresursoitua)
  - Kuitenkin TTH tuottaa julkisen terveydenhuollon ennalta ehkäisevän työn ja tarjoaa matalan kynnyksen paikan keskustella terveyteen liittyvistä asioista – suomalainen mies ei mene terveydenhuoltoon ennen kuin on liian myöhäistä. 1,8% Kelan sote-rahoista → 1,8 miljoonaa suomalaista.
  - On käytännössä kokonaan työnantajien maksamaa, pieneltä osin työntekijöiden

## Julkisten palvelujen toimintalogiikka

Yhteiskunta antaa kansalaisilleen palvelulupauksia, jotka ovat luonteeltaan ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin vrt. terveyserojen, tuloerojen ja koulutuserojen kaventaminen.

Valtio auktorisoi professiot tuottamaan vastauksia (palveluja) palvelulupauksiin.

Työntekijät lunastavat lupauksia kohdatessaan kansalaisen. Monet ammattikunnat eivät kohtaa edelleenkään asiakasta, vaan esimerkiksi potilaan tai oppilaan. Nekin jotka puhuvat asiakkaista, kuuntelevat mieluummin kokemusasiantuntijoita. Näin voidaan laskea asiakkaan merkitystä ja auktorisoida asiantuntijan näkemystä.



Nykyjärjestelmän seurauksena meillä monesti yliagnostisoidaan, ylihoidetaan ja kuitenkin moni jää palvelujen ulkopuolelle tai palveluketjut katkeilevat. Asiakkaiden keskeinen toive on "Voi kun meitä kohdeltaisiin aikuisina täysjärkisinä ihmisinä"

## Palvelujen kohdentuminen asiakkaan aktiivisuuden ja sitoutumisen sekä ammattilaisen osaamisen perusteella

		Ammattilainen tietää vastauksen asiakkaan ongelmaan tai osaa auttaa tätä ongelmassaan	
		Kyllä	Ei
Asiakas on aktiivinen ongelmassaan ja sitoutunut sen hoitamiseen	Kyllä	Helppoja asiakkaita, motivoivaa työskennellä yhdessä heidän kanssaan. Tekee työn mielekkääksi.  Saavat liikaa lähipalveluja. Voittaisiin vastuuttaa omatoimisuuteen ja sähköisten palvelujen käyttöön.	Saavat läheteitä eteenpäin toivomuksella, että toiset ammattilaiset löytäisivät ratkaisun heidän ongelmiinsa. Saavat palveluita, eivät välttämättä apua, palveluodotukset ovat korkealla, vaatimukset samoin.
	ei	Ammattilaiset yrittävät motivoida ja tarjota palveluita asiakkaan tahdosta ja tarpeesta riippumatta. Osa palveluvelvoitteesta on lainsäädäntöpohjaisia.	Jää palvelujen ulkopuolelle, tosin voidaanko elämää elää asiakkaan ulkopuolisten toimesta?

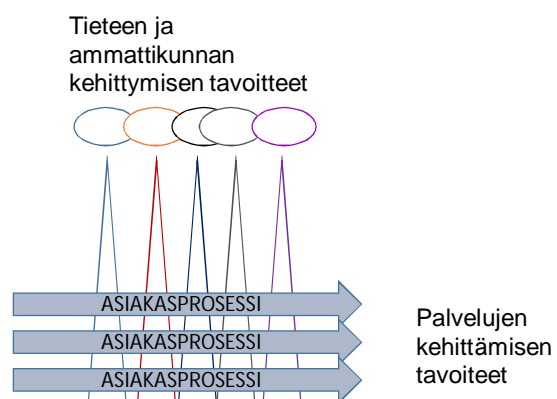
## Palvelujärjestelmässä on puute asiakkaasta ja omistajasta

KSSOTE 2020 –hankkeen materiaaleissa on pohdittu asiakaslähtöisyyttä monipuolisesti ja otettu asiakaslähtöisyys palvelutuotannon keskiöön.

Tämä korostaa asiakassegmentoinnin, palveluohjauksen ja moniammatillisen yhteistyön tärkeyttä.

Asiakasvaikuttavuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi tukipalveluilla ja uusilla palveluntuotantotavoilla on erityistä merkitystä:

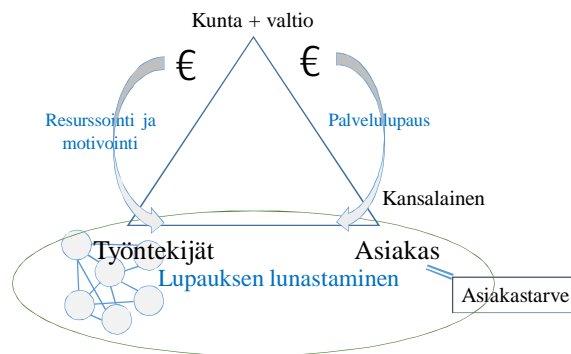
- Yhteiset tietojärjestelmät, asiakastiedon kertyminen ensisijaista
- Sähköiset palvelut ja alustat
- Asiakkaan oma rooli ja vastuu



## Rahan liike vaikuttaa johtamiseen

Rahan ja resurssien liike suuntaa johtamisen energiaa:

- Kun resurssit tulivat yhteiskunnalta suoraan asiantuntijoille ja tuottajille, oli keskeistä miellyttää hallintoa ja alistua tuottamaan hallintasuoritteita.
- Julkiset toimijat ovat yhtä alttiita osaoptimoimaan kuin yksityisetkin.
- Kun raha kulkee asiakkaan mukana ja tällä on lisää valinnanvapautta, on keskeinen miellyttämisen suunta asiakas.
- Tämä muuttaa johtamista ja siirtää johtamisen painopisteen lähiesimiestyöhön.
- Jo nykyiset yksityistämistapaukset ovat osoituksia uuden linjan tuloksellisuudesta – trendi vahvistuu.



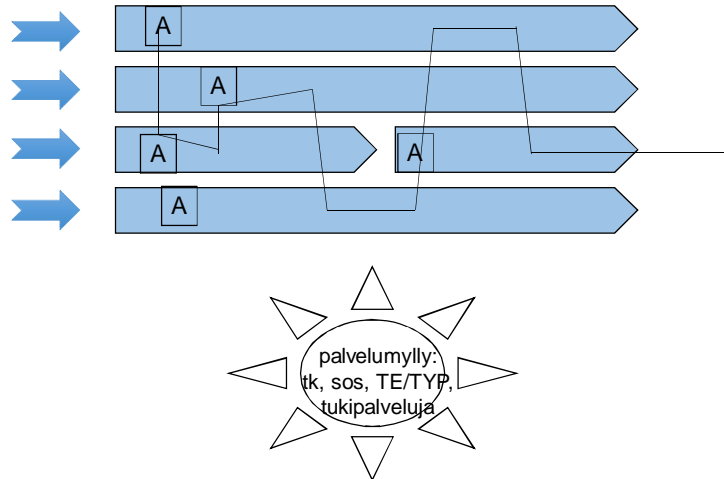
## Asiakaslähtöisyys aikamme avainterminä



- On olemassa laaja poliittinen yksimielisyys siitä, että palvelujärjestelmän rakennemuutoksen tulee perustua asiakaslähtöisyyteen, asiakkaiden osallistumiseen ja vahvaan asemaan (Holma 1999; Tritter 2009; STM 2009; Laitila 2010)
- Asiakaslähtöisyyskeskustelun ihmiskuvat (Raitakari 2013, Rannisto 2013):
  - a) Yritysmailman maksava ja valitseva kuluttaja. Asiakas kuluttajana.
  - b) Palvelujärjestelmän vastuullinen, yksilöllistynyt, tietävä ja asiansa hoitava asiakas. Asiakas kumppanina.
  - c) Hyvää hoitoa, apua ja kohtelua tarvitseva toisista riippuvainen asiakas. Asiakas huolenpidon kohteena. Myös joskus vasten tahtoaan.
- Asia kulminoituu kysymykseen siitä, kenellä on oikeus määritellä asiakkaan tilannetta, tarvetta ja tarvittavia toimenpiteitä.

(Mönkkönen 2002; Raitakari 2006; Clarke ym. 2007; Järvikoski ja Härkäpää 2008; Leece ja Leece 2010.)

## Tilanne ennen J-Napin kehittämistä?



## Arviointia

- Sote-uudistuksen tavoitteet ja esitetyt ratkaisut
  - Selvityshenkilöraportissa ehdotetaan SOTE-uudistuksen organisoinnista: Organisointi kansallisesti kolmeen vastuualueeseen ja maakunnallisesti kukin (15) samoihin kolmeen vastuualueeseen (Palvelut, Resurssit, Arviointi). Lisäksi puhutaan Tuottajatasen SoTe-yksiköistä vastaavalla vastuualueella kertomatta mitä nämä ovat.
  - Viisi itsehallintoalueiden yhteistä TuKe-yksikköä integroimaan SoTen alueellista tutkimuksellista kehittämistoimintaa
- KSSOTE 2020
  - Palvelujen tuotantologiikka lähtee asiakkaan arjesta, ei hallinnosta (Arjen lähipalvelut, Sote-lähipalvelut, Sote-erityispalvelut)
  - Kehittämistoiminnan organisointi maakunnan yhteyteen
  - Miten palveluohjaus voitaisiin viedä asiakkaan arkeen?
  - Miten olemassa olevia lähipalvelutiloja voitaisiin ottaa paremmin käyttöön?
  - Palvelut voidaan segmentoida niin luonteen mukaan (lähi, etä) – tätä ei ole pohdittu
  - Asiakkaat voidaan segmentoida palvelutarpeen ja käytön mukaan
  - → mahdollistaisi asiakaslähtöisten palvelujen tuottamisen, tarjoamisen ja asiakasarvon luomisen

## Arviointia palvelumallien ja organisoinnin osalta

- Esitetyt palvelumallit ja niiden organisointi integroidussa ympäristössä
  - Palveluohjaus → palvelusuunnitelma (sähköinen versio vrt. Hämeenlinna, työterveyshuollon kytketyminen asiakaskohtaisen tiedon myötä)
  - Tarvitaan kattava lupa auttaa asiakasta – tieto kaikista palveluista ja palveluhistoriasta (asiakkaalla vain yksi suunnitelma)
  - Nimettävä vastuhenkilö useita palveluita saaville
  - Tuotteistetut palvelut, helppo ja avoin käyttöliittymä
  - Vaikuttavuus on asiakkaan vastuulla – ammattilaisen on löydettävä oma roolinsa uudella tavalla
- Niitä palveluja ei kannata tuottaa, jotka eivät synnytä asiakasarvoa sillä hetkellä
  - Asiakkaan haluttomuus olla palvelujen piirissä
  - Asiakas ei ole sitoutunut asiakasarvon synnyttämiseen

## Mitä palvelu on? (Rintamäki 2011)

**Service is the application of operant resources (knowledge and skills) on behalf of another party<sup>1</sup>**

**Service is co-creation of value between the customer and the provider<sup>2</sup>**

**Service is support to another party's everyday practices in a way that enables value creation in those practices<sup>3</sup>**

Tiedon ja osaamisen käyttämistä toisen osapuolen hyödyksi

Arvon yhteisluomista resursseilla toimijoiden yhteistyönä

(Liike)toimintaprosessien tai arjen käytänteiden tukemista arvon luomisen mahdollistamiseksi

Palvelussa on ennen kaikkea kyse **arvon luomisesta** asiakkaan omassa kontekstissa

<sup>1</sup>Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing," Journal of Marketing, Vol. 68(1), 1-17.

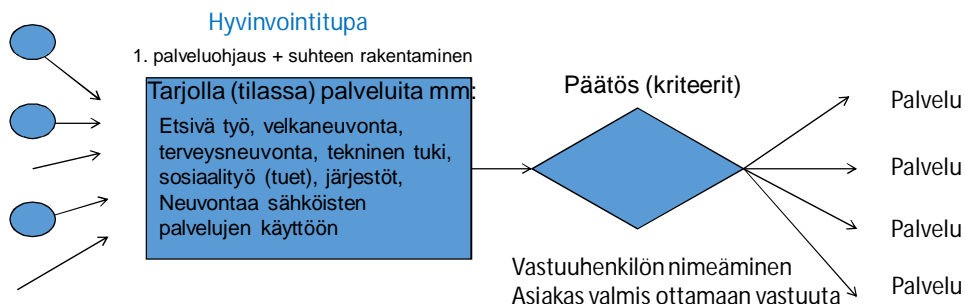
<sup>2</sup>Hsu, C. & Spohrer, J. (2009): Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model. International Journal of Services Technology and Management.

<sup>3</sup>Gronroos, Christian (2009): "Towards service logic: The unique contribution of value co-creation" Hanken Working papers

## Asiakaslähtöinen prosessi

Tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja motivaatiot - edellyttää kohtaamista

- raha
- palvelut (yksi vastuhenkilö?) verkostona, kumppanisopimus?
- kaverit, tukihenkilö / yhteisö
- harrasteet
- kokemus, voimaannuttava vuorovaikutus
- yksinäisyys



## Arviointia asiakkaan näkökulmasta

- Asiakkaan, asiakastarpeen ja asiakasarvon näkökulmasta
  - Organisaatio ja strategiat tähtäävät tuottamaan mahdollisimman nopean, täsmällisen ja tehokkaan palvelun asiakkaan tarpeeseen
  - Asiakkaan aito osallistaminen ja kuuntelu avainasemassa
- Ammatillaiset tietävät asiakkaan tarpeen jo nyt, mutta tuottavat silti professio- ja tuotantolähtöisesti. Asennetta ei koulutettu kokemusasiantuntija pysty opettamaan.
- Ilman asiakkaiden segmentointia asiakaslähtöisyys tukehtuu. Ne joille sote-integraatiosta on suora hyöty (monia palveluja käyttävät) tulee ottaa huomion kohteeksi.
- Oikeanlaista palveluasennetta ei synnytetä organisaatioilla vaan johtamisella, siis sekä itsensä johtamisella että esimiestyöllä.



## Lean tuottaa hyviä tavoitteita palveluprosesseille ja kiinnittää meidän huomionne tärkeisiin kohtiin:

- Asiakasarvo - mikä tuottaa asiakasarvoa
- Missä on asiakasarvon, resurssiniukkuuden tai prosessin toiminnan kannalta hukkaa
  - Opasteet, selkeys, siisteys, varastot...
- Kannustaa meitä jatkuvaan kehittämiseen ja oman työn parantamiseen

## Johtaminen ja tiedolla johtaminen

- Asiakashyödyn ja vaikuttavuuden mittaaminen
- Tiedon hyödyntäminen (Big Data) → palvelutarpeiden muutokset, palvelujen muutokset
- Rajapintojen tunnistaminen ja ylittäminen
- Johtamisen painopiste asiakasrajapintaan
  
- Poliitiikan, ammattilaisten ja asiakkaiden roolien, tehtävien ja vastuiden kirkastaminen
- Nykyisestä ammattilaisen vastuukäsitystä on joustavoitettava (siksi tarvitaan normipurkua), jotta digitalisaation hyötyjä voidaan saavuttaa.
  
- Asiakas joukkoistaa terveyttään, osallistuu erilaisiin vaihtoehtohoitoihin → miten näihin kanaviin saadaan asiantuntija mukaan?
- Asiakas sparraa toisiaan ammattilaisten kohtaamisessa

## Palvelut ja johtaminen integroituvaassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (40 op) 2017-2018, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö

### TEKIJÄT

- Johtaja Juha Teperi, Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö
- Professori Pekka Rissanen, Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö
- Professori Juho Saari Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö
- Professori Elina Suutala Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö
- Dosentti Mika Aaltonen Aalto-yliopisto
- Dosentti Pasi-Heikki Rannisto, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu
- Työnantajaedustajat

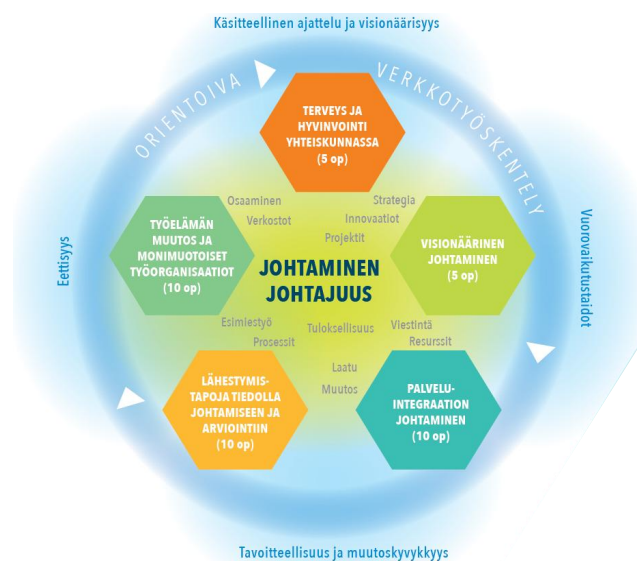
### TÄRKEÄT LUVUT

- 24 lähiopetuspäivää, 2 vuotta, 12500 euroa + 24 %

### TIEDUSTELUT

- Riitta Rantala, puh. 040 1901645, riitta.rantala@uta.fi

## Palvelut ja johtaminen integroituvaassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (40 op) 2017-2018



*Nobody cares how much you know untill  
they know how much you care!*



**Kiitos!**