



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Sote-järjestämisen tietomalli

30.6.2018



Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	2
1 Johdanto.....	3
2 Sote järjestäjän valmistelu, käynnistyminen ja vakiintunut toiminta.....	5
2.1 Sote järjestäjän käynnistämisen valmistelu.....	5
2.2 Sote järjestäjän käynnistymisvaihe.....	5
2.3 Sote järjestäjän toiminnan vakiintunut vaihe.....	8
3 Kansallisen ohjauksen vaatimukset maakuntajärjestäjän tietotarpeisiin.....	10
3.1 Ulkoinen arviointi ja tietotarve.....	13
3.2 Hyvinvoinnin kansallinen arviointi.....	15
3.3 Kansalliset tavoite-, ohjaus- ja seurantatiedot.....	16
3.4 Kansallisten tavoitteiden seuranta maakunta järjestäjätasolla.....	17
4 Sote järjestäjän tietomalli: Kokonaisnäköymä maakunnan toimintaan ja tiedon dimensiot sekä hierarkiat.....	18
5 Sote järjestäjän tehtäviin ja päätöstilanteisiin kiinnittyvät tietotarpeet.....	20
5.1 Suunnittelun tietotarve.....	21
5.2 Palveluiden määrittely.....	24
5.3 Tuloksellisuuden arviointi ja vuoropuhelu maakunnan näkökulmasta.....	30
5.4 Väestön palvelutarpeen arviointi.....	30
5.5 Pitkän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet.....	33
5.6 Strategian tietopohjainen hallinta ja toimeenpano.....	36
5.7 Talouden reunaehtojen suunnittelu – resurssien selvittäminen.....	38
5.8 Toiminnan ja talouden priorisointi ja suunnittelu - vuositavoitteet ja toimenpiteet.....	38
5.9 Palvelun tuottamistapojen (oma, ulkoinen) vertailu ja valinta.....	39
5.10 Palvelujen tuotantokriteerit ja ohjausmallit.....	40
5.11 Palvelutuotannon toimeenpano.....	41
5.12 Tuotannon seuranta, ohjaus ja valvonta.....	43
5.13 Käytännön esimerkkejä seurannasta.....	50
5.14 Valvonta.....	54
6 Henkilö- ja -ryhmätason tietotarve suunnittelussa.....	55
7 Paikkatietopohjaiset tausta-aineistot.....	57
8 Maakunnan järjestäjän rakenteellisia tarkastelutarpeita.....	60
Liitteet.....	63



Tiivistelmä

Sote-järjestämisen tietomallityössä on luotu kaikkia maakuntia palveleva malli riippumatta maakuntien organisaatorakenteesta tai järjestämis- ja tuottamistehtävien toteutustavasta. Mallin avulla tuetaan valmistelussa eri vaiheissa olevia maakuntia suunnittelun sekä tuotannon ohjauksen, seurannan ja valvonnan toteutuksessa. Hankkeessa on luotu *Kokonaisnäkyä maakunnan tietotarpeisiin*, jossa erilaiset tiedon tarpeet on jaoteltu 13 näkökulmaan. Näkökulmat jakautuvat edelleen alakategorioihin, jotka vuorostaan jakautuvat tarkempiin mittareihin. Kokonaisnäkymän teemat on lisäksi *jaoteltu dimensioihin* sen mukaan, minkälaiseen toimintaan, ohjaukseen tai suunnitteluun kyseisiä tietoja tullaan tarvitsemaan. Näitä hierarkkisia kokonaisuuksia on 5.

Tietojen käyttöä on Sote järjestäjän tietomallissa kuvattu *kriittisten päätöksenteon vaiheiden* avulla. Tietomallissa on tarkasteltu tietotarpeita vaiheistaen ne ajallisesti maakuntien käynnistymistä edeltävään aikaan, maakuntien käynnistymisvaiheeseen ja maakuntien toiminnan vakiintuneeseen vaiheeseen.

Maakuntien toiminnan suunnittelussa merkittävimmät tarpeet kohdistuvat talous- ja resurssitietojen kokoamiseen yhteen nykyisiltä toimijoilta. Samoin palveluiden määrä-, taloudellisuus- ja kustannustiedon kokoaminen maakuntatasolla on ehdoton edellytys toiminnan käynnistymisen valmistelussa.

Maakuntien toiminnan käynnistysvaiheessa kriittisiä menetystekijöitä on palveluiden toimivuuden takaaminen. Tällä tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa palvelukyky ja saatavuus, talouden kestävyys, tuottavuuskehitys ja toiminnan taloudellisuus muodostavat yhtenäisen toimintakehyksen. Näihin liittyen hankkeessa on määritelty kriittisiä toiminnan tuloksellisuutta kuvaavia mittareita (€/asukas, €/asiakas, kokonaistuottavuus, henkilötyön tuottavuus, palveluiden käytömäärät, palvelun saatavuus ja saavutettavuus).

Maakuntien toiminnan vakiintuneessa vaiheessa edellä mainittujen tuloksellisuustietojen lisäksi kriittisimmiksi tiedoiksi määritettiin vaikuttavuutta, laatua, asiakaskokemusta, innovatiivisuutta ja kehittymistä sekä kustannusvaikuttavuutta kuvaavat mittaritiedot. Sote järjestäjän merkittävää tietotarvetta kohdistuu palvelutuotannon seuranta- ja ohjaustehtäviin.

Kaikissa vaiheissa tarvitaan kattavaa ulkoista ja sisäistä arviointitietoa, tietoa valtio-ohjauksen tavoitteista ja toteutumisesta sekä maakuntalaisten kokonaistilannetta kuvaavaa tietoa (mm. henkilön perustiedot, elinympäristö, voimavarat, taloudellinen asema, työelämä, hyvinvointi, hoidon tarve ja toimintakyky, suunniteltua ja käytettyä palvelua, terveys ja sosiaalinen tilanne, asiakaskohtaiset kustannukset sekä palvelutarve).

Tuloksellisuustiedon saaminen käyttöön riittävän kattavasti ja laadukkaasti edellyttää tietomallin jatkokehittämistä valtakunnantasolla. Merkittävimmiksi kehittämiskohteiksi ehdotetaan:

- tarpeellisten ja täydentävien arviointimittareiden määrittämistä ja tuotantoa, jotta saataisiin riittävän kattava kokonaiskuva maakunnan toiminnasta
- selittävien mittareiden kehittämistä, jotta talouden ja toiminnan ohjausta voidaan tehdä tuloksellisesti
- kansallisen tason palveluluokittelujen harmonisointia ja yhdistämistä, jotta tiedontuotanto on riittävän rationaalista ja maakuntien vertailu mahdollistuu
- kirjaamisen kattavuuden ja laadun parantamista vastaamaan tietojen luotettavuudelle ja analysoinnille asettavia vaatimuksia
- maakunnan ulkoisten palvelutuottajien sekä kansallisesti rekisteröitävien tietojen saaminen järjestäjän käyttöön kattavasti, riittävän ajantasaisena ja rationaalisesti
- järjestäjän paikkatietopohjaisen tausta-aineiston hankinnan ja hyödyntämisen mahdollistamista
- tietojohtamisympäristön kansallista ja maakunnallista jatkokehittämistä tietomallinnus projektin esiin nostamista havainnoista



1 Johdanto

Kevään 2018 aikana on toteutettu Sote järjestäjän tietomalli -hanke. Tietomallityössä on ollut tavoitteena laatia Sote järjestäjän tietomalli, johon kuvataan kaikille maakunnille yhteiset järjestämistehtävissä tarvittavat tiedot. Tietomalli pitää sisällään myös valtakunnallisten tietojen keruun tiedot. Samanaikaisesti Tietomalli hankkeen rinnakkaishankkeina on toteutettu maakuntien yhteiset järjestämistehtävän digipalveluiden ja sote-tiedolla johtamisen suunnitteluhankkeet, jotka perustuvat järjestäjän käsikirjan yhteydessä tehtyyn työhön. Tämä loppuraportti on koottu yhteen havainnoista ja näkemyksistä, jotka on kerätty maakuntien edustajilta Tietomalli hankkeen edetessä kyselyillä, ennakkotehtävillä, työpalavereissa ja työpajoissa.

Sote järjestäjän tietomallin rakentaminen lähtee liikkeelle laissa järjestäjän tehtäviksi asetetuista tehtävistä. Tarvitaan tietopohjaa, jolla näiden tehtävien toteutumista pystytään suunnittelemaan, ohjaamaan ja seuraamaan. Maakunta vastaa (Järjestämisvastuu ML 7§) asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden: yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.

Lisäksi tietomallin keskeisenä pohjana on sote uudistukselle asetetut tavoitteet. Näistä tavoitteista muodostuu erityiset kansallisen arvioinnin tarkastelukohteet ja tietotarpeet. Ne heijastavat valtio-ohjauksen fokusta ja maakunnille asetettavia tavoitteita. Kustannusten hillinnän ja rahoituksen riittävyuden kannalta olennainen tieto kohdistuu maakuntien tuottavuus-, tarvekorjattuihin taloudellisuus- ja palveluiden käyttötietoihin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistuksen tavoitteena on

- kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja
- parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta
- hillitä kustannuksia.

Tavoitteena ovat nykyistä

- asiakaslähtoisemmät
- vaikuttavammat
- kustannustehokkaammat
- paremmin yhteen sovitettut palvelut.

Järjestäjä suunnittelee, seuraa ja ohjaa toimintaa tietoon pohjautuen. Järjestäjän tietotarpeen määrittästä on ohjannut se, että määritettävä tieto tukee olennaisesti tehtävien toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Tietoa tarvitaan kansalliseen ohjaukseen ja maakuntien omaa ohjausta varten, järjestäjien ja tuottajien välillä sekä asiakkaiden ja tuottajien välillä.

Maakuntien tulee kyetä tuottamaan arviointitietoa valtio-ohjaukseen rahoituksen perusteluksi sekä valtion asettamien tavoitteiden toteutumisen kuvaamiseksi sekä maakunnan toiminnan suunniteluun, seurantaan, ohjaukseen ja valvontaan. Tietomallissa on kuvattu tarvittavia näkökulmia, esim. taloudellisuus, palvelukyky ja laatu sekä niihin liittyviä tietojoukkoja, joita ovat esim. €/asukas tai €/asiakas, palveluiden saatavuus tai saavutettavuus ja palveluprosessien laatu, jota on kuvattu kiinnitettynä Sote-tietopakettien palveluluokitteluun samoin kuin palvelujen vaikuttavuusmittarit.

Suurin osa kuvatuista tietojoukoista perustuu palvelutuotannosta saatavaan henkilötason tietoon, mutta lähtökohtaisesti palvelujen järjestäjä ei käsittele tiedolla johtamisessa henkilötason tietoa, vaan summatietoa. Tietomallissa on kuitenkin kuvattu, mitä ovat henkilötason tiedot,



joita tarvitaan summatiedon muodostamiseen. Tässä dokumentissa kuvataan osin myös ohjausmekanismeja, jotta ohjauksen tietotarpeet olisi helpompi hahmottaa. Osin mallissa on otettu kantaa myös tiedon hierarkiatasoihin ja tiedontuotannon frekvensseihin.

Järjestämistehtävän toteuttamiseen tarvittavat tiedot on liitetty Sote ja maakunta uudistuksen eri vaiheisiin (valmistelun, toiminnan käynnistymisen ja vakiintuneen toiminnan vaiheet). Lisäksi tarvittavat tiedot yhdistetään järjestäjän käyttämään toiminnalliseen rytmiin: järjestämisen toiminnan prosessiin, joka sisältää kriittisiä päätöksentekotilanteita, erilaisista ohjausmalleista päättämistä, strategian luontia, sopimusten tekoa, toiminnan seuraamista, toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaan jne.

Dokumentti rakentuu siten, että siinä on kuvattu loogisessa järjestyksessä maakuntajärjestäjän tietotarpeita eri tilanteissa. Dokumentissa esitellään ensin valtion ja maakuntien välistä vuoropuhelua tietojen tuottajana ja vastaanottajana liittyen valtio-ohjaukseen, arviointiin ja valvontaan ja siihen mitä tietovaatimuksia näistä nousee maakunnille. Tämän jälkeen raportissa lähesytään maakunnan oman järjestämistehtävän näkökulmaa, ja arvioidaan tietotarpeita. Tarpeet on jäsennetty kokonaisnäkymään, joka jakautuu erilaisiin dimensioihin tiedon käyttötarkoituksen mukaan. Tämän jälkeen tiedon käyttö sidotaan kriittisiin päätöksentekotilanteisiin maakunnan järjestämistehtävän suunnittelun ja rakentamisen vaiheessa, sekä seurannan ja ohjauksen vaiheissa.

Järjestämisen tietomallityö toteutettiin kaikkien 18 maakunnan kanssa yhteistyössä. Hankkeen koordinaatiovastuullisina maakuntina toimivat Pohjois-Pohjanmaa ja Pohjois-Karjala. Hankkeen aikana järjestettiin maakuntien ja keskeisten kansallisten toimijoiden kanssa useita työpajoja, Skype-palavereja, puhelinpalavereja jne. Työpajojen fasilitoinnista ja lopputuotosten kirjoittamisesta vastasivat: Tiina Soinen, analyytikko, Pohjois-Karjalan maakunta, Elina Välikangas, kehittämis- ja laatu-päällikkö, Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut ja Sote-projektipäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu sekä konsulttityöpanoksella Pentti Kurki, kehitysjohtaja, WFLG CGI. Työtä ohjasi Mikko Huovila, erityisasiantuntija, STM.

2 Sote järjestäjän valmistelu, käynnistyminen ja vakiintunut toiminta

Sote uudistuksessa toiminta jaksottuu

- maakuntien toiminnan käynnistämisen valmisteluvaiheeseen
- maakuntien käynnistymisvaiheeseen
- maakuntien toiminnan vakiintuneeseen vaiheeseen

Maakuntien toiminnan käynnistämisen valmisteluvaiheessa kerätään nykyistä toimintaympäristöä, toimintaa ja taloutta kuvaavaa tietoa nykyisten toimijaorganisaatioista (kunnat, sairaanhoitopiirit, palvelutuottajat). Tiedon pohjalta saadaan maakuntatason lähtötilannekuva toiminnasta ja taloudesta.

Maakuntien käynnistymisvaiheessa turvataan toiminnan käynnistyminen muutostilanteessa. Toiminta ja talous suunnitellaan fokuksittuun muutostilanteiden hallintaan, talouden kestävyteen ja palvelukyvyyn turvaamiseen.

Maakunnan toiminnan vakiintumisvaiheessa on kerätty uutta raaka dataa systeemin toiminnasta uudessa tilanteessa. Tästä datasta tehdään myös uutta rakennetta ja toimintaa kuvaavaa analyysiä, jonka pohjalta toimintaa pyritään kehittämään niin, että saavutetaan alueuudistuksen tavoitteet. Toimintaa ja taloutta kehitetään parantamalla tuottajaekosysteemin toimintaa, allokativista tehokkuutta sekä taloudellisuutta ja tuottavuutta. Lisäksi tavoitellaan palvelutarpeen kasvun hillitsemistä, jossa keskeisenä tekijänä on palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantaminen.

2.1 Sote järjestäjän käynnistämisen valmistelu

Maakuntien Sote järjestäjien lähtötilanne tiedolla johtamiseen ja tietomallin käyttöönottoon vaihtelee huomattavasti. Vain muutamien maakuntien oma tiedontuotanto pystyy tarkastelemaan maakunnan kokonaistilannetta eri alueiden suhteen ja samalla erittelemään tarvittavia tietoja vaadittavan tiheällä aikasyklillä. Yleisellä tasolla lähtötilanne maakunnissa:

- suurimmalla osalla maakuntia ei ole kerättyä kootusti ja luotettavalla tasolla maakunnille siirtyvien toimintojen talous (tilinpäätös) eikä toimintatietoja (toimintamäärät, rakenteita kuvaavaa tietoa)
- suurimmalla osalla maakuntia ei ole kerättyä kootusti ja luotettavalla tasolla maakunnille siirtyvien resurssien / voimavarojen / henkilöresurssien määriä eikä yksikkökustannustietoja
- suurimmalla osalla maakuntia ei ole kerättyä kootusti ja luotettavalla tasolla maakunnille siirtyvien toimintojen kustannustietoa eikä kustannusrakennetta kuvaavia tietoja
- useassa maakunnassa terveydenhuollon ja sosiaalihuollon tietojärjestelmät eivät suoraan kommunikoi keskenään, saati että niihin kertyvä tieto olisi yhdistettävissä taloustietoihin.
- useassa maakunnassa haasteena on sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen epätasaisuus ja epäluotettavuus – kirjaamiskäytännöt vaihtelevat

Näiden puutteiden (ks. ed.) korjaaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta maakunnat voivat toimia Sote järjestäjinä tuloksellisesti.

2.2 Sote järjestäjän käynnistymisvaihe

Käynnistysvaiheessa toiminnan fokus on

- muutosprosessin läpivienti hallitusti ja riskejä karttaen
- rahoituksen turvaaminen – kestävä talous
- palvelukyvyyn turvaaminen – palvelujen saatavuus

Maakunnan tulee tietää omat voimavaransa: meno- ja kustannustasonsa, meno- ja kustannusrakenteensa sekä tiedon rahoituksesta. Voimavaroista merkittävin on tietää suurimpien menolajien (tai -erien) tiedot ja niiden taustalla olevat määrätiedot ja yksikkökustannukset.

Maakunnan tulee tietää oma tuottavuustaso palvelukokonaisuuksittain verrattuna muihin maakuntiin, tarvekorjattu palveluiden käyttö ja taloudellisuustieto (€/asukas, €/asiakassegmentti, €/asiakas). (Ks. Kuva 1.)

Maakunnan tulee määrittää tarpeen mukainen palvelutarjonta, palvelukriteerit ja palvelun kohdentamiskriteerit. Maakunnan tulee kehittää palvelutarjontaa ja kriteeristöjä vastaava tuottaja-ekosysteemi. Maakunnan tulee kehittää oma palvelutuotantonsa tavoitteen mukaiseksi kustannustehokkuudeltaan ja saamaan edulliset ulkoisen palvelun hankintasopimukset, asiakassetelien hinnat ja korvausmallit. (Ks. Kuva 1.)

Toiminnan suunnittelussa käytettävissä olevat resurssit tulee jakaa palveluiden ja tuottajien kesken niin, että saavutetaan mahdollisimman hyvä allokatiivinen tehokkuus. Allokatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan mahdollisimman suuren hyvinvointihyödyn saavuttamista samalla, kun turvataan palveluiden saatavuus ja taloudellisuus. Kriittistä on taata palveluiden toimivuus, joka sisältää palvelukyvyyn ja palveluiden saatavuuden. Palveluiden toimivuus yhdistyy talouden kestävyyteen, riittävyyteen ja toiminnan taloudellisuuteen. (Ks. Kuva 1.)

Kriittiset menestystekijät käynnistysvaihe A =2020

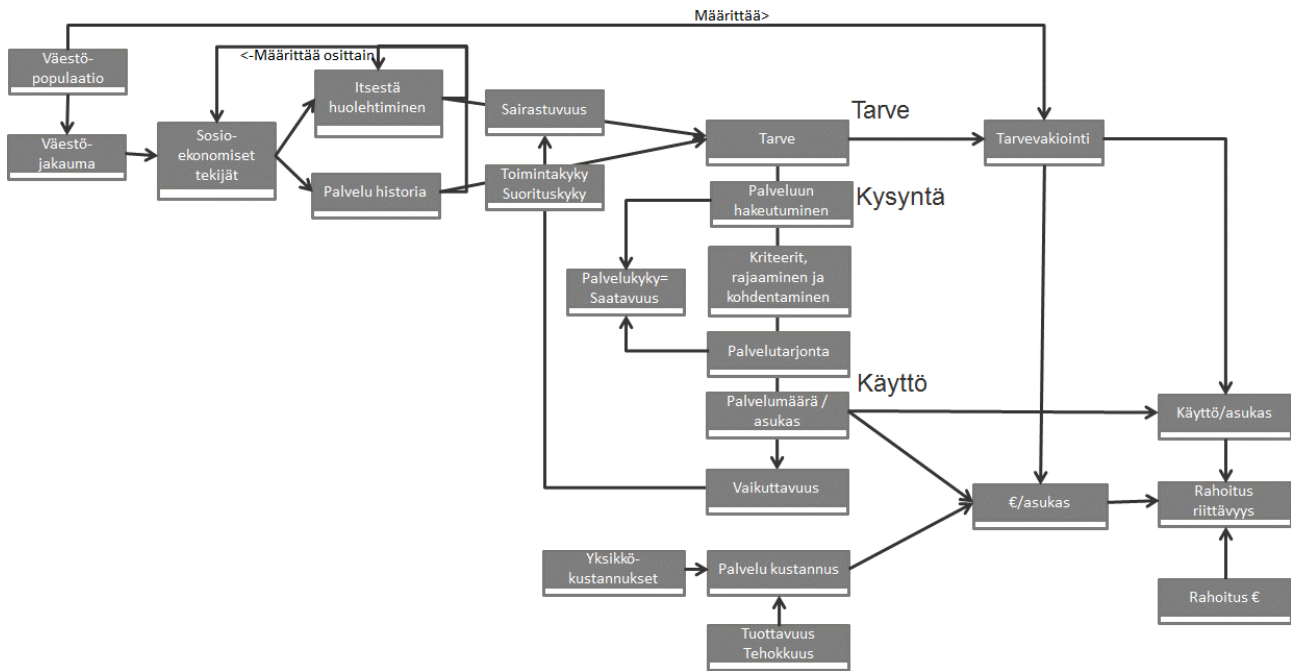


Kuva 1 Maakunnan käynnistysvaiheessa kriittistä on turvata toiminnan käynnistymisen, muutosprosessin hallinta, talouden kestävyys ja palvelukyky. Käynnistysvaiheessa on tarpeellista saada kriittinen mittaritieto mahdollisimman nopealla frekvenssillä, jotta voidaan reagoida poikkeamiin. Koska maakunta on uusi ja monesta toimijasta koottu kokonaisuus, ei maakunta voi kovin tarkalla tasolla ennakoida omaa laajan toimintakentän tuloksellisuustasoa.

Kustannusten hillinnän tekijät ja sen dynamiikan ymmärtäminen ohjaavat myös sitä, mitä tietoja ja milloin järjestäjäorganisaatio tarvitsee. Kustannusten hillinnän perusdynamiikka pähkinänkuoressa muodostuu alla olevan kuvan (Kuva 2) tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Kuvassa lähdetään siitä, että maakunnan rahoitus on suurelta osin tarvepohjaista. Maakunta ei voi käytännössä vaikuttaa lyhyellä aikavälillä absoluuttiseen palvelutarpeeseen. Rahoitus riittää, jos palvelut tuotetaan tavoitteen mukaisesti taloudellisesti. Taloudellisuuteen vaikuttaa toteutuneiden palveluiden määrä/asukas ja palvelutuotannon tehokkuus = tuottavuus. Palvelutuotannon

määrää, eli tarjontaa, voi osittain ohjata palvelun myöntämisen kriteereillä ja palvelun myöntämisen kohdentamisella. Palvelukyky=saatavuus määräytyy palveluun hakeutumisen (kysyntä) ja palvelutarjonnan tasapainosuhteella. Tavoite on, että kysyntä ei ylitä tarjontaa tai toisinpäin. Palvelun kysyntä johtuu koko väestön palvelutarpeesta, vaikka vain osa tarpeesta kanavoituu maakunnan palveluiden tosiasialliseksi kysynnäksi. (Kuva 2.)

Kustannusten hillinnän tekijät ja dynamiikka



Kuva 2 Kustannusten hallinnassa on olennaista rahoituksen määrän sekä palvelutuottajien ja palvelun saannin kriteeristön sekä tuottavuuden tasapaino. Pidemmällä tähtäimellä merkittävintä on palvelutarpeen hallinta työkaluina palvelun vaikuttavuuden, laadun sekä maakuntalaisten omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Käynnistysvaiheessa rahoituksen riittävyyteen maakunta voi vaikuttaa tuottamalla palvelut taloudellisesti ja allokoimalla resurssit tehokkaasti. Samalla maakunnilla tulee olla mahdollisuus sekä kyvykkyydet joustavasti ja nopeasti reagoida ennakoimattomiin tilanteisiin. Maakunta voi ohjata palveluntuotantoa

- palveluiden kriteereillä ja kohdentamalla palveluita tarkemmin
- tuottamalla palvelut taloudellisesti, eli konsernin sisäisesti tuottamien palveluiden tuottavuuden parantaminen ja ostettujen palvelujen hinta

Palvelukyky (=saatavuus) voidaan turvata

- kohdentamalla resurssit oikein palveluiden ja asiakkaiden kesken
- asettamalla palveluiden kriteerit sekä kohdentamalla asiakkaat ja palvelut
- tuottamalla palvelut tehokkaasti = tuottavasti

Maakunnan käynnistysvaiheessa toiminnan seurannassa ja ohjauksessa tulee keskittyä tuottamaan osoittavana tietona

- taloustietoa (suunniteltu, toteuma, ennuste)
- taloudellisuustietoa
- tuottavuustietoa
- palvelukykytietoa (= saatavuustietoa)

Ohjauksen tarpeisiin tarvitaan osoittavan tiedon lisäksi selittävää tietoa, jotta tiedetään, miksi toteutunut toiminta on ollut tuloksellista tai miksi se ei ole ollut tuloksellista. Selittävää tietoa on mm.

- toteutunut palveluiden kysynnän määrä vs. suunniteltu
- panosten ja tuotosten määrät vs. suunniteltu
- toteutuneet kustannukset vs. suunniteltu.

Maakunnat kehittävät tehokkaan palvelun vaikuttavuustiedon mittaamisen ja palvelukokemus-tiedon keruun ja mittaamisen ympäristöt.

2.3 Sote järjestäjän toiminnan vakiintunut vaihe

Vakiintuneessa vaiheessa toiminnan fokuksena on

- rahoituksen turvaaminen – kestävä talous
- palvelukyvyn turvaaminen – palvelujen saatavuus
- palvelutarpeen kasvun hillintä tuottavuutta ja palvelujen vaikuttavuutta kehittämällä

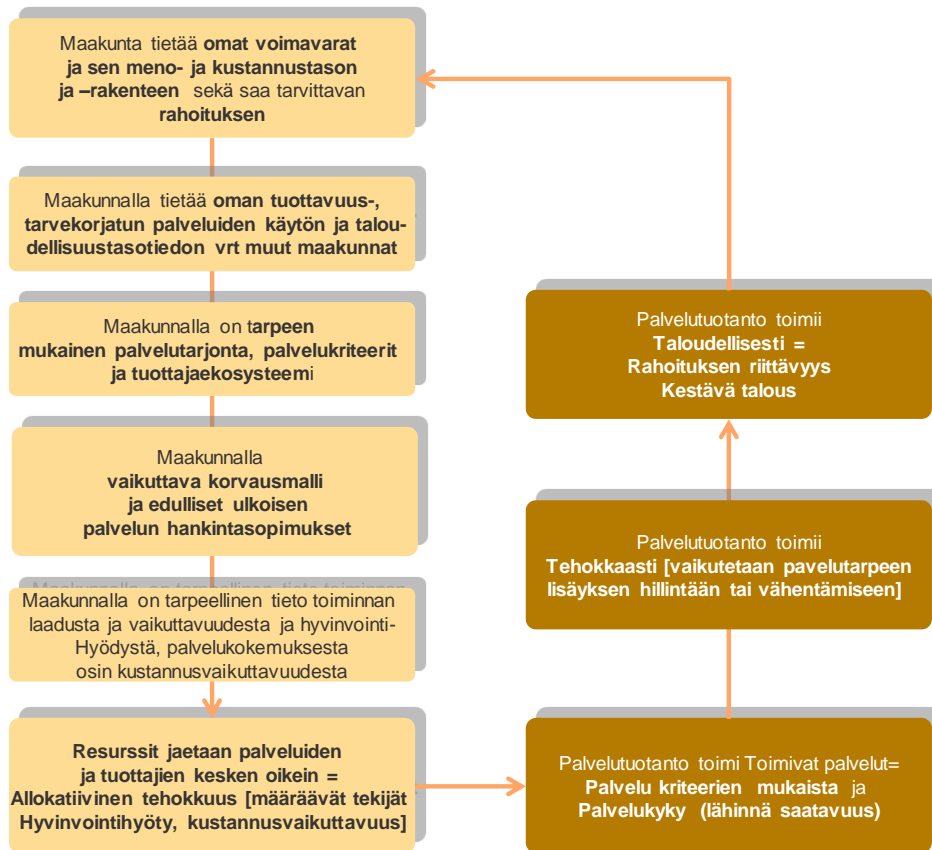
Tuottavuuden kehittämisessä hyödynnetään tehokkaasti selittävää tietoa. Tarvitaan luotettavaa, kansallisesti ja paikallisesti vertailukelpoista, tietoa, jota saadaan koko toimintakentästä. Tässä vaiheessa raaka datan keruu on jo vakiintunutta ja sen luotettavuus ongelmat on korjattu. On opittu hyödyntämään erilaisia datan jatkojalostusmenetelmiä. On myös opittu valikoimaan erilaisista seuranta ja analyysitavoista eri tilanteisiin parhaiten sovellettavat keinot.

Tuottavuuden kehittämisessä hyödynnetään tehokkaasti digitalisaatiota – digitaalisia palveluja. Digitaalisia palveluja mitataan kuten muitakin palveluja. Hyödynnetään tehokkaasti myös tuot-tajaekosysteemin potentiaalia ja innovaatioita.

Käynnistysvaiheessa on luotu tehokas ja riittävän kattava tapa tuottaa toiminnan suunnittelua ja ohjausta tulevaa vaikuttavuustietoa. Vaikuttavuustieto kuvaa palvelun vaikutusta asiakkaaseen ja suurelta osin saatavaa hyvinvointihyötyä. Näin saadaan tietopohjaa palvelutarpeen kasvun hillintään. Vaikuttavuutta tukee asiakkaan oma toiminta, joka kehittyy kun asiakaskokemustietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Kuntien kanssa on yhteinen tietopohjainen näkymä maakuntalaisten hyvinvointiin.

Monituottajamalli mahdollistaa uudenlaisten palveluketjujen muodostamisen, uudenlaisten palvelukokonaisuuksien ja innovatiivisten palveluiden kehittämisen jne. (Kuva 3.)

Kriittiset menestystekijät vakiintuneessa vaiheessa =2023 -



Kuva 3 Maakuntien vakiintuneen toiminnan vaiheessa merkittävää on vaikuttavuuden, laadun ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Tuottajaekosysteemin kehittämisen kautta voidaan olennaisesti parantaa tuloksellisuutta. Palvelutarpeen hallintaa ja hillintää on tehokkain pitkän aikavälin kustannusten hallintakeino.

3 Kansallisen ohjauksen vaatimukset maakuntajärjestäjän tietotarpeisiin

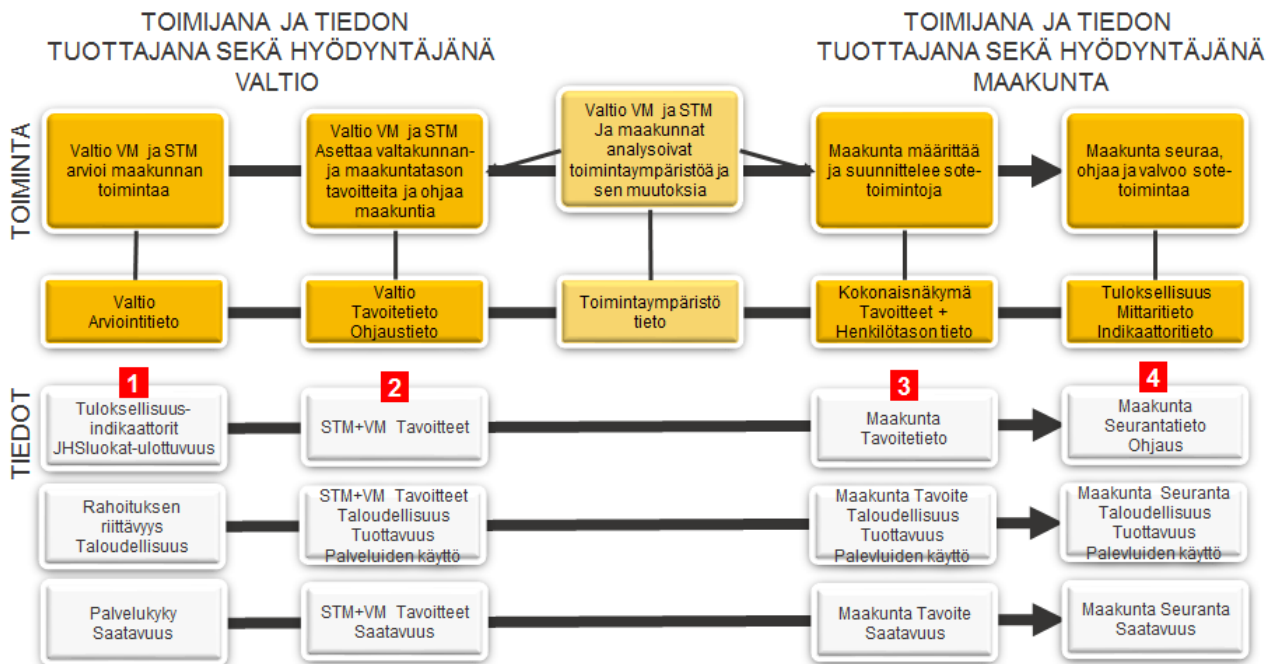
Maakunnan järjestäjätoimintojen tuloksellinen hoitaminen edellyttää tietopohjaa, joka jäsentyy kansallisen tason tietoihin ja maakunnan oman toiminnan seurannan tietoihin:

- kansalliset arviointitiedot
- kansalliset tavoite- ja ohjaustiedot
- maakunnan toimintaympäristöä kuvaavat tiedot
- maakunnan tuloksellisuutta kuvaavat indikaattori- ja mittaritiedot
- kokonaisnäkyä maakuntalaisten tilasta

Maakunnan järjestäjän toiminnan tietotarpeet jäsentyvät

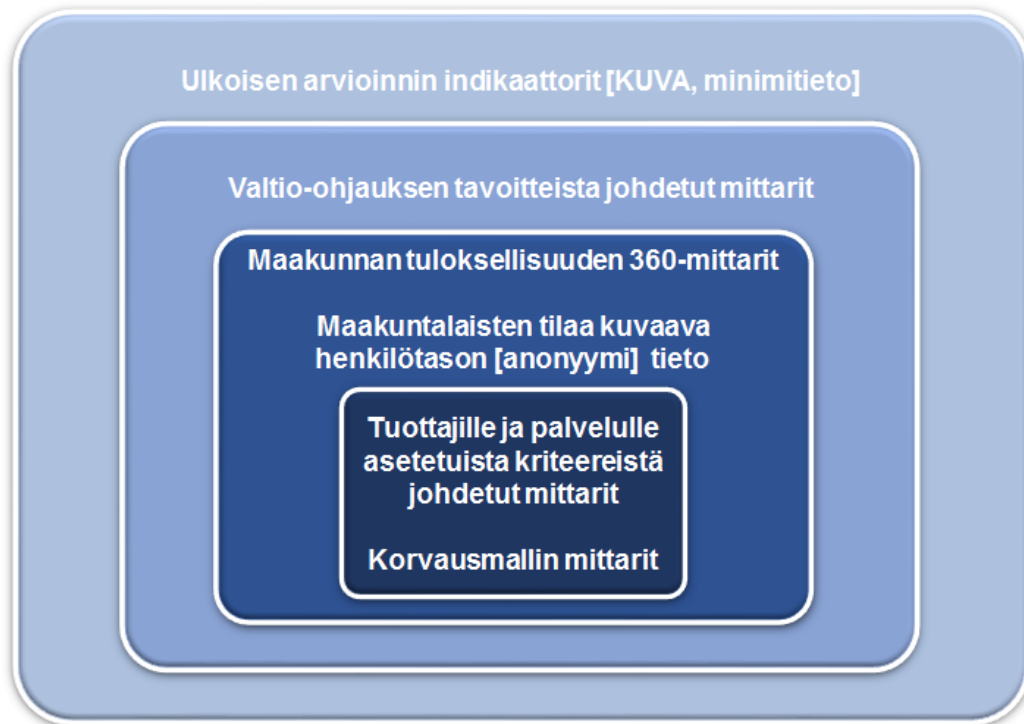
- maakunnan toiminnan arviointiin (vuositasolla)
- maakunnan kansallisten tavoitteiden määrittämiseen ja ohjaukseen (vuosittain, vuosineljänneksittäin)
- maakunnan toiminnan ja talouden suunnitteluun (vuosittain)
- maakunnan toiminnan seurantaan, ohjaukseen ja valvontaan (kuukausittain)

Kuvassa 4 on kuvattu eri toimijoista lähtevää tietotarvetta ja sen jakautumista kansallisen tarpeen ja maakuntien kesken.



Kuva 4 Maakunta järjestäjän tietotarve jäsentyy ulkoisen arvioinnin, valtio-ohjauksen, toimintaympäristön, henkilötason kokonaisnäkyvän sekä seurannan ja ohjauksen tietoihin. Tiedon tuotannosta vastaa prosessin alkuvaiheessa pääasiassa valtio-organisaatio ja prosessin loppupäässä maakunta. Toimintaympäristön tietotuotanto ja hyödyntämisympäristö tulisi rakentua mahdollisimman hyvin palvelemaan sekä valtio-, maakunta- että tuottajatasoa.

Maakunnan toiminnan seurannan, valvonnan ja ohjauksen kannalta ydintieto muodostuu maakunnan palveluille ja tuottajille asetetuista kriteereistä ja niiden toteutumista kuvaavien mittareiden sekä korvausmallin tietojoukosta. (Kuva 5.)



Kuva 5 Sote järjestäjän tiedot muodostavat sipulirakenteen, jossa keskeisimpiä tietoja ovat tuottajille ja palveluille asetetuista kriteereistä johdetut mittarit sekä korvausmallin mittarit. Näiden määrittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Järjestäjän toiminnassa tietotarve kohdentuu tietojoukkotasolla karkeasti alla olevan kuvan mukaan.

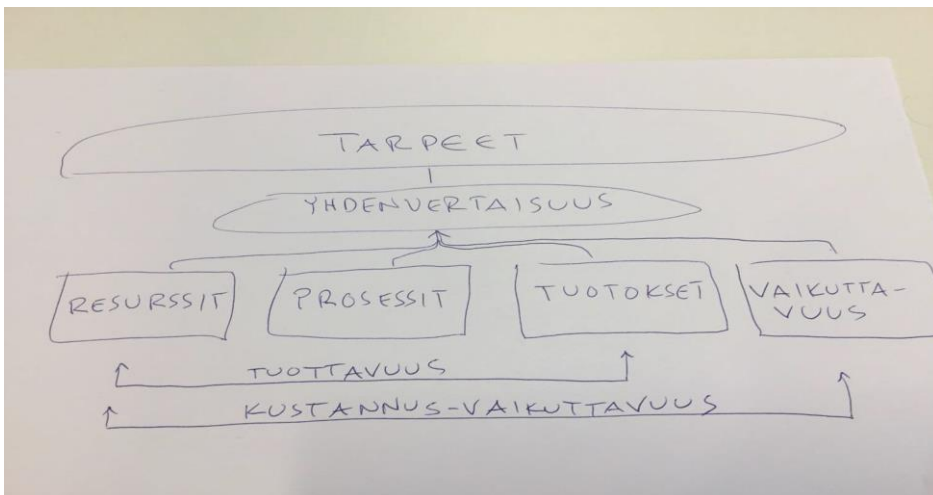
Järjestäjän toiminta-tehtävät/päätöstilanteet	Valtion ohjaus ja tavoitteet			Henkilö- ja henkilöryhmätasolla														Maa-kunnat							
	Ulkoinen tieto	Ulkoinen arviointitieto	Toimintaympäristön tiedot	Henkilön perustiedot	Elinympäristö	Voimavarat	Taloudellinen asema	Työssäkäynti	Hyvinvointi	Terveystila	Sosiaalinen tila	Toimintakyky	Suunniteltu palvelu	Toteutunut palvelu	Käytetty palvelu	Kustannukset	Palvelutarvetta ja kustannuksia indikoiva tieto	Taloustieto	Taloudellisuustieto	Tuottavuustieto	Laatutieto	Vaikutavuustieto	Palvelukykytieto	Asiakasymmärrystieto	Kehittymis- ja innovaatiotieto
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Tuloksellisuuden arviointi																									
Vuoropuhelu ministeriöiden kanssa																									
Maakuntastrategian valmistelu																									
SoTe-strategian valmistelu																									
SoTe Palvelulupauksen valmistelu																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Palvelutarpeen arviointi																									
Palvelutarjoaman määrittely																									
Palvelutarjonnan määrittely																									
Palvelun kriteerien määrittely																									
Palvelun kohdentaminen ja rajoittaminen																									
Asiakassegmenttien määrittely																									
Palvelupolkujen määrittely																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Palveluverkon (tpiste) suunnittelu																									
Tuottajaekosysteemin kehittäminen																									
Tuottajarakenteen suunnittelu																									
Palvelurakenteen suunnittelu																									
Ennakoivien palveluiden kustannusvaikuttavuus																									
Hyvinvointia edistävien palveluiden kustannusvaikuttavuus																									
Korjaavien palveluiden kustannusvaikuttavuus																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Korvausmallin määrittäminen																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Kehittämishankkeiden määrittely																									
Kehittämishankkeiden seur+ohjaus																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Kustannusrakenteen analyysi																									
Kustannuspolkujen löytäminen																									
Kustannuspolkujen hallinta																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Resurssien € allokointi																									
Toiminnan ja talouden suunnittelu																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Palvelusuunnitelmien seuranta																									
Kustannusvaikuttavuuden kehittäminen																									
	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonyymi...)														Maa-kunna n omat Tuloksellisuusmittarit							
Toiminnan seuranta ja ohjaus																									
Toiminnan valvonta																									

Kuva 6 Maakunta sote-järjestäjän kriittisissä päätöksentekopisteissä (riveillä kuvattuna) tarvittavat tietojoukot on kuvattu sarakkeissa vihreällä täytevärillä. Sarakkeissa on ulkoiset tietojoukot (arviointi- ja valtio-ohjauksen, henkilö- ja henkilöryhmätason, järjestäjän tulokellisuusulottuvuuksien tiedot). Kuvassa on siten tietotarve tietojoukkotasolla, tarkemmat tietotason kuvaukset on esitetty liitteinä olevissa taulukoissa.

3.1 Ulkoinen arviointi ja tietotarve

Maakuntien Sote toimintaa ulkoisesti arvioi ohjaavina ministeriöinä Valtiovarainministeriö ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Arvioinnin jalostettu tietopohja sosiaali- ja terveysasioissa muodostuu pääasiassa Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen KUVA-mittariston ja minimitietosisällön 1 kautta. Arvioinnin jalostettu tietopohja Valtiovarainministeriön osalta muodostuu pääasiassa Valtiokonttorin tilinpäätösrekisteriin toimitetuista JHS-määrittelyjen mukaisista taloustiedoista sekä maakuntien toiminnan tiedoista. Maakunnat ja ohjaavat ministeriöt käyvät vuoropuhelua arviointitiedon pohjalta. Maakunnat tarvitsevatkin em. arviointitiedot käyttöönsä oman näkemyksensä luomista varten. Vuoropuhelua varten maakunnat myös luovat oman näkemyksensä tuloksellisuudestaan tuottamalla omaa arviointitietoa valtion tuottamaa tietoa täydentämään.

Arvioinnin perusmalli kansallisella tasolla sisältää palvelutarpeiden huomioimisen ja niihin yhdenvertaisen vastaamisen. Näihin yhdistyy samalla palveluiden tuotannon prosessit, resurssit, tuotokset ja vaikuttavuus, sekä tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden ulottuvuudet. (Kuva 7.)

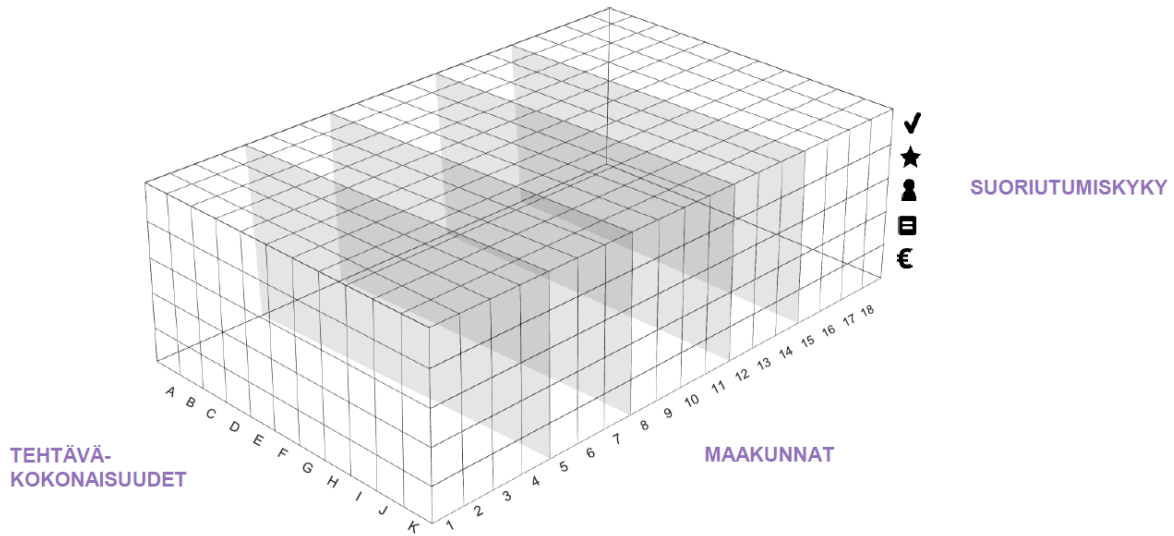


Kuva 7 Ulkoisessa arvioinnissa pyritään toimintaa arvioimaan tasapainoisesti asiakkaan/maakuntalaisen näkökulmasta (tarpeenmukaisuus ja yhdenvertaisuus) sekä rahoittajan näkökulmasta tuottavuuden sekä kustannusvaikuttavuuden näkökulmista.

Maakuntia arvioidaan tehtäväkokonaisuuksien ja suoriutumiskyvyn (ulottuvuudet, tuloksellisuus) tasolla. Tehtäväkokonaisuudet ovat JHSXXX-palveluluokittelun kohteiden joukkoja, lähinnä tehtävätason kokonaisuuksia. Ne sijoittuvat siis käytännössä palveluluokkien ylemmille hierarkiatasolle. Ulkoisessa arvioinnissa pyritään luomaan koko maakuntakuntakentässä tuloksellisuusnäkymä maakunnan vastuulla oleviin palveluihin. Tällä tasolla arvioitavat kohteet ovat varsin suuria kokonaisuuksia ja niitä on rajallinen määrä, hieman alle 1000. (Kuva 8.)

1 Ajantasainen versio KUVA-indikaattoreista ja minimitietosisällöstä löytyy verkosta osoitteesta <https://alueuudistus.fi/tietojohtaminen>.

Arvioidaan maakuntien suoriutumista järjestämistehtävästä



Kuva 8 Maakuntia pyritään alkuvaiheessa arvioimaan tehtäväkokonaisuuksien tasolla valituissa suoriutumiskyvyn ulottuvuuksissa. Tehtäväkokonaisuuksia on kaikkiaan 11 kpl. Tehtäväkokonaisuustasolla arviointi tapahtuu varsin laajoissa kokonaisuuksissa. Maakuntia arvioidaan sekä yksittäin aikasarjoina että keskenään.

Alkuvaiheessa arvioinnin tietopohja ei ole kattava, vaan joudutaan arvioimaan toimintaa osittain pirstaleisen ja epäsymmetrisen tiedon pohjalta. (Kuva 9.)

Saatavuus

	Perusterveydenhuollon hoitopaasy*	Kotihoidon ympärivuorokautinen saatavuus	Lastensuojelun palvelutarpeen arvioinnin valmistuminen määräajassa	Sosiaalipalvelujen saatavuus**	Erikoissairaanhoidon hoitopaasy***
Etelä-Karjala	■	●	●	■	●
Etelä-Pohjanmaa	■	●	▼	●	■
Etelä-Savo	●	●	●	▼	●
Kainuu	—	●	▼	▼	●
Kanta-Häme	●	●	■	●	●
Keski-Pohjanmaa	●	■	●	—	■
Keski-Suomi	■	●	●	▼	▼
Kymenlaakso	●	●	●	■	▼
Lappi	▼	■	■	▼	●
Pirkanmaa	■	■	●	■	■
Pohjanmaa	▼	●	▼	■	■
Pohjois-Karjala	▼	●	●	■	■
Pohjois-Pohjanmaa	■	●	▼	▼	■
Pohjois-Savo	▼	●	●	▼	■
Päijät-Häme	▼	●	●	▼	●
Satakunta	▼	■	■	▼	●
Uusimaa	■	●	●	■	▼
Varsinais-Suomi	▼	■	■	■	■

● Hyvä ■ Kohtalainen ▼ Vaatii huomiota — Ei tietoa

* Lääkärille kiireettömän asian vuoksi
** Väestökysely
*** Yli 6 kk odottaneet



Kuva 9 Esimerkki maakuntien ensivaiheen arvioinnista, jossa arviointi tapahtui yksittäisten indikaattoreiden tasolla, tällöin ei saada kokonaisvaltaista kuvaa toiminnan tuloksellisuudesta. Samoin kuvan mukainen värikooditukseen pohjautuva arviointiluokittelu ei ole riittävä maakuntien järjestäjäroolin mukaisessa toiminnan kehittämisessä ja tavoitetaso määrittelyssä.

3.2 Hyvinvoinnin kansallinen arviointi

Hyvinvointikertomus tukee maakuntien tuloksellisuuden arviointia. Se kuvaa maakunnan asukkaiden hyvinvoinnin tilaa, tehtyjä toimia ja tavoitteita. Hyvinvointikertomusten nykytilanteessa kertomusten rakenne, tietosisällöt ja yhteys kuntien/maakuntien/organisaatioiden strategiaan tavoitteisiin vaihtelevat. Tämän vuoksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tuleekin määrittelemään hyvinvointikertomuksen seurannan vähimmäistietosisällön. Maakuntien on toimitettava seurantatiedot Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle sen määrittelemällä tavalla. Lisäksi tarvitaan erotelua kuntien hyvinvointikertomusten ja maakuntien vastaavien kertomusten välille.

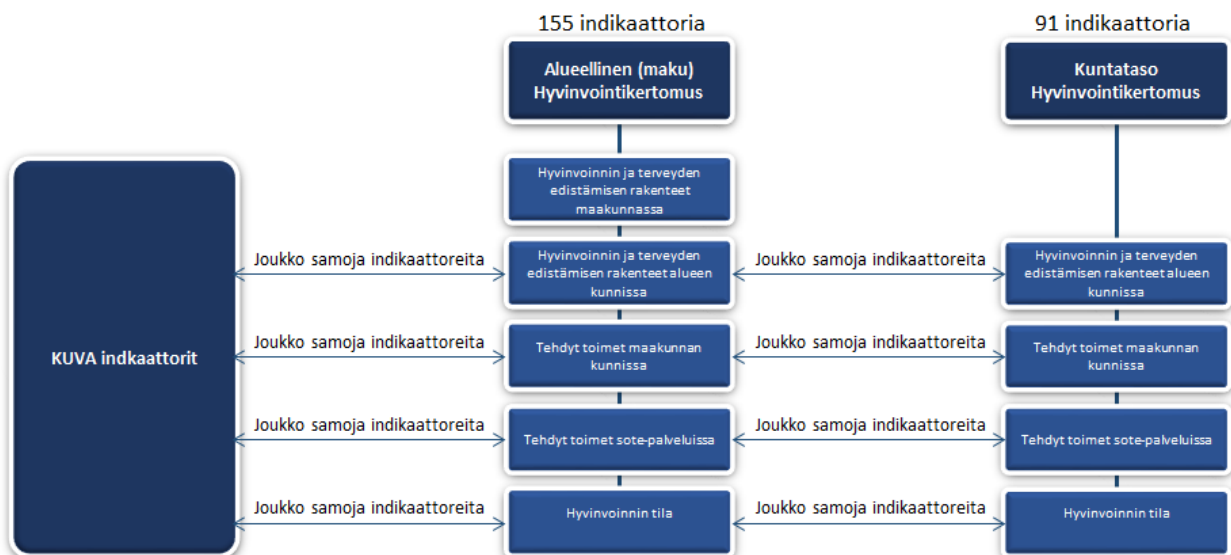
Tarkoituksena on, että *Kunnan hyvinvointikertomus* kuvaa kuntalaisten hyvinvoinnin tilaa, tehtyjä toimia ja tavoitteita. Se esitetään kuntavaltuustolle hyväksyttäväksi, ja siinä asetetut tavoitteet ja toimet ovat kuntatoimijoiden toteutettavissa.

Alueellisen hyvinvointikertomuksen taas tekee maakunta (monialainen hyvinvointiryhmä). Se kuvaa maakunnan asukkaiden hyvinvoinnin tilaa, tehtyjä toimia ja tavoitteita, ja se esitetään maakuntavaltuustolle hyväksyttäväksi. Maakunnallisen hyvinvointikertomusten tavoitteet ja toimet tulee olla maakuntakuntatoimijoiden (sote+muut toimijat) toteutettavissa. Sen täytyy myös tukea ja ohjata kuntien hyvinvointityötä.

Maakunnan kertomus tehdään kunnan kertomusten pohjalta niitä täydentäen. Siinä huomioidaan kuntien huolenaiheet ja maakunnan sisäiset erot. Se tehdään kuntien kanssa yhteistyössä.²

Suurin osa hyvinvointikertomusten tiedoista pohjautuu kansallisesti nykyisinkin jo koottuun tietoon. Suuri osa määritetyistä indikaattoreista on yhteisiä kuva-indikaattoreiden kanssa. (Kuva 10.)

THL:ssä tehty esitys alueellisen ja kuntatason hyvinvointikertomuksen minimietietosisällöstä



Kuva 10 THL:n hahmotelma maakuntatason ja kuntatason indikaattoripankista, joiden pohjalta hyvinvointia arvioidaan. Suuri osa hyvinvointikertomuksen pohjalla olevista indikaattoreista on kuva- ja minimietietosisällön indikaattoreita.

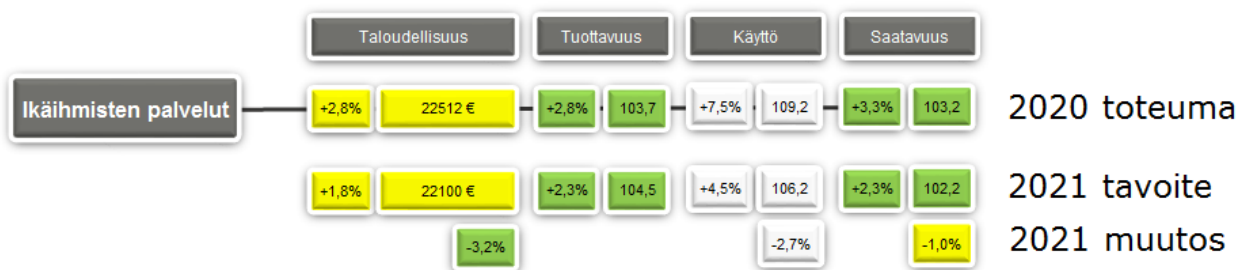
² Maakuntien alueellisen hyvinvointikertomuksen ja kuntatason minimietietosisällöstä on olemassa luonnos (<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointijohtaminen-kunnassa/kunnan-hyvinvointikertomus/tietolahteet>).

3.3 Kansalliset tavoite-, ohjaus- ja seurantatiedot

Maakunnat ovat valtion hybridiohjauksen alaisia. Merkittävimmin ohjaus tapahtuu valtiovarainministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kautta. Valtio-ohjaus tulee tapahtua tietoon pohjautuen.

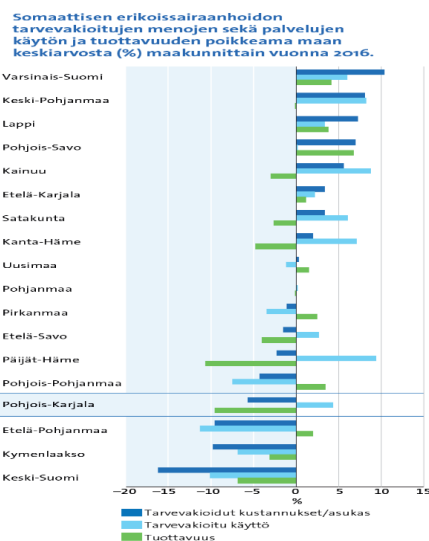
Ohjaavat ministeriöt tuottavat maakunnille tavoite- ja ohjaustietoa mm. julkisen talouden suunnitteluprosessin kautta (rahoitus) ja STM:n valtakunnantason tavoite/suunnitteluprosessien kautta. Kansallisten tavoitteiden ja arviointitietojen pohjalta määrittyy maakuntakohtaiset talouden ja toiminnan tavoitteet. Valtiotason tavoitteet maakunnille ovat seurausta maakuntautodistuksen tavoitteista. Maakunnan järjestäjän tavoitteet kanavoituvat sote uudistuksen ylätason tavoitteista. Näistä tavoitteista johdetaan arviointikierrosten tarkastelukohteet. (Kuva 11.)

Maakunta N – valtio-ohjauksen/ maakunnan asettama tavoite vuodelle 2021



Kuva 11 Maakuntien valtio-ohjauksen asettamat tavoitteet (muutoksen/kehittymisen suuruus ja tavoitearvo) tulisi pystyä kohdistamaan ulkoisen arvioinnin mittareihin, jotta seuranta ja ohjaus olisi tehokasta ja kohdennettavissa. Maakuntien valtio-ohjauksessa selkeät ja mitattavat tavoitteet tulee asettaa ja kohdistaa vain kehittämistä tarvittaviin kohteisiin, jotta kehittämisen fokus olisi selkeä koko organisaatioille.

Kustannusten hillinnän ja rahoituksen riittävyyden kannalta olennainen tieto kohdistuu maakuntien tuottavuus-, tarvekorjattuihin taloudellisuus- (kustannukset €/asukas) ja palveluiden käyttötietoihin. (Ks. Kuva 12.)



Kuva 12 Esimerkki yhden palvelukokonaisuuden maakuntien suhteellinen tilanne.

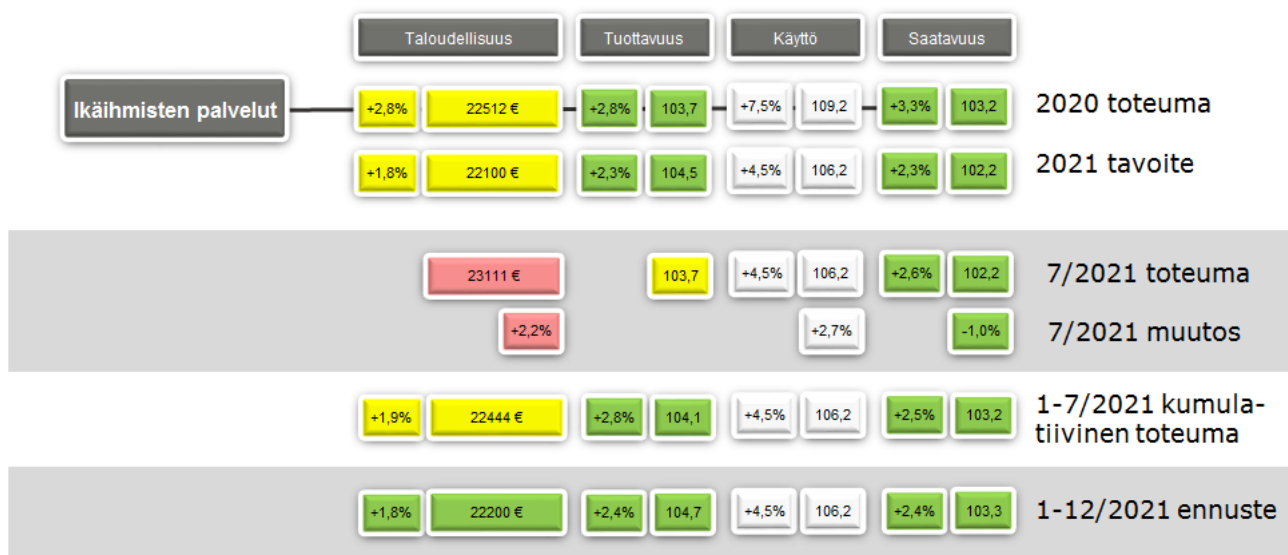
Lisäämällä em. tietoihin rahoituksen muutostieto voidaan valtio-ohjauksen tietopohjan kautta määrittää maakuntatasolla, kuinka sen tulee kehittää tuottavuutta rahoituksen riittävyyden turvaamiseksi ja siten kustannusten nousun hillintätavoitteen saavuttamiseksi. Arvioinnin ja valtio-ohjauksen tulisi tuottaa tiedot vähintään tehtäväkokonaisuuksien tasolla. Tarpeeksi yksityiskohmainen tieto on välttämätöntä, jotta pystytään näkemään maakuntien väliset erot, ja ohjaamaan alimpien kolmen neljänneksen maakunnat ylimmän (parhaimman) neljänneksen tasolle. Näin voidaan saavuttaa kustannusten hillintätavoitteet.

Kansainvälisten vertailujen pohjalta Suomessa palveluiden saatavuutta tulee kehittää. Palveluiden saatavuus tulee turvata riskialttiissa maakuntien käynnistysvaiheessa.

3.4 Kansallisten tavoitteiden seuranta maakunta järjestäjätasolla

Kansallisten tavoitteiden seuranta tapahtuu maakunnissa kuukausitasolla. Valtiotasolla tavoitteita seurataan vuosineljänneksitasolla. Sote järjestäjän on tärkeä seurata keskeisiä valtion seurannan kohteina olevia asioita tiiviimmällä syklillä, jotta mahdollisiin negatiivisiin muutoksiin pystytään vaikuttamaan tarpeeksi ajoissa. (Kuva 13.)

Maakunta N – valtio-ohjauksen/maakunnan asettaman tavoitteen seuranta vuonna 2021



Kuva 9 Maakunnille asetettuja tavoitteita tulee pystyä seuraamaan ja ohjaamaan pääsääntöisesti kuukausitasolla. Seuranta-tieto ilmoitetaan laskentajaksoittain ja kumulatiivisesti. Ennustetieto tulisi pystyä tuottamaan myös kuukausitasolla. Toiminnan ja talouden suunnittelussa ollaan siirtymässä yhä laajemmin rullaavaan malliin, jossa katsotaan eteenpäin seurannan yhteydessä aina noin vuoden aikahorisontilla.

4 Sote järjestäjän tietomalli: Kokonaisnäkömää maakunnan toimintaan ja tiedon dimensiot sekä hierarkiat

Sote järjestäjän tietomallin keskeisen osan muodostaa hankkeessa määritelty tarvittavien tietojen kivijalka eli *Kokonaisnäkömää maakunnan toimintaan*. Tietotarpeet on jäsennetty 12 ulottuvuuteen, jotka ovat 1) toimintaympäristö, 2) voimavarat, 3) voimavarojen kohdentaminen, 4) talous, 5) taloudellisuus, 6) tuottavuus, 7) palvelukyky, 8) asiakastietämys, 9) laatu, 10) vaikuttavuus, 11) kustannusvaikuttavuus ja 12) innovatiivisuus. Näihin ulottuvuuksiin sisältyy alakategorioina useita erilaisia tarvittavia tietokokonaisuuksia, jotka taas omalta osaltaan jakautuvat pienempiin kokonaisuuksiin mittareina ja indikaattoreina. Jatkotyöskentelyn tavoitteena on kehittää näiden alakohtien mittaristoja siten, että ne ovat tasapainoisia keskenään ja mahdollisuuksien mukaan myös yhdenvertaisia ja vertailtavissa erilaisten palvelukokonaisuuksien ja palveluiden välillä. Mittareiden tulee myös mitata tuloksellisuutta kaikissa tarvittavissa näkökulmissa. Näin järjestäjä saa kokonaisnäkömää maakunnan toimintaan. (Kuva 14.)



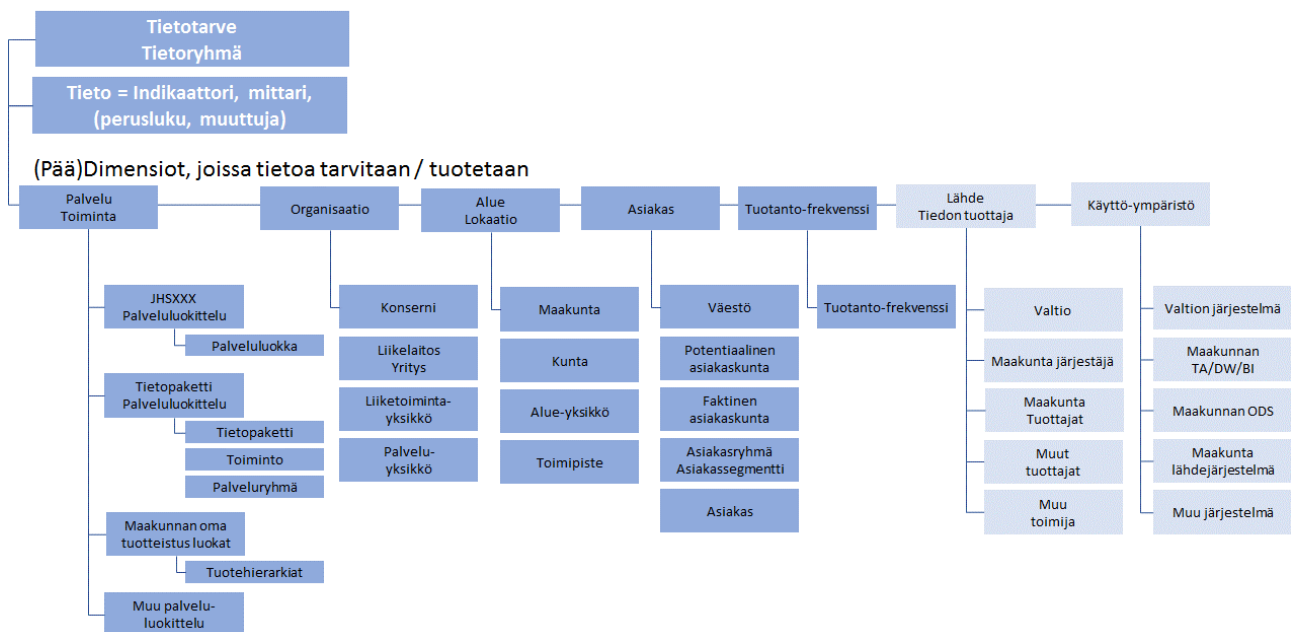
Kuva 14 Maakunta sote-järjestäjän roolissa tuloksellisuutta tulee pystyä tarkastelemaan tasapainoisesti riittävän monipuolisissa näkökulmissa. Näkökulmien sisällä mittarijoukot jäsenyivät alaluokkiin. Tämä jäsenitys auttaa niin mittareiden määrittelyssä ja valinnoissa. Samoin jäsenyyksien avulla voidaan tarkistaa onko pystytty tuottamaan palvelukokonaisuuksittain riittävän kattava ja tasapainoinen mittaristo.

Sote järjestäjän tietomalli hankkeessa mittareiden työstämisestä on lähestytty jo olemassa olevien kansallisesti läpikäytyjen mittaristojen osalta. On pyritty luomaan yhteisnäkömää tietomallihankkeen luoman tietojen kokonaisnäkömää ja THL:n kuva mittariston sekä Sote tietopaketti työn ehdottamien mittaristojen välille. Työhön on lähdetty teemoittelemalla KUVA mittareita tietopakettien mukaisesti palvelukokonaisuuksien ja tietomallin mukaisesti ulottuvuuksien alle. Näistä yksittäisistä mittareista tulisi kuitenkin pyrkiä luomaan laajempaa seurattavaa mittaristoa. (Ks. Liite 3.)

Tarvittavien tietojen kokonaisnäkömää teemoitellut tiedon näkökulmat jakautuvat maakuntajärjestäjän tietotarpeissa erilaisesti *erilaisiin dimensioihin ja/tai hierarkia tasoille*. **Ensinnäkin** yleiset teemat tulee luokitella erilaisten tarpeenmukaisten palvelutoimintojen luokittelujen avulla, jotta niiden avulla pystytään pureutumaan syvemmälle palvelun tuotannon seuraamiseen. **Toiseksi**, tiedon näkökulmien tuoma tieto pitää pystyä myös paikantamaan eri tasoille organisaation ja järjestäjän toimintojen hierarkiassa. Mm. tietyiltä osin järjestäjän tulee pystyä

erittelemään tietoa sen mukaan, mitä valinnanvapauden tuotannon toimipaikkaa tieto koskee. **Kolmanneksi**, järjestäjälle on palveluiden saavutettavuuden ja alueellisen yhdenvertaisuuden takaamiseksi ensiarvoisen tärkeää pystyä erittelemään tietoa alueellisesti tarpeeksi pieniin kokonaisuuksiin. **Neljäs** keskeinen tiedon hierarkisointi tekijä on asiakkuus. Laajimmallaan järjestäjän tulee tuntea koko alueensa väestön palvelutarpeet, mutta ohjatakseen tuotantoa oikeaan suuntaan järjestäjän pyrkii pääsemään asiakaskustansa ymmärrykseen ryhmittelyjen, segmentointien ja palvelunkäytön kautta. **Viides** keskeinen hierarkkinen tiedon taso on ajallinen tiedon käyttö. Tieto tulee pystyä tuottamaan erilaisissa sykleissä riippuen siitä, minkälaisen päätöksenteon tai toiminnan suunnittelun ja ohjaamisen pohjaksi sitä tarvitaan. Jatkuvaan ohjaukseen tarvitaan tiheällä aikasyklillä tuotettua tietoa, mutta laajojen pitkäaikaistavoitteiden saavuttamisen seurannassa tiedon tuotannon sykli voi olla useita vuosiakin. (Kuva 15.)

Maakuntajärjestäjän tietotarve ja tiedon kiinnittäminen dimensioihin ja niiden hierarkiatasolle



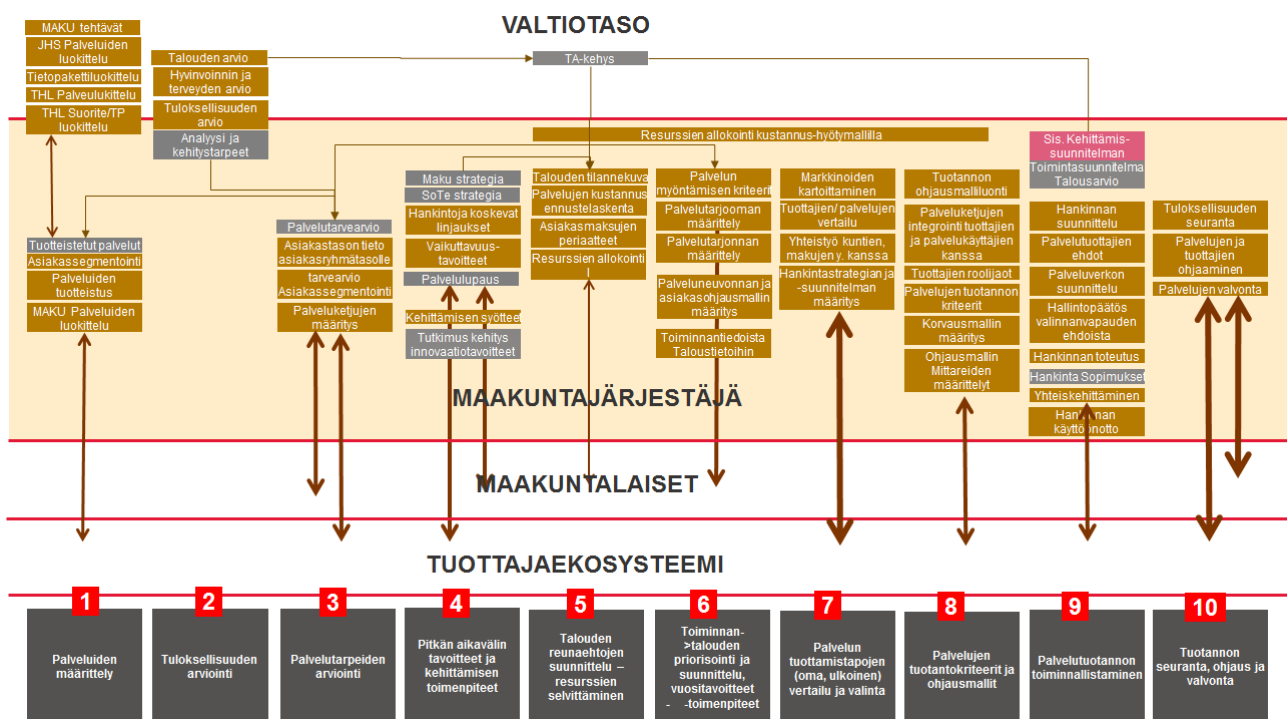
Kuva 15 Mittarit tulee kohdistaa ja tuottaa tarpeen mukaisille kohteille. Kohteet määräytyvät perusdimensioiden avulla. Kullakin dimensiolla on hierarkiatasot. Kullekin mittarille määritetään maakunnan järjestäjän tarpeen mukaiset dimensiot ja hierarkiatasot. Mittaritieto tuotetaan mittareittain määrityksen mukaisille dimensioille ja hierarkiatasolle.

Maakunnan järjestäjän palvelutuotannon seurannan ja ohjauksen tietotarpeet eivät ole ajantasaisuuden eivätkä luotettavuusvaatimusten osalta saman tasoisia eri näkökulmissa ja mittari-ryhmissä. Siksi mittarituotannon tulee olla sovitettu tarpeen mukaisesti. Prioriteetti 1 luokkaan määritetyt seurannan ja ohjauksen mittarit on koottu Liitteeseen 1.

5 Sote järjestäjän tehtäviin ja päätöstilanteisiin kiinnittyvät tietotarpeet

Sote järjestäjän yleistetyt määrittely- ja suunnittelutehtävät kohdistuvat alla olevan kuvan kohtiin 1-9. Järjestämistehtävä etenee 1) palveluiden määrittelyyn, 2) aiemman tuloksellisuuden arvioinnin, 3) väestön palvelutarpeiden arvioinnin, 4) pitkän aikavälin tavoitteiden asetteluun, 5) resurssien selvittämisen, 6) priorisoinnin, 7) tuottamistapojen valinnan, 8) tuotantokriteerien ja ohjausmallien määrittelyyn kautta 10) palveluntuotannon toteutukseen. Tämän jälkeen järjestäjä keskittyy toiminnan seuraamiseen ja ohjaamaan sitä havaitessaan puutteita tai ongelmia toiminnassa. Kohdassa 10 on maakunnan järjestäjän seurannan, ohjauksen ja valvonnan tehtävät.

Näissä kaikissa tehtäväkokonaisuuksissa järjestäjäorganisaatio tarvitsee erilaisia tietojoukkoja ja analyysyjä, joita tässä tietomallissa esitellään syvemmin. Tietojoukot ja niiden dimensiot on kuvattu tietomallin Kokonaisnäkymässä (ed. kpl). Osa näistä tietojoukoista, -vaatimuksista ja -tarpeista tulee myös kansallisen ohjauksen kautta. Järjestäjän myös keskustelee ja peilaa maakunnan palvelujärjestelmään kohdistuvia tarpeita eri toimien aikana eri tahojen kanssa: Valtion, maakuntalaisten ja tuottajaekosysteemin. Se ei voi suunnitella ja rakentaa toimintaansa näistä sidosryhmistä erillisenä toimijana. (Kuva 14.)



Kuva 14 Sote järjestäjän tehtävät ja kriittisimmät päätöstilanteet kohdistuvat toiminnan määrittelyyn ja suunnitteluun kuvan vaiheissa 1-9. Näissä päätöstilanteissa tarvitaan varsin kattava tieto nykyisen toiminnan tuloksellisuudesta, ulkoista arvioinnista, valtiotason tavoitteista, toimintaympäristöstä, maakuntalaisten kokonaistilanteesta ja soveltuvilta osin Kokonaisnäkymässä esitellyistä tiedoista. Toiminnan seurannassa, ohjauksessa ja valvonnassa tietotarve on kompaktimpi koostuen tuloksellisuutta kuvaavista mittareista ja indikaattoreista, jotka on kuvattu Kokonaisnäkymässä.

Toimintaympäristön tietotarve kohdistuu toiminnalliseen, taloudelliseen ja fyysiseen ympäristöön. Toiminnalliseen ympäristöön kuuluu mm. yritykset ja muut organisaatiotoimijat. Taloudelliseen ympäristöön kuuluvat mm. valtakunnantason toteutunutta sekä ennustettua tilaa kuvaava taloustieto, maakuntatason toteutunutta sekä ennustettua tilaa kuvaava taloustieto ja kuntatason toteutunutta sekä ennustettua tilaa kuvaava taloustieto. Fyysiseen ympäristöön kuuluu mm.

maakuntalaiset (henkilöt), toimitilat, rakennukset ja liikenneverkostot. Nämä ovat pitkälti paikkatietopohjaisia aineistoja, joita kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä raportissa.

Maakuntalaisten osalta toimintaympäristötieto koostuu summatasolla hyvinvoinnin ja terveydentilan, palvelutarpeen, palvelujen saatavuuden tiedoista sekä haavoittuvien asiakasryhmien tiedoista ja analyyseistä palvelujen yhdenvertaisesta saatavuudesta ja käytöstä. Näistä tiedoista on valtakunnantasolla kerätty tietopaketti Kuva mittaristojen kyseisissä aihekokonaisuuksissa.

Maakunnan käytössä olevista toimitiloista ja rakennuksista on kattava tieto valtakunnantason tiloja hallinnoivassa organisaatiossa. Maakunnan järjestäjä tarvitsee tiedot tiloista summatasolla ja tilojen vuokriin liittyvät tiedot. Liikenteen verkoston tiedot on kuvattu tarkemmin paikkatietopohjaisten aineistojen kuvailu kappaleessa.

Seuraavaksi tässä raportissa esitetään Sote järjestäjän kriittisiä päätöksenteko tilanteita (kuva 14). Prosessi yhdistyy kuvassa erilaisiin tietotarpeisiin ja tietoteemoihin.

5.1 Suunnittelun tietotarve

Maakuntajärjestäjän suunnittelutehtävien tuloksellinen hoitaminen edellyttää tietopohjaa

- valtiohallinnon ylätasoon tavoitteista ja ohjausmallista
- valtakunnantason ulkoisen arvioinnin tuloksista
- toimintaympäristön nykytilasta ja tulevaisuutta kuvaavista tiedoista
- maakunnan oman toiminnan tuloksellisuuden mittareiden ja indikaattoreiden arvosta ja kehittämisestä
- kokonaisnäköyksen väestöön henkilö- ja/tai henkilöryhmätasolla.

Nämä tiedot tulee luokitella dimensioiden ja hierarkiatasojen mukaisesti

- alue ulottuvuudessa vapaan aluerajauksen tasolla ja siitä ylemmille hierakiatasoille
- palvelu ulottuvuudessa tuotteistuksen alimmalle hierarkiatasolle ja siitä ylemmille hierakiatasoille
- asiakas ulottuvuudessa asiakassegmenttitasolle ja siitä ylemmille hierakiatasoille
- aika ulottuvuudessa vuosineljänneksitasolle ja siitä ylemmille hierakiatasoille

		Valtio tavoitteet ja ohjaustieto	Arviointitieto (Kuva, minimitieto)	Toiminta- ympäristötieto	Maku johtamisen tulokselli- suusmittarit	Henkilö- ja - ryhmätason kokonais- näkömätieto
Alueulottuvuus	Valtakunta					
	Erva, maakunta					
	Kunta					
	Vapaa aluerajaus					
Palvelu-ulottuvuus	JHS-Palveluluokat					
	Palvelukokonaisuus					
	Tietopaketti					
	Toiminto					
	Palveluryhmä					
	Maakunnan tuotteistus					
Asiakasulottuvuus	Väestö					
	Asiakaskunta (potent.)					
	Asiakaskunta (faktinen)					
	Asiakassegmentti					
	Asiakasryhmä					
	Asiakas (anom.henkilö)					
Aikaulottuvuus	Vuosi					
	Q-vuosineljännes					
	Kuukausi					
	Viikko					
	Päivä					

Kuva 15 Sote järjestäjän tarvitsema tieto kohdentuu tietojoukoittain hyvin eri lailla perusdimensioihin ja hierarkiatasoihin

Yhteenveto Sote järjestäjän määrittely- ja suunnittelutoiminnoissa tarvitsemasta tiedosta:

Järjestäjän toiminta-tehtävät/päätöstilanteet	Valtion ohjaus ja tavoitteet	Ulkoinen arviointitieto	Toimintaympäristön tiedot	Henkilön perustiedot	Elinympäristö	Voimavarat	Taloudellinen asema	Työssäkäynti	Hyvinvointi	Terveyden tila	Sosiaalinen tila	Toimintakyky	Suunniteltu palvelu	Toteutunut palvelu	Käyretty palvelu	Kustannukset	Palvelutarvetta ja kustannuksia indikoiva tieto	Taloustieto	Taloudellisuustieto	Tuottavuustieto	Laatu tieto	Vaikutavuustieto	Palvelukykytieto	Asiakasymmärrystieto	kehittymis- ja innovaatiotieto
1 Palveluiden määrittely	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Palvelutarjoaman määrittely																									
Palvelutarjonnan alustava määrittely																									
Asiakassegmenttien määrittely																									
Palvelupolkujen määrittely																									
2 Tuloksellisuuden arviointi	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Tuloksellisuuden arviointi																									
Vuoropuhelu ministeriöiden kanssa																									
3 Palvelutarpeen arviointi	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Palvelutarpeen arviointi																									
Asiakassegmenttitason arvio																									
Palveluketjujen arvio																									
4 Pitkän aikavälin tavoitteet ja toimen	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Maakuntastrategian valmistelu																									
SoTe-strategian valmistelu																									
SoTe Palvelulupauksen valmistelu																									
Em suunnitelmista johdetut yltäosan vaikuttavuustavoitteet																									
Em suunnitelmista johdetut kehittämistoiminnan syötteet																									
Em suunnitelmista johdetut tutkimus- kehitys- ja innovaatiotavoitteet																									
5 Talouden reunaehtojen suunnittelu	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Talouden tilannekuvan luonti																									
Palvelujen kustannusennustelaskenta																									
Asiakasmaksujen periaatteista päättäminen																									
Resurssien yltäosan allokointi																									
6 Toiminnan->talouden priorisointi ja	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Palvelun myöntämisen kriteerien määrittely																									
Palvelutarjoaman tarkempi määrittely																									
Palvelutarjonnan määrittely – palvelumäärät																									
Sisältää palvelurakenteen, palveluverkon suunnittelu																									
Palveluneuvonnan ja asiakasohjauksellisen määrittäminen																									
Toiminnan tiedoista talouden tietoihin																									
7 Palvelun tuottamistapojen (oma, ulk	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Markkinoiden kartoittaminen																									
Tuottajien / palveluiden vertailun																									
Yhteistyön sisällön määrittäminen muiden maakuntien ja kuntien kanssa																									
Hankintastrategian ja –suunnitelmien määrittely																									
8 Palvelujen tuotantokriteerit ja ohjau	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Tuotannon ohjauksellisen määrittely																									
Palveluketjujen integrointimallin määrittely																									
Tuottajien roolijaot																									
Palvelun tuotannon kriteerit																									
Korvausmallin määrittely																									
Ohjauksellisten ja sitä tukevien mittareiden määrittely																									
9 Palvelutuotannon toiminnallistaminen	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Toiminta- ja taloussuunnitelman tekeminen																									
Kehittämissuunnitelman tekeminen																									
Hankintojen suunnittelu																									
Palvelutuottajien ehtojen määrittely																									
Viranhaltijapäätös valinnanvapauden ehdoista																									
Hankintojen toteutus ja sopimusten teko																									
Yhteiskehittämisen suunnittelu																									
Hankinnan käyttöönotto																									
Suora palvelutuottajavalinta kun asiakas ei tee sitä itse																									
10 Tuotannon seuranta, ohjaus ja valv	Ulkoinen tieto			Tieto henkilötasolla, henkilöryhmätasolla (anonymi...)													Maa kunnan omat Tuloksellisuusmittarit								
Seuranta																									
Ohjaus																									
Valvonta																									

Kuva 16 Sote järjestäjän kriittisissä päätöksentekotilanteissa (riveillä) tarvittavat tietojoukot on kuvattu sarakkeissa vihreällä täytevärillä. Sarakkeissa on ulkoiset tietojoukot (arviointi ja valtio-ohjauksen, henkilö- ja henkilöryhmätason, järjestäjän tuloksellisuusulottuvuuksien tiedot). Kuvassa on siten tietotarve tietojoukkotasolla. Tarkemmat tietotason kuvaukset on esitetty liitteinä olevissa taulukoissa.

5.2 Palveluiden määrittely

Vaihe sisältää päätehtävinä

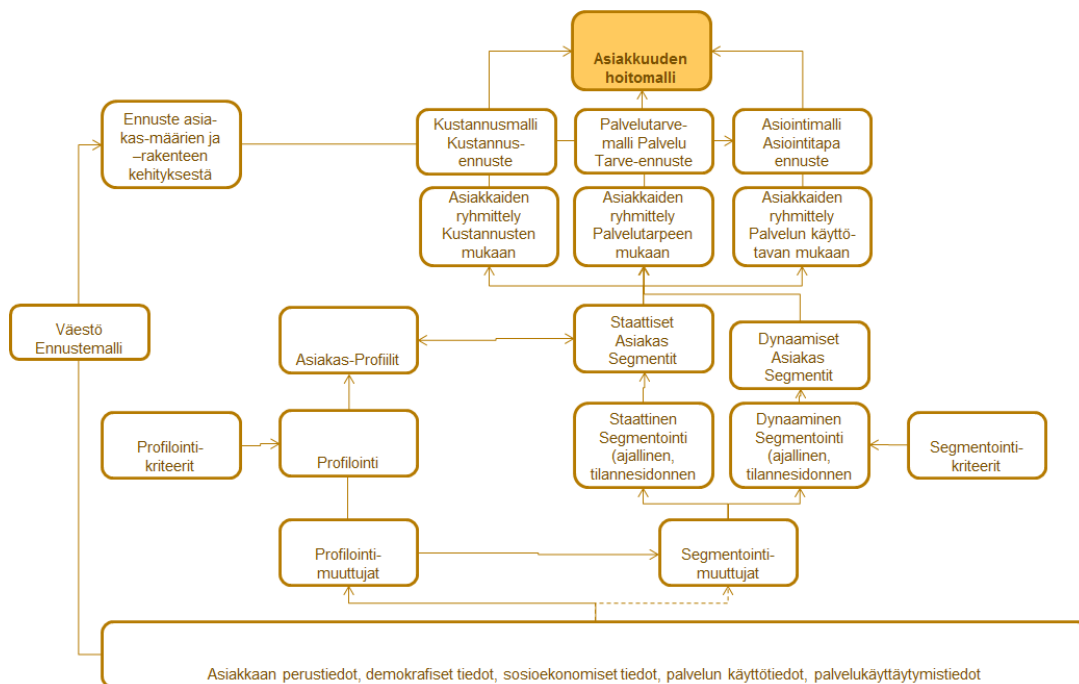
- Palvelutarjooman määrittely
- Palvelutarjonnan alustava määrittely
- Asiakassegmenttien määrittely
- Palvelupolkujen määrittely

Maakunta määrittelee järjestämistehtävän kannalta parhaan palveluportfolion (palvelutarjooma). Palvelutarjooma ryhmitellään (luokitellaan) niin sisäistä kuin ulkoista tarvetta varten

- JHS Palveluluokkiin (kirjanpidon, ulkoisen ohjauksen ja tilastoinnin tarve)
- Palvelukokonaisuuksiin (sisäinen tarve, ulkoinen tarve)
- Palvelukokonaisuuksiin ja palveluluokkiin (esim. Palvelupaketit ja benchmarking)
- Palvelutuotteisiin (palvelujen järjestäjän tarve suunnittelu, seuranta ja ohjaustoiminnoissa sekä arvioinnissa)
- Palvelutuotteisiin (palvelutuottajan tarve tuotannon suunnittelussa, seurannassa ja ohjauksessa)

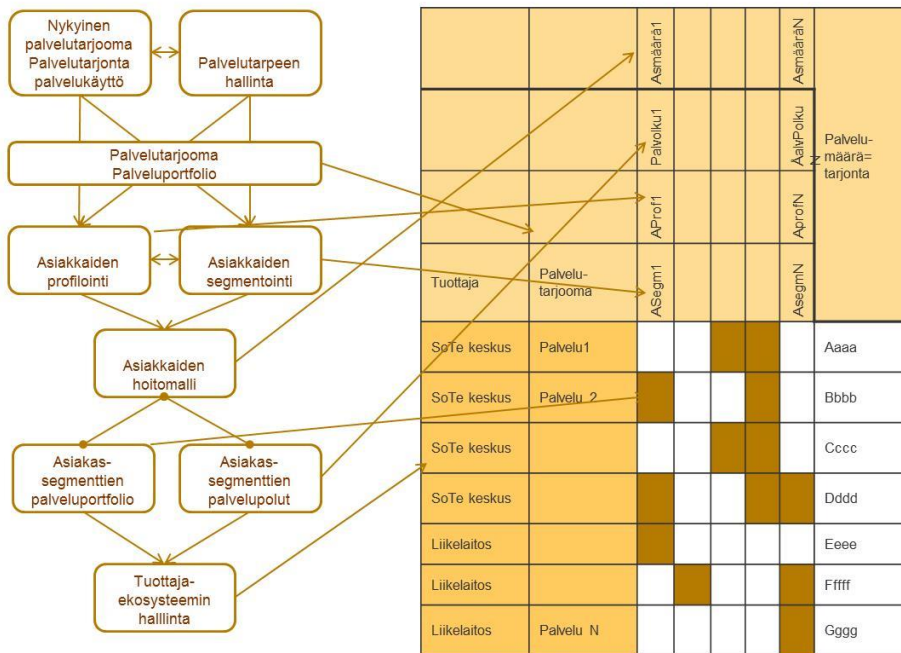
Lisäksi palveluiden suunnittelussa asiakkaat ryhmitellään asiakassegmentteihin, joiden palvelut pyritään muodostamaan kokonaisuuksiksi ja toisiaan tehokkaasti tukeviksi integraatorakenteiksi. (Kuva 17.)

Palvelujen määrittely – kokonaisuus



Kuva 17 Sote järjestäjän yksi merkittävimmistä tehtävistä on määrittää tarkoituksenmukaiset asiakassegmentit, joiden tunnistamisen avulla pystytään tehostamaan palveluiden suunnittelua, palvelutoimintaa sekä seuranta ja ohjausta.

Tarve-tarjooma-asiakkaiden hoitomalli-tarjonta-tuottajahallinta



Kuva 18 Maakunnan sote-järjestäjän tehtävänä on määrittää tarpeen mukainen palvelutarjooma sekä palvelutarjonta ja palvelutarjonnan ja rakentaa tuloksellisesta hoitamisesta vastaava tuottajaekosysteemi.

Palvelumäärittely on prosessi, joka etenee vaiheittain, esimerkiksi vaihejaolla:

Vaihe 1: Palvelutarpeen hallinnan kautta saadaan arvio kokonaispalvelutarpeesta. Hyödynnetään nykyistä palvelujen käyttötietoa, palvelutarjooma- ja tarjontatietoa.

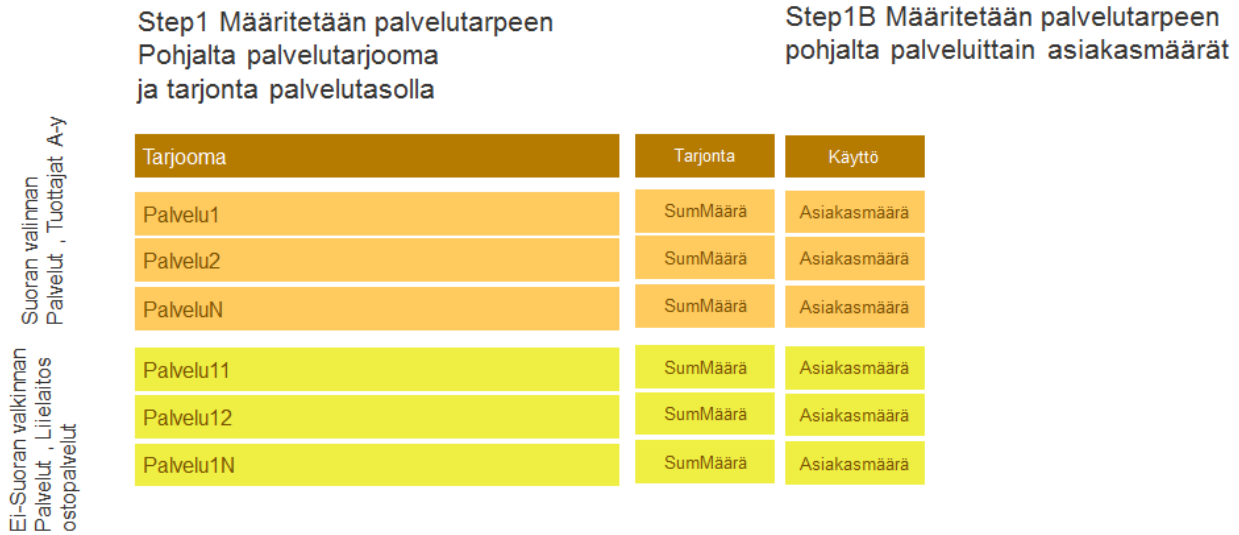
Vaihe 2: Määritetään tuleva palveluportfolio = palvelutarjooma

Vaihe 3: Määritetään (analyysin avulla) merkittävimmät asiakassegmentit ja näiden asiakasprofiilit (tai vice versa).

Vaihe 4: Määritetään kullekin asiakassegmentille asiakashoitomalli, joka sisältää asiakassegmentin tarvitsemat palvelut ja asiakassegmentin palvelupolku

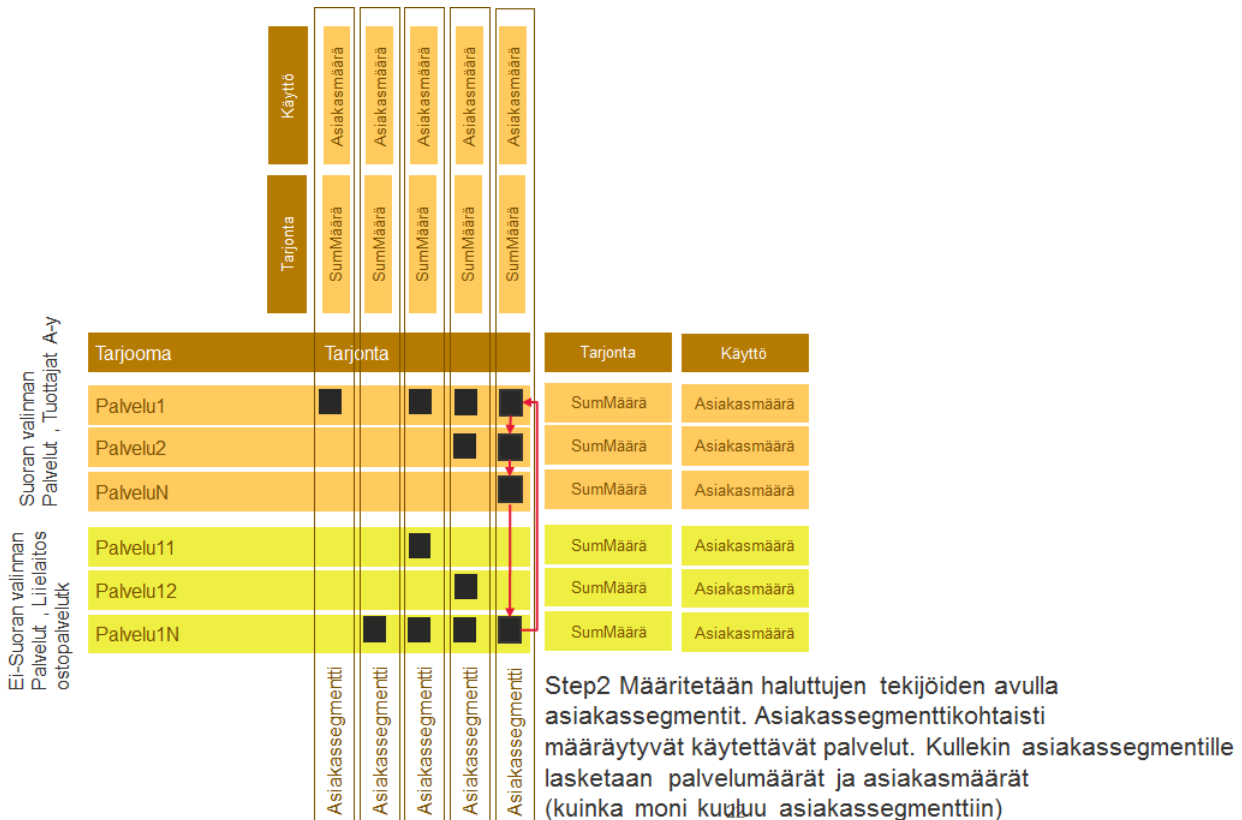
Vaihe 5: Kullekin palvelulle kiinnittyy tuottajatiedot (hoidetaan tuottajaekosysteemin hallinnan kautta)

Palvelusuunnittelu voidaan karkeimmillaan toteuttaa: 1) määrittämällä palvelut (palvelutarjooma) ja luokittelemalla ne suoran valinnan ja ei-suoran valinnan palveluihin, ja seuraavaksi 2) määrittämällä väestön asiakastarpeen, hyödyn ja budjettirajoitteen pohjalta palvelutarjonnan (eli palvelumäärät palveluittain). (Kuva 19.)



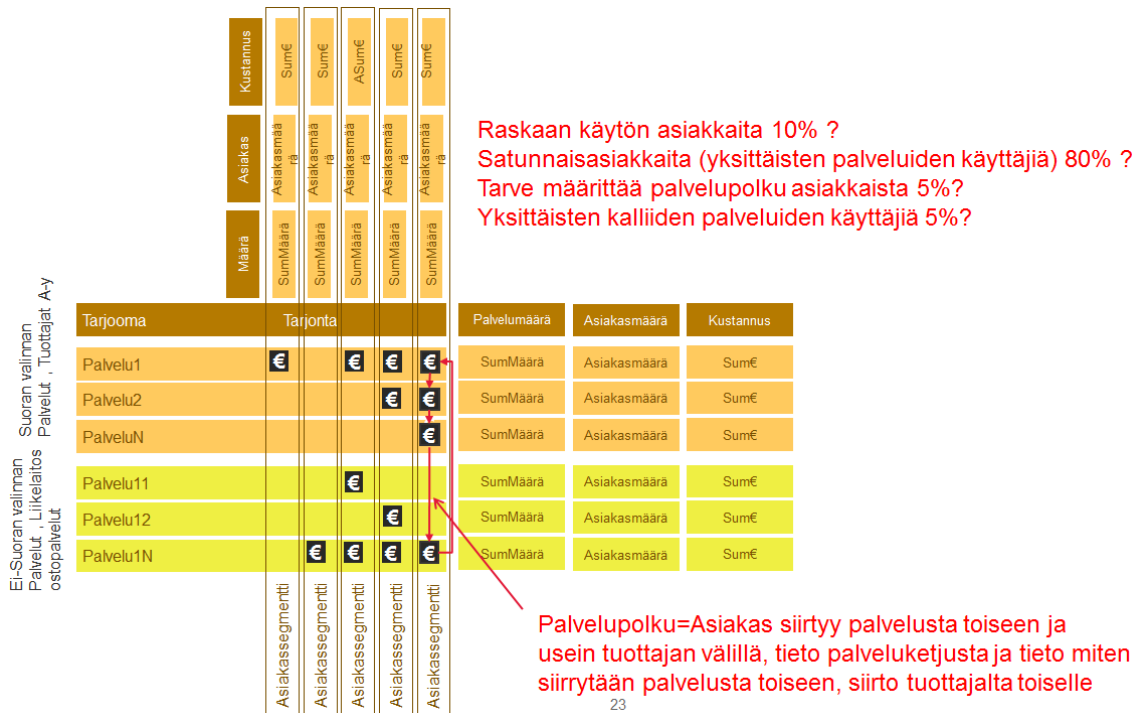
Kuva 19 Palvelutarjonnan tulee vastata tarvetta. Palvelutarjonta määritetty palvelumäärien ja asiakasmäärien kautta.

Kohdennetummalla palvelumäärittelyllä ja suunnittelulla voidaan tarkemmin asettaa tavoitteita, jotta maakuntaudistuksen lähtökohdat saavutettaisiin. Tällöin asiakaskunta segmentoidaan tarkemmin haluttujen tekijöiden avulla. (Kuva 20.)



Kuva 20 Palvelutarjonta määritetään asiakassegmenttitasolla.

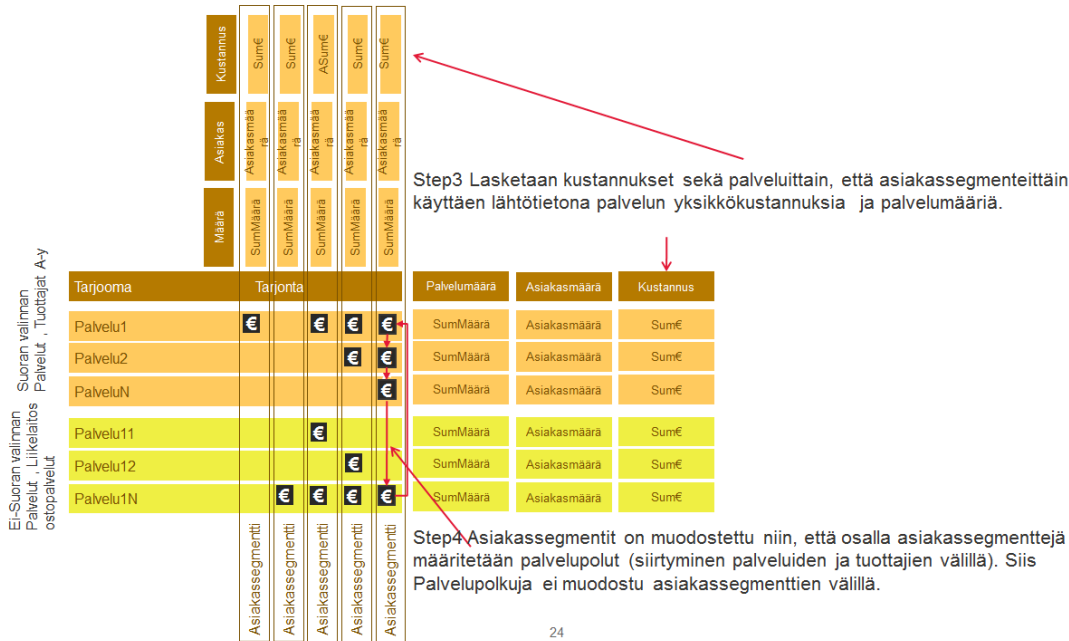
Kun pyritään hallitsemaan monituottajamallissa riskiksi muodostuvia palveluiden integraatiota ja asiakassegmenttien palvelukokonaisuuksia, tulee tarve määrittää palvelupolkuja tietyille asiakassegmenteille. (Kuva 21.)



Kuva 21 Palvelutarjonta kohdennetaan asiakassegmenttitasolla. Niissä asiakassegmenteissä, joissa käytetään useita palveluja, usein myös useiden palvelutarjoajien toimesta, on tarve määrittää palvelupolut.

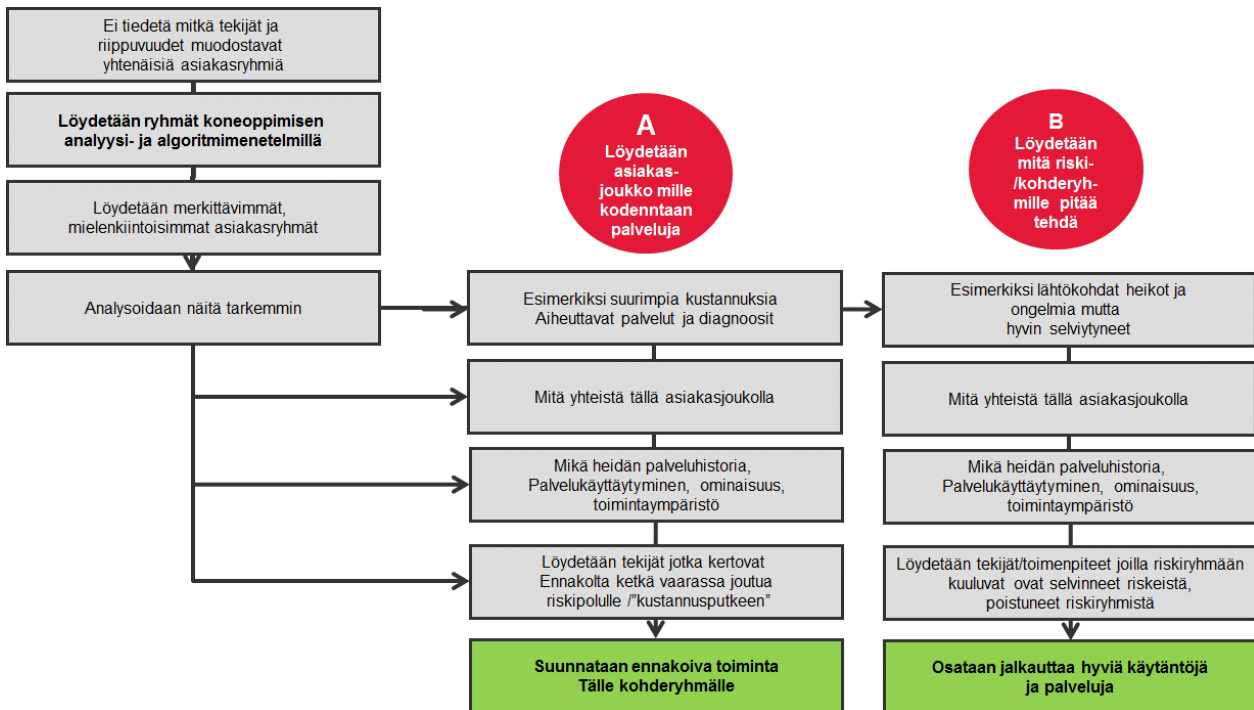
Asiakassegmentoinnin kautta saadaan suunnittelussa tuotettua (Kuva 22)

- palvelumäärät palveluittain
- asiakasmäärät palveluittain
- kustannukset palveluittain
- palvelumäärät asiakassegmenteittäin
- asiakasmäärät asiakassegmenteittäin
- kustannukset asiakassegmenteittäin



Kuva 22 Palvelutoiminnan menot / kustannukset lasketaan sekä palveluluokittelun kohteille että asiakassegmenteille.

Asiakassegmentoinnin kautta voidaan löytää asiakasjoukot (asiakassegmentit) ja etsiä niille sellittävät tekijöitä (mistä yksilötasoinen kyseiseen tilanteeseen ajautuminen johtuu). Segmentoinnin avulla voidaan myös löytää asiakasjoukkoja, jotka ovat selvinneet erittäin hyvin ongelmatilanteista. Näitä havaintoja voidaan sitten hyödyntää ongelmatilanteiden ehkäisyssä ja hoito-malleissa. (Kuva 23.)



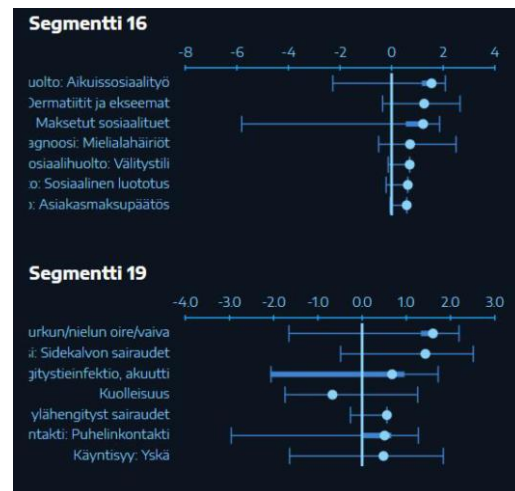
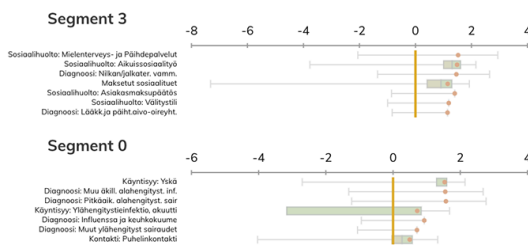
Kuva 103 Segmentointi tuottaa sote järjestäjälle tietoa eniten kustannuksia tuottavista asiakassegmenteistä ja vaikuttavimmista ennakoivista palveluista. Lisäksi saadaan tietoa siitä, miksi jokin asiakasjoukko on selvinnyt haastavista lähtökohdistahuolimatta parempaan tilanteeseen kuin muu samoista lähtökohdista lähtenyt joukko.

CASE ESPOO

Esimerkki asiakassegmenttien tietopohjaista määrittämisestä

(aineisto Tomas Lehtinen, Espoon kaupunki)

Usein organisaatioissa on haasteena, että toimialoilla tai palveluissa on sisäisiä palvelupolkuja, sillä data tai tieto voi olla hyvinkin siiloutunutta. Tällaiset haasteet on selätettävä, jotta pystymme kehittämään palveluja organisaatiotasoisesti, yli toimialarajojen. Tavoitteena on terveydenhuollon, sosiaalipalvelujen ja varhaiskasvatuksen rekisteritietojen yhdistäminen ja yhtenevien palvelupolkujen etsiminen tehokkaan tekoälyn avulla. Sen jälkeen pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat espoolaisten hyvinvointiin ja palvelujen käyttöön. (Käytetty lähtötieto: Terveystietokeskus; Noin 500 000 henkilöstä vuosilta 2002–2016; Noin 350 miljoonaa rakenteista kenttää; Sosiaalieficica; Noin 160 000 henkilöstä vuosilta 2002–2016; Noin 14 miljoonaa rakenteista kenttää; Noin 77 miljoonaa vapaata tekstikenttää; lisäksi muutama tietojärjestelmä, jolla rikastettiin muuta dataa)



- Tekoäly on nostanut segmenteistä kaupungin keskiarvosta eroavia syitä
 - Esimerkiksi diagnooseja tai päätöksiä, jotka ovat samalla olleet myös syitä segmentoinnille.
 - Ne ovat segmenttejä parhaiten kuvaavat piirteet

Kuva 1 Esimerkki Espoon kaupungin kehityshankkeesta, jossa on koneoppimisen avulla hyödyntäen big dataa pystytty muodostamaan riittävän yhtenäisiä asiakassegmenttejä tukemaan tulevaa palveluiden suunnittelua. Esimerkki kuvaava henkilötason kokonaisnäkyvätiedon hyödyntämistä ja siitä saatavaa hyötyä sote-järjestäjän tehtävissä ja päätöstilanteissa.



- Jakaumia pystyttiin myös katselemaan interaktiivisesti
- Pinkillä värillä heavyuserit (20/80)

- Myös yksittäisiä segmenttien palveluiden käyttöä pystyttiin helposti tarkastelemaan

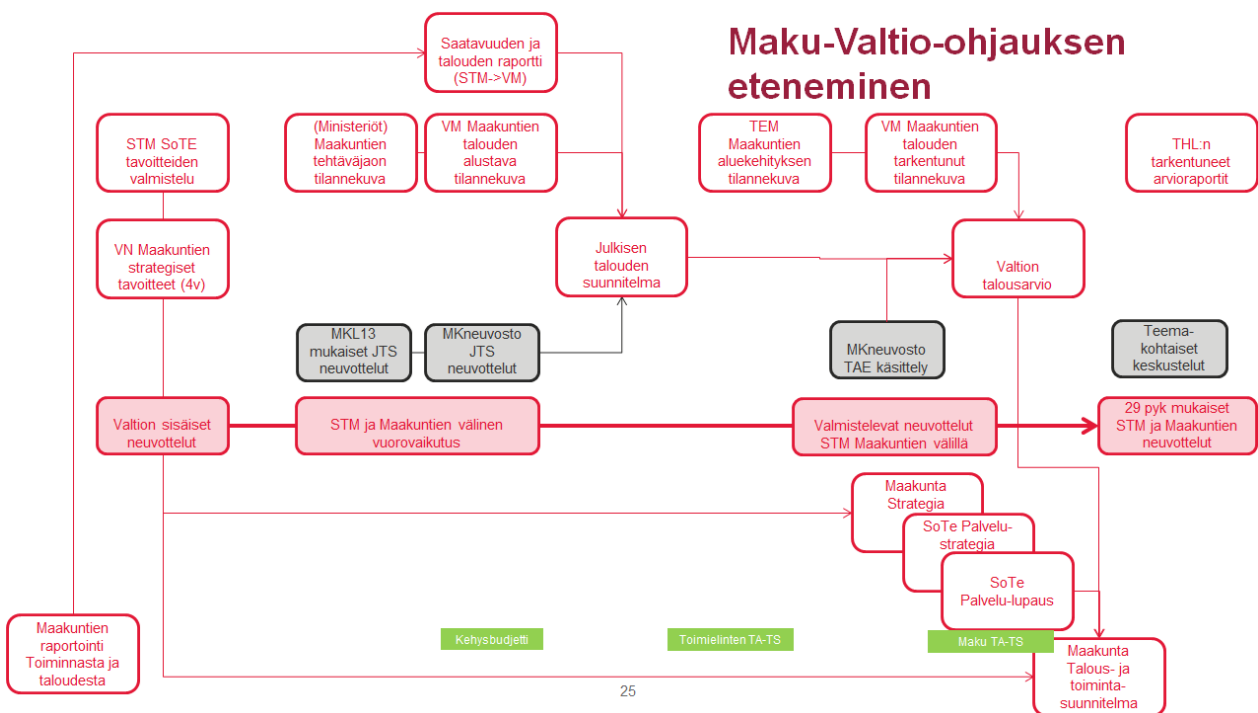
Kuva 2 Esimerkki Espoon kaupungin kehityshankkeesta, jossa pystytään palveluiden käyttöä tarkastelemaan yksittäisten asiakassegmenttien tasolla. Esimerkki kuvaava henkilötason kokonaisnäkyvätiedon hyödyntämistä ja siitä saatavaa hyötyä sote järjestäjän tehtävissä ja päätöstilanteissa.

5.3 Tuloksellisuuden arviointi ja vuoropuhelu maakunnan näkökulmasta

Aiemmin on esitelty kansallisen ohjauksen ja maakuntien välistä arviointiprosessia, jossa maakuntien tavoitteiden saavuttamisesta käydään neuvotteluja kansallisten arvioijien kanssa. Maakunnan tasolla tämä vaihe vaatii kuitenkin lisäpanoksia tietotuotantoon, jotta se pystyy vastaamaan tietopohjaisesti kansallisen arvioinnin esiin tuomiin kysymyksiin.

Maakunnille vaihe sisältää päätehtävinä tuloksellisuuden arvioinnin (talouden ja toiminnan arviointi) sekä arviointiprosessiin liittyvän vuoropuhelun ministeriöiden kanssa.

Maakunnan oma arviointitieto pohjautuu suurimmalta osin tuloksellisuusmittaritietoihin, henkilötason tilaa kuvaaviin tietoihin sekä täydentäviin selittäviin tietoihin. Sisäisen arvioinnin merkittävä jalostetun tiedon tietokokonaisuus muodostuu hyvinvointikertomuksesta.



Kuva 24 Maakuntien ulkoisen arvioinnin ja valtio-ohjauksen prosessissa tuotetaan eri tietojoukkoja vaiheittain tarkentuen. Tuotetun tiedon pohjalta käydään vuoropuhelua ja käytetään hyödyksi myös maakuntien itse tuottamaa tuloksellisuustietoa. Tuloksena tulisi olla tietoon pohjautuva yhtenevä näkemys maakunnan toiminnan tuloksellisuudesta ja tavoitteista.

5.4 Väestön palvelutarpeen arviointi

Vaihe sisältää päätehtävinä palvelutarpeen arvioinnin sisältäen asiakassegmenttitason arvion ja palveluketjutason arvion.

Palvelutarpeen kehitystä voidaan ennustaa erilaisilla tavoilla ja tarkkuustasoilla. Karkeasti tavat voidaan ryhmitellä:

Ennustamistapa 1. Lähtötietona on ikäryhmittäinen väestöennuste. Palvelutarpeen ennustamisessa lasketaan ennuste (käyttäen hyödyksi historiatiedosta laskettuja parametreja) asiakasmäärien kehitykseen henkilöryhmätasolla (esim. ikäluokat) ja palveluryhmätasolla (palveluryhmä voi olla eri tarkkuustasolla, esim. karkeimmillaan terveyspalvelut, vanhuspalvelut, sosiaalipalvelut). Ennustemäärät kerrotaan kunkin luokan ennusteluilla yksikkökustannuksilla.

Ennustamistapa 2. Lähtötietona on yksittäinen henkilö. Palvelutarpeen ennustamisessa lasketaan yksilön palvelutarvemuuttujien perusteella ennuste yksittäisten henkilöiden palvelutarpeesta palveluryhmittäin. Lasketut palvelumäärien ennusteet kerrotaan kunkin palveluryhmän ennusteluilla yksikkökustannuksilla.

Ennustamistapa 3. Lähtötietona on ikäryhmittäinen väestöennuste. Palvelutarpeen ennustamisessa lasketaan ennuste (käyttäen hyödyksi historiatiedosta ja tarvetekijöiden kehityksestä laskettuja parametreja) asiakasmäärien kehitykseen henkilöryhmätasolla (esim. ikäluokat) ja palveluryhmätasolla (palveluryhmä voi olla eri tarkkuustasolla, esim. karkeimmillaan terveyspalvelut, vanhuspalvelut, sosiaalipalvelut). Ennustemäärät kerrotaan kunkin luokan ennusteluilla yksikkökustannuksilla.

		Väestöennuste ennustejaksolle	Ennustelaskenta	Ennustelaskenta	Muuttujat
Ennustamistapa 1	Tarve	Väestö ikäluokka rakenne	Henkilöryhmä tasolla	Palvelu- ryhmittäin	Henkilömäärä Henkilöryhmittäin Palveluryhmittäin Kustannus €/henkilö/ryhmä/ palveluryhmä
Ennustamistapa 2	Tarve	Henkilötiedot yksilötasolla	Yksittäinen henkilötasolla	Palvelu- ryhmittäin	Henkilöittäin Tarvetekijät Paino/€/tarvetekijä
Ennustamistapa 3	Tarve	Henkilötiedot yksilötasolla	Henkilöryhmä tasolla	Palvelu- ryhmittäin	Henkilömäärä Henkilöryhmittäin Palveluryhmittäin Kustannus €/henkilö/ryhmä/ palveluryhmä Tarvetekijät Paino/€/tarvetekijä

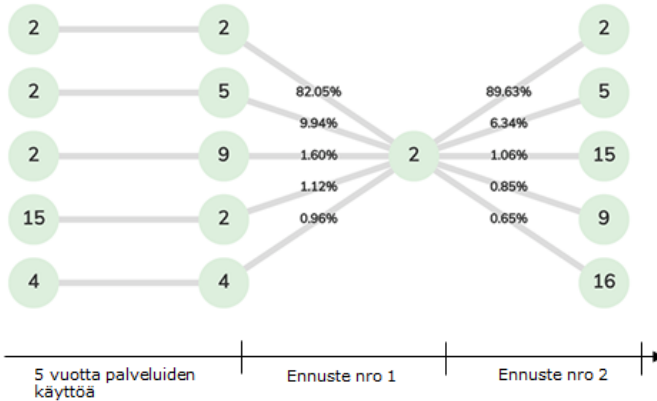
Kuva 25 Väestön palvelutarpeen ennustaminen voi tapahtua hyvin eritasoisen tiedon pohjalta. Tavoitteena on riittävän luotettava ennuste palvelutarpeesta. Yhä paremmilla analyysivälineillä ja lähtöaineistoilla voidaan palvelutarvetta ennustaa yksilötasolta. Esimerkki kuvaa henkilötason kokonaisnäkyvätiedon hyödyntämistä ja siitä saatavaa hyötyä sote järjestäjän tehtävissä ja päätöstilanteissa.

CASE ESPOO 2

Esimerkki palvelutarpeen ennustamisesta

(lähde Tomas Lehtinen, Espoon kaupunki)

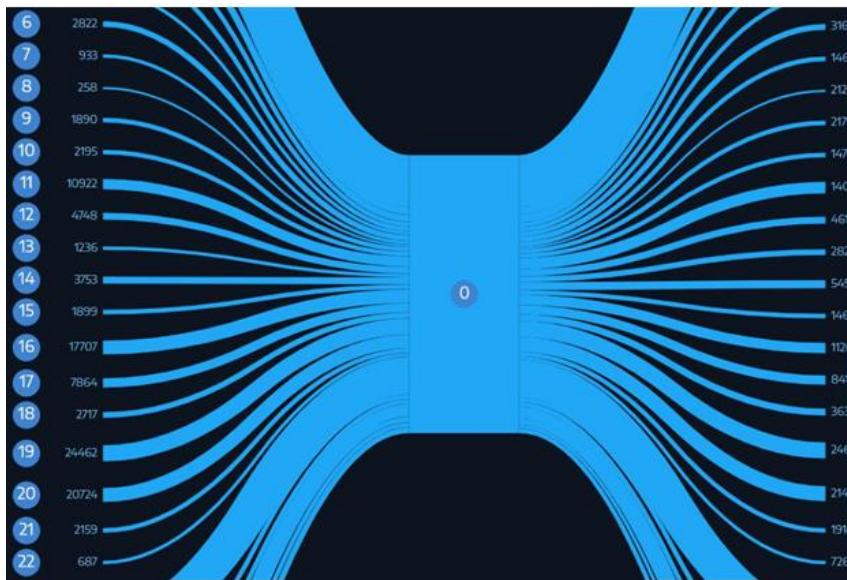
Segment predictions



- Myös ennusteet ovat mahdollisia valtavan datamassan avulla. Kolmas tavoitteemme olikin tulevaisuuden hyvinvoinnin ennustaminen yksilötasolla.

- Kuva näyttää ensimmäisiä testejämmme segmenttien siirtymien ennusteista. Tässä tarkastellaan, miten päädytään tai päästään segmenttiin 2 tulevaisuudessa.
 - Esimerkiksi jos ihminen on ollut viiden viime vuoden aikana vain segmentissä 2, hän ennusteen mukaan jatkaa 82 prosentin varmuudella samassa segmentissä, jos palvelut pysyvät täysin samoina. Jos siirtymä tai ennuste tapahtuu, niin tekoäly luo vielä perään uuden ennusteen.
- Pystymme siis jatkossa arvioimaan tiettyjen palvelujen käytön vaikutuksia hyvin pitkälle tulevaisuuteen.

Kuva 1 Esimerkki Espoon kaupungin kehitysprojektista, jossa on pystytty ennustamaan asiakkaiden siirtymiä asiakas-segmenttien (klustereiden) välillä. Tämän tiedon pohjalta voidaan yhä paremmin ennustaa palvelutarpeen kehittymistä. Esimerkki kuvaa henkilötason kokonaisnäkyvätiedon hyödyntämistä ja siitä saatavaa hyötyä sote järjestäjän tehtävissä ja päätöstilanteissa.

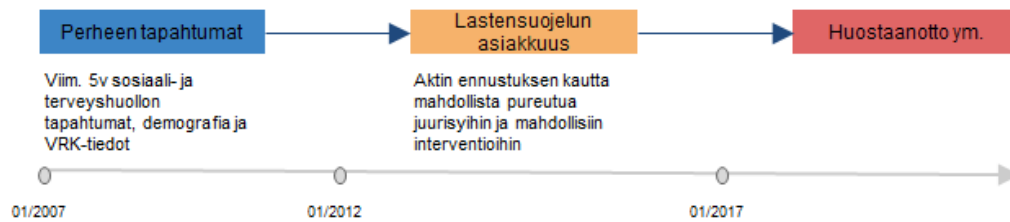


- Segmenttien välisiä siirtymiä pystyi myös tarkastelemaan interaktiivisesti

Kuva 2 Asiakkaiden siirtymätietoja voidaan tarkastella myös interaktiivisesti tukemaan erilaisia esille tulevia tietotarpeita.

Etsinnässä ongelmien juurisytyt

- Olemme testanneet myös ennustetta lastensuojeluasiakkuudesta eli eräänlaista riskiennustemallia.
 - Koska datamassa mahdollistaa myös perheen palvelunkäytön tarkastelun eikä vain yksilön, voimme saada uutta tietoa eri ongelmien erilaisista juurisyistä.
- Hyödynsimme Espoon koko dataa lastensuojeluasiakkuuden riskiennustemallin rakentamiseksi.
 - noin 300 000 kotitaloutta 10 vuoden ajalta.
 - kirjatuista tapahtumista löytyi noin 280 piirrettä per henkilö.
 - Tekoäly tarvitsi dataa vain viideltä vuodelta



- Alustavien tulosten pohjalta näyttää siis siltä, että nykyaineistolla lastensuojelun asiakkuutta voidaan ennustaa.
- Ennustemallilla voidaan ennustaa muitakin palvelujen suunnittelun kannalta keskeisiä asiakkuuspolkuja, ei pelkästään lastensuojelun asiakkuutta.

Kuva 3 Espoon kaupungin kehitysprojektissa on hyödynnetty koneoppimisen analyyseissä henkilöryhmätason (perhe) tietoa, joka on tuonut olennaisesti lisätietoa, jolla voidaan olennaisesti parantaa lastensuojelun asiakkuuden riskiennustetta.

Asiakassegmentoinnin, palvelupolkujen määrittämisen ja ennustamisen tuloksista Espoossa:

- Tekoälykokeilu tuotti toivotun tuloksen
 - Tekoäly pystyy seulomaan valtavasta asiointidatamassasta palvelupolkuja eli niputtamaan yhteen riskitekijöitä
- Kokeilu mahdollisti ensimmäistä kertaa asiakkuuspolkujen perhekohtaisen tarkastelun.
 - Datojen yhdistäminen tuotti aivan uutta tietoa, joka pystyy haastamaan kaupunkia.
- Tulokset kuitenkin alustavia
 - Tarvitaan lisää tutkimusta, kokeiluja ja aineiston analyysiä.
 - Jatkossa dataan tulisi yhdistää Kelan tietokanta.
- Luonut vuoden aikana vahvaa pohjaa kuntapalvelujen tulevaisuutta varten.

5.5 Pitkän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet

Maakunnan pitkän aikavälin tavoitteisiin kanavoituu syötteitä sekä valtio-ohjauksen että maakunnan oman strategiaproessin kautta. Tavoitteita asetetaan sekä palvelutoiminnalle että tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle.

Maakunnan pitkän aikavälin tavoitteiden ja kehittämistoiminnan määrittämisessä järjestäjän tehtävät kohdistuvat maakunnan strategian määrittämiseen sekä maakunnan sote-strategian määrittämiseen.

Maakunnan järjestäjän päätöstilanteet liittyvät hankintoja koskevat linjausten määrittämiseen, vaikuttavuustavoitteiden määrittämiseen, Sote palvelulupauksen määrittämiseen, kehittämistoiminnan syötteiden keruuseen ja analyysiin sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tavoitteiden määrittämiseen.

Yleinen tavoite tietojohdamisen kannalta on, että toimintaa suunnitellaan ja seurataan/ohjataan samoihin kohteisiin tai ilmiöihin liittyvien tietojen avulla.

Maakunnalla on oltava strategia, jossa maakuntavaltuusto päättää maakunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Maakunnan strategiassa tulee ottaa huomioon:

- asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen maakunnan tehtävälalla
- palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset
- maakunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
- alueiden, alueiden käytön, elinympäristön laadun ja alueen elinkeinojen kehittäminen
- omistajapolitiikka
- henkilöstöpolitiikka
- asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Maakunnan strategian tulee perustua arvioon maakunnan tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista maakunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Maakunnat laativat taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten myös **sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategian**. Siinä maakunta päättää sen järjestämisvastuulle kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet. Suunnitelman ensisijaisena tavoitteena on määritellä miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toteutetaan maakunnassa. Palvelustrategiassa maakunta määrittelee tavoitteet muun muassa sille, miten laajasti ja missä palveluissa käytetään yksityisiä palvelun tuottajia.

Palvelulupaus osoitetaan maakunnan asukkaille. Siinä maakunta ilmaisee miten maakunta toteuttaa palveluja asukkaiden tarpeet ja näkemykset huomioon ottavalla tavalla. Palvelulupauksen tarkoituksena on edistää sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä siten että samalla otetaan huomioon asiakkaiden näkemykset ja tarpeet. Palvelulupauksen tarkoituksena on myös lisätä toiminnan avoimuutta ja tätä kautta kehittää palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.

Strategisen tason suunnitelmien rakenne

Maakuntastrategiasta johdettavat muut suunnitelmat tai ohjelmat kuten henkilöstö-, elinkeino- ja omistajapolitiikat sekä tasa-arvo-ohjelmat esitetään tarpeellisessa laajuudessa maakuntastrategian yhteydessä. Palvelualuekohtaisia strategisia tavoitteita ovat asukkaiden hyvinvoinnin tasoa ylläpitävät tai lisäävät palvelutavoitteet. Tähän ryhmään kuuluvat myös useampaa palvelualueetta koskevat tavoitekokonaisuudet ja tavoiteohjelmat. Muita palvelualuekohtaisia strategisia tavoitteita ovat muun muassa investointitavoitteet sekä toiminnan uudelleenorganisointia ja yhteistyötä koskevat tavoitteet.

Maakuntastrategian, sitä toteuttavien ohjelmien, toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion tavoitteiden tulee muodostaa yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus, joka tulee käsitellä maakunnan eri yksiköiden ja tytäryhtiöiden kanssa. Maakuntakonsernin strateginen johtaminen konkretisoituu maakuntastrategian toimeenpanossa sekä talousarviossa ja -suunnitelmassa määriteltyihin selkeisiin päämääriin, tavoitteisiin, toteutettaviin toimenpiteisiin sekä niiden seurantaan ja tuloksellisuuden arviointiin.

Tavoitteet

Asiakaslähtöiset tavoitteet voivat liittyä palveluiden järjestämiseen tai tuottamiseen ja ne voivat olla strategisen tai operatiivisen tason tavoitteita. Yhteistä näille on se, että tavoite koh-

distuu asiakkaan näkökulmasta havaittavissa olevaan päämäärään. Palvelun hinta, vaikuttavuus, laatu, saatavuus ja palvelukyky ovat esimerkkejä asioista, jotka näkyvät palvelun loppukäyttäjille eli asiakkaille.

Palvelutoiminnan tuotantotavoitteet voivat olla päätöstason suhteen strategisia tai operatiivisia ja ne liittyvät palvelutuotteiden sekä suoritteiden määrään ja laatuun sekä palvelutuotannon tuottavuuteen. Tuottavuustavoitteessa yhdistyvät palvelutoiminnan talouden ja toiminnan tavoitteet. Palveluntuottajalle budjetoitu määräraha voidaan sitoa yksikön tuottamiin suoritteisiin, jolloin toteutunut yksikkökustannus antaa viitteitä tuottajan taloudellisesta tehokkuudesta. Suoritemäärittelyn tulisi pohjautua tuotteistukseen. Kokonaistaloudellisista tasapainotavoitteista voidaan johtaa palvelutuotannolle tuottavuustavoite, jonka perusteella määritetään tavoiteltava suoritemäärä ja yksikkökustannus.

Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen: Talousarvioissa ja -suunnitelmassa asetettavien tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta niitä voidaan mitata mahdollisimman yksiselitteisillä ja konkreettisilla mittareilla ja menetelmillä. Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Määrällinen tilastoihin perustuva mittari on usein yksiselitteinen mutta laadullista arviointia suppeampi. Ylemmän tason kokonaistavoite voidaan jalkauttaa toimintayksiköiden tasolle ja asettaa alemman tason tavoitteet siten, että ne toteuttavat kokonaistavoitetta.

Mitattavat tavoitteet asetetaan maakuntastrategian mukaisille eri osa-alueille talousarviossa kattaen niin lyhyen kuin pidemmänkin aikavälin. Asetettavat tavoitteet kohdistuvat olennaisiin toimintoihin ja ohjaavat kehittämään toimintatapoja ja siten toiminnan tuloksellisuutta. Tavoitteiden perusteella tunnistetaan tapahtumat, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Tunnistetut mahdollisuudet ja vahvuudet hyödynnetään systemaattisesti. Tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit analysoidaan ja merkittäviksi arvioiduille riskeille määritellään tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät toimenpiteet.

Erityisen tärkeää on arvioida myös sitä, ohjaavatko tavoitteet maakunnan toimintaa eli onko ne asetettu oikein. Tuloksellisuuden arvioinnilla tarkoitetaan siis sekä tuloksellisuuden kokonaisuuden kehityksen että tavoitteiden toteutumisen mittaamista ja arviointia käytettävissä olevin keinoin. Toiminnan tulee toteuttaa jatkuvan parantamisen periaatetta niin, että arvioinnin tuloksia hyödynnetään tuloksellisuuden parantamisessa.

Tavoitteiden asetannassa ja mittaamisessa on huomioitava toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset, jotka saattavat aiheuttaa haasteita tavoitteiden saavuttamiselle. Hyvin asetettu tavoite ottaa huomioon toimintaympäristön haasteet.

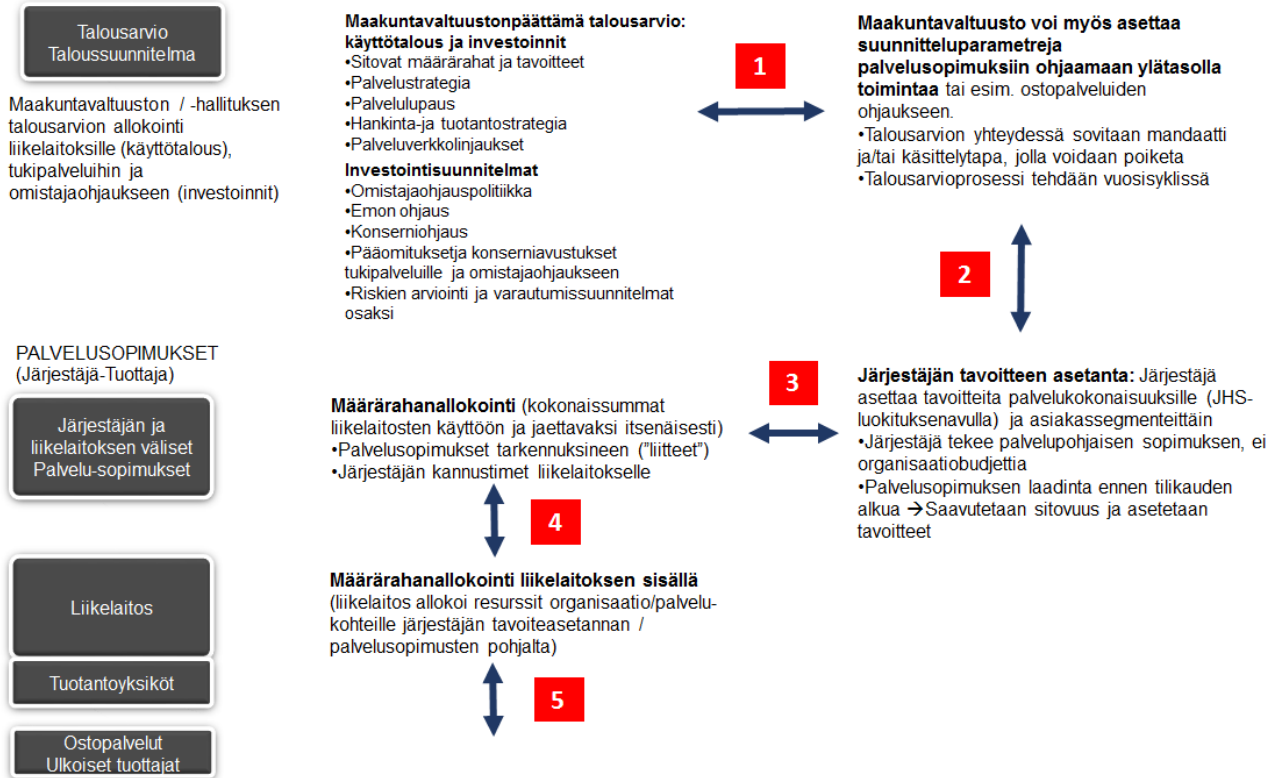
Maakuntavaltuusto ja konsernijohto seuraavat ja arvioivat maakuntastrategian toteutumista, maakunnan toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisen aseman kehittymistä. Puheenjohtajat suunnittelevat ja organisoivat valtuusto- ja hallitustyöskentelyä siten, että ne voivat riittävään raportointi- ja arviointitietoon perustuen seurata ja arvioida maakuntastrategian ja asetettujen toiminnan ja talouden tavoitteiden saavuttamista. Strategian toteutumisen seuraaminen edellyttää systemaattista raportointijärjestelmää. Valtuusto voi myös tarkastuslautakunnan arviointitoimintaa hyödyntäen suunnitelmallisesti arvioida toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

Resurssit tavoitteille

Tavoitteet tulee sitoa niihin osoitettuihin voimavaroihin. Tämä tarkoittaa, että talousarviossa osoitetaan toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Toisaalta tavoitteiden

tehtävänä on osoittaa, mitä vaikutuksia varojen käytöllä on tarkoitus saada aikaan. Tavoiteasettelun ja budjetoinnin yhdistäminen on vaativa tehtävä. Erityisesti se on sitä asiakaslähtöisten tavoitteiden budjetoinnissa.

Alla esimerkkinä Uusimaa2019-maakunnan resurssien allokointimalli. (Kuva 26.)



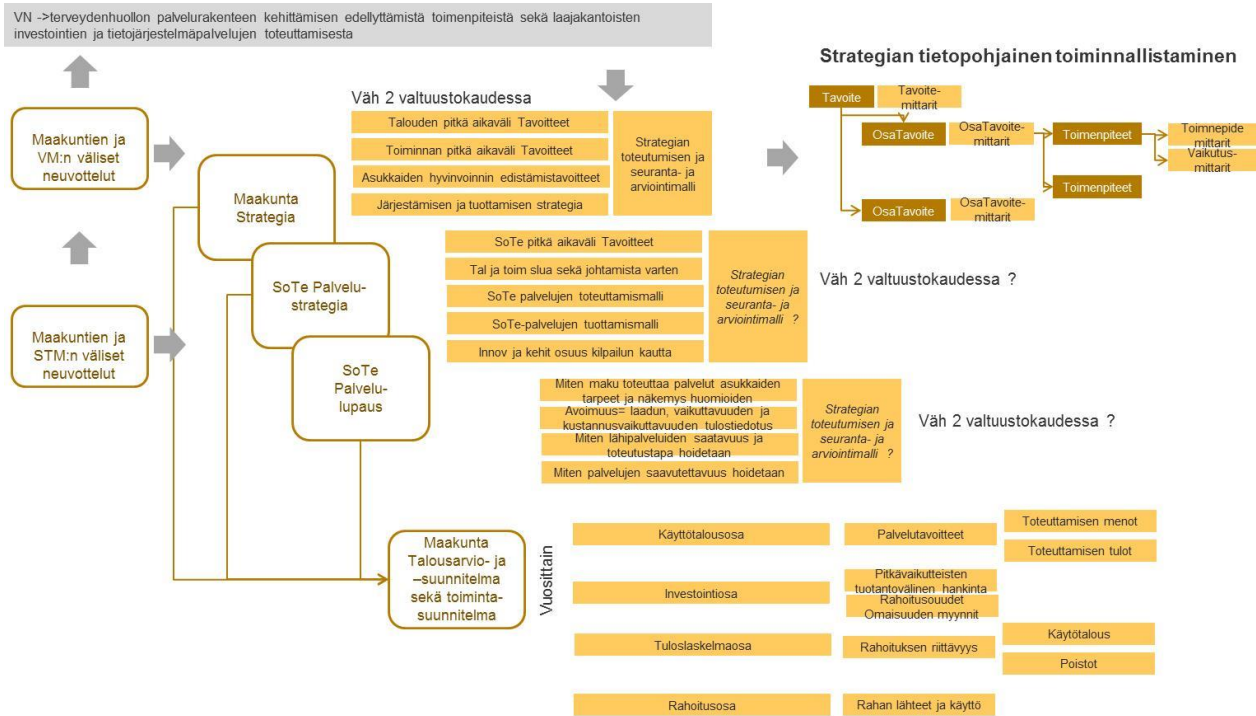
Kuva 26 Esimerkki kuvaa yhden maakunnan tapaa toteuttaa sote järjestäjän ohjausmalli. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota resurssien allokoinnissa maakuntavaltuuston, järjestäjän ja liikelaitoksen rooliin ja rajapintoihin sekä ohjaustasoon.

5.6 Strategian tietopohjainen hallinta ja toimeenpano

Maakunnan strategisen tason tiedot ilmentyvät ja kohdentuvat

- valtio-ohjauksen kautta tuleviin strategiisiin tavoitteisiin ja rajoitteisiin sekä muihin ohjaaviin tekijöihin
- maakuntastrategiaan
- SoTe-palvelustrategiaan
- palvelulupaukseen
- toimintasuunnitelmaan, talousarvioon ja –suunnitelmaan
- tavoitteisiin

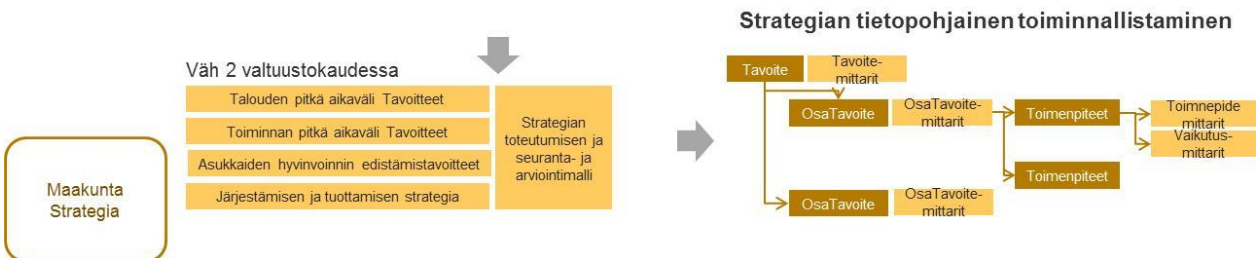
Maakunta voi laatia varsinaisten organisaatiotason liiketoimintastrategioiden (maakuntastrategia ja palvelustrategia) lisäksi aihe-/näkökulmakohtaisia strategioita (mm. henkilöstöstrategia, asiakasstrategia). (Kuva 27.)



Kuva 27 Maakuntien strateginen suunnittelu integroituu kiinteästi valtio-ohjauksen tavoitteisiin. Maakunnan sote järjestäjällä on merkittävä rooli maakunnan eritasoisten strategisten suunnitelmien tekemisessä. Strateginen suunnittelu integroituu vuositaso toiminnan ja talouden suunnitteluun. Yhä enemmän tulisi siirtyä rullaavaan / juoksevaan strategiaprosessiin (vuositaso) kausitaso suunnitteluun (valtuustokausista ja suunnittelukausista).

Strategioiden tietopohjainen toimeenpano (jalkauttaminen) jäsenyy seuraavan prosessin kautta. (Kuva 28.)

- Määritetään tyypillisesti laaja-alainen strateginen tavoite
- Päätaavoite muodostuu käytännössä usein useamman osatavoitteen kokonaisuudesta
- Päätaavoitteelle ja mahdollisille osatavoitteille määritetään tavoitemittarit
- Osatavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimenpiteitä, jotka määritetään
- Toimenpiteillä vaikutetaan palvelutoimintaan niin, että osatavoitteet saavutetaan, toimenpiteille määritetään vaikutusmittarit, jotka ennustavat tavoitteiden saavuttamista
- Toimenpiteiden toteutumista seurataan toimintomittareilla, jotka kuvaavat sitä onko toimenpiteet tehty suunnitellusti (toimintepidemittari ennustaa tavoitteen saavuttamista vaikutusmittareita heikommin)



Kuva 28 Maakunnissa strategiat tulee toimeenpanna (jalkauttaa) niin, että pystytään määrittämään tavoitteiden saavuttamista kuvaavat sekä toimintamittarit että vaikutusmittarit. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota vaikutusmittareiden määrittämiseen. Tavoitteena tulisi olla vähintään yksi vaikutusmittari toimenpidettä / osatavoitetta / tavoitetta kohti.

5.7 Talouden reunaehtojen suunnittelu – resurssien selvittäminen

Ennen tarkempaa toiminnan ja talouden suunnittelua järjestäjän tulee selvittää talouden reunaehdot ja raamit sekä muut käytettävissä olevat resurssit. Muita käytettävissä olevia resursseja ovat esimerkiksi alueen muut tuottajat, niiden palveluvalikoimat ja hinnat, kuntien ja muiden sidosryhmien tarjoamat ja hoitamat tehtävät jne.

Vaihe sisältää päätehtävinä

- Talouden tilannekuvan luonti
- Palvelujen kustannusennustelaskenta
- Asiakasmaksujen periaatteista päättäminen
- Resurssien ylätasoin allokointi

Talouden tilannekuva muodostetaan

- menneen ajan talouden seurantatiedoista
- valtakunnantason talouden toimintaympäristön tiedoista
- valtakunnantason talousennusteista (mm. julkisen talouden suunnitelma)
- maakuntatason talousennusteista (mm. julkisen talouden suunnitelma)

Kustannusennustelaskenta tapahtuu

- menneen ajan kustannuslaskennan tiedoilla
- eri kustannuslajien kustannustason muutoksen ennustetiedoilla

Asiakasmaksujen simulointi ja määrittäminen tapahtuu

- valtakunnantason asiakasmaksujen määräytymisperusteista ja velvoittavasta tasosta
- maakuntien harkintavallan kautta syntyvästä päätöksestä

Resurssien ylätasoin allokointi (raami) toimijoiden ja palvelujen välillä tapahtuu

- strategisten tavoitteiden tiedoilla
- toteutuneen allokaation tiedoilla

5.8 Toiminnan ja talouden priorisointi ja suunnittelu - vuositavoitteet ja toimenpiteet

Vaihe sisältää päätehtävinä, palvelun myöntämisen kriteerien määrittämisen, palvelutarjoonnan tarkemman määrittelyn, palvelutarjoonnan määrittelyn (eli suunnitellaan palvelumäärät sisältäen palvelurakenteen sekä palveluverkon suunnittelun, palveluneuvonnan ja asiakasohjausmallin määrittämisen toiminnan tiedoista) sekä taloustietojen johtamisen (palvelukustannusennustetta hyödyntäen). Tulosten pohjalta muodostuu talous- ja toimintasuunnitelman runko.

Palvelun myöntämisen kriteerien määrittäminen: Palvelun myöntämisen kriteeristö määrittelee, milloin palvelua tarjotaan. Kriteeristö muodostaa myös osan mitattavista kohteista.

Palvelutarjoonnan tarkempi määrittäminen: Palvelutarjoonnan täsmeytyminen reunaehtojen avulla.

Palvelutarjonnan määrittely – palvelumäärät, sisältää palvelurakenteen, palveluverkon suunnittelun: Määritetään tavoitteellinen palvelutarjonta, palvelumäärät palvelurakenteen sisällä ja palveluverkon sisällä.

Palveluneuvonnan ja asiakasohjausmallin määrittäminen: Määritetään, miten hoidetaan eri toimijoiden välillä palveluneuvonta ja asiakasohjaus.

Toiminnan tiedoista (palvelumäärätavoitteet) johdetaan (palvelukustannusennustetta hyödyntäen) ja yhteen sovitetaan taloustiedot (toiminta- ja taloussuunnitelman runko).

Palvelutarjonnan palvelumäärien ja palveluiden kustannusennustetiedon avulla lasketaan palvelutoiminnan menoarvio.

5.9 Palvelun tuottamistapojen (oma, ulkoinen) vertailu ja valinta

Vaihe sisältää päätehtävinä markkinoiden kartoittamisen, tuottajien/palveluiden vertailun, yhteistyön sisällön määrittämisen muiden maakuntien ja kuntien kanssa sekä hankintastrategian ja -suunnitelmien määrittämisen.

Palvelun järjestämisen rakenteen ja tuottamisen rakenteen suunnittelua varten tarvitaan tieto palveluista, joiden hankkimisessa järjestäjällä on rooli. Tarvitaan tieto markkinoiden tarjonnasta sekä tuottajien ja palveluiden vertailutietoa (tuloksellisuuden kokonaisnäkyminen).

Palvelun järjestämisen rakenteen suunnittelussa järjestäjä hyödyntää ja määrittelee periaatteet ja yhteistyön tason kuntien ja maakuntien kanssa. Lisäksi palveluiden järjestämisen rakennetta ohjataan hankintastrategian ja -suunnitelman avulla.

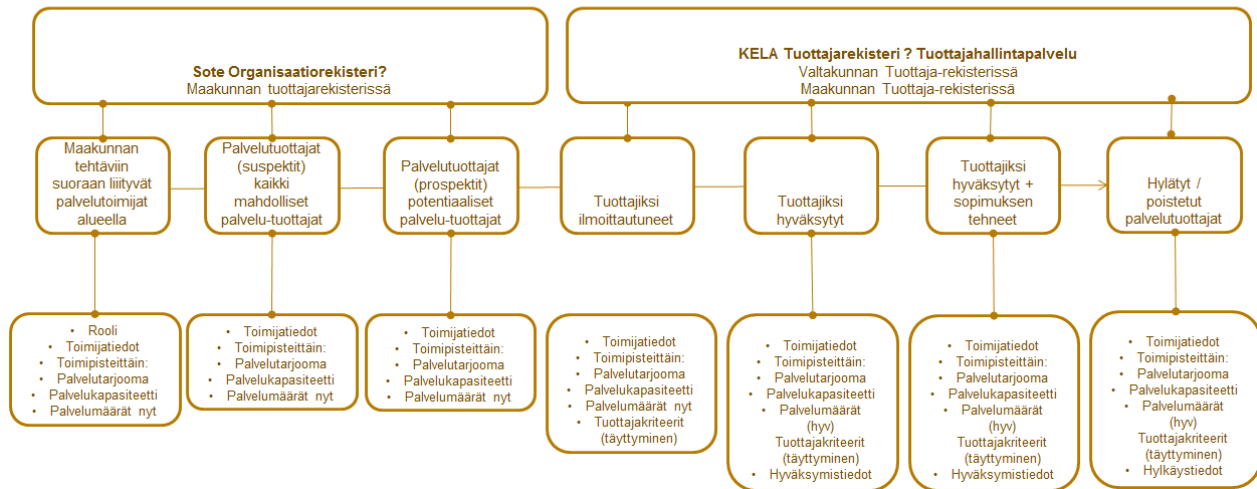
Tuottajien hallinta (tuottajaekosysteemin hallinta)

Maakuntien sote-palveluympäristössä tuottajat ryhmittyvät ei-kilpailuilla aloilla toimiviin tuottajiin ja kilpailuilla aloilla toimiviin tuottajiin. Ei-kilpailuilla aloilla toimivaa tuotantoa on liikelaitoksen palvelutuotanto (oma tuotanto). Kilpailuilla aloilla toimivaa tuotantoa on

- sote- vapaan valinnan palveluiden tuottajat (oma ja ulkopuolinen)
- suunterveydenhuollon vapaan valinnan palveluiden tuottajat (oma ja ulkopuolinen)
- ostopalveluiden tuottajat (ulkopuolinen)
- asiakaseteleillä palvelutuottajat (oma ja ulkopuolinen)
- henkilökohtaisen budjetin kautta palveluita tuottavat

Palvelutuottajien mahdollisuus toimia kapitaatiokorvauksen, asiakassetelin, henkilökohtaisen budjetin tai ostopalvelun markkinoilla määräytyy palveluntuottajaksi hyväksymisen tai hankintaprosessin mukaan. Myös maakuntajärjestäjän tarvitsema tieto palvelutuottajista määräytyy näiden erilaisten tuottajaksi hyväksymisen prosessien mukaan. (Kuva 29.)

SoTe palvelutuottajien status ja elinkaari



Kuva 2911 Sote järjestäjän tehtäviin kuuluu palvelutuotannon ekosysteemin kehittäminen, jossa tarvitaan eri vaiheissa tuottajatasoista tietoa.

Silloin kun sote palvelutuottajat ovat maakuntajärjestäjän palvelutuotannon ekosysteemissä, niiden toimintaa kuvaava tieto hallitaan tuottajarekisterien ulkopuolella olevissa järjestelmissä.

5.10 Palvelujen tuotantokriteerit ja ohjausmallit

Järjestäjällä on merkittävä rooli niin palvelu- ja tuottajakriteerien määrittämisessä. Kriteeristö määrittää ainakin vähimmäistason. Kriteeristön noudattamista kuvaavat mittarit ovat hyvin olennainen osa koko mittaristoa. Järjestäjällä on merkittävä rooli ohjausmallien määrittämisessä. Suoran valinnan korvausmalli on yksi merkittävimmistä tuloksellisuutta tukevista itseohjautuvista malleista.

Vaihe sisältää päätehtävinä

- Tuotannon ohjausmallin määrittäminen
- Palveluketjujen integrointimallin määrittäminen
- Tuottajien roolijaot
- Palvelun tuotannon kriteerit
- Korvausmallin määrittäminen
- Ohjausmallien ja sitä tukevien mittareiden määrittäminen

Palveluketjujen integrointimallin määrittäminen

Palveluketjujen integrointirajapinnoille määritetään tavoitteet ja niiden saavuttamista kuvaavat mittarit.

Tuottajien roolijaot

Tuottajaekosysteemin sisällä määritetään kunkin toimijan rooli ja tehtävät. Tuottajien, roolien ja tehtävien valinnassa käytetään hyödyksi tietoa tuottajista, maakuntalaisten tilasta, tuloksellisuusmittareista niin pitkälle kuin mahdollista tuottajatasolla.



Palvelun tuotannon kriteerit

Palvelun tuotannon kriteerien pohjalta luodaan tuloksellisuuden ydinmittareita. Kriteerit muodostavat minimitason palvelun tuotannolle. Minimitasoa kuvaavat tiedot muodostavat mittariston.

Korvausmallin määrittäminen

Suoran valinnan korvausmallissa määritetään korvaustekijät ja niiden vaikutus korvaustasoon. Maakunta järjestäjä tarvitsee kokonaiskorvausmäärän määrittämistä ja simulointia varten valtakunnantason kapitaatio korvaus osion muuttujien ja kertoimien arvot henkilötasolla. Muiden korvaustekijöiden osalta maakunta määrittää tuloksellisuuden optimoinnin kannalta käytettävät tekijät, muuttujat ja niiden painoarvot.

Korvausmallin tekijöitä ja muuttujia on kuvattu liitteessä 2.

Ohjausmallin ja sitä tukevien mittareiden määrittäminen

Maakunnat määrittävät palvelutuotannon ohjausmallin tukemaan tuloksellisuustavoitteita. Ohjaus tapahtuu seurantamittareiden kautta. Seurantamittareille on määritetty myös tavoitearvot.

Erilaisia ohjausmalleja tukeva mittaristo on kuvattu liitteessä 1.

5.11 Palvelutuotannon toimeenpano

Edellä on kuvattu järjestäjän tärkeimpiä palveluihin liittyviä määrittely- ja suunnittelutehtäviä. Ylemmän tason suunnitelmien toimeenpano tapahtuu toimeenpano- ja jalkauttamisprosessien kautta.

- Toiminta- ja taloussuunnitelman tekeminen
- Kehittämissuunnitelman tekeminen
- Hankintojen suunnittelu
- Palvelutuottajien ehtojen määrittäminen
- Viranhaltijapäätös valinnanvapauden ehdoista
- Hankintojen toteutus ja sopimusten teko
- Yhteiskehittämisen suunnittelu
- Hankinnan käyttöönotto
- Suora palvelutuottajavalinta kun asiakas ei tee sitä itse

Talousarvio ja -suunnitelma

Maakuntavaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä maakunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon maakuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä maakuntavaltuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että maakunnan toiminnan ja investointien rahavirta on tasapainossa tai ylijäämäinen viimeistään talousarviovuotta seuraavan vuoden päättyessä. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään maakunnan ja maakuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava maakuntastrategiaa. Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä

osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Rahoitustarvetta ei saa kattaa pitkäaikaisella lainalla. Määräraha ja tuloarvio voidaan ottaa brutto- tai nettomääräisenä.

Maakuntalain taloussäännöksiin sisältyvänä periaatteena on laskelmien suunnittelun ja seurannan yhdenmukainen rakenne. Tulos- ja rahoituslaskelman rakenne ja tietosisältö ovat pääpiirteissään yhtenevät talousarviossa ja tilinpäätöksessä. Laskelmissa on varsinaisesti eroja vain sisäisten erien käsittelyssä. Toteutumisvertailussa noudatetaan talousarvion rakennetta. Toteutumisvertailu laaditaan sillä tarkkuudella, jolla maakuntavaltuusto on hyväksynyt tavoitteen, määrärahan tai tuloarvion yksittäiselle tehtävälle, hankkeelle tai muulle meno- tai tuloerälle. Toteutumisvertailun laadinnasta vastaa maakuntahallitus sekä tilivelvolliset toimielimet ja viranhaltijat. Selvitys tavoitteiden toteutumisesta maakunnassa ja maakuntakonsernissa annetaan toimintakertomuksen toteutumisvertailuosassa. Maakuntalain talousarvio- ja -suunnitelmasäännöksiä tarkoituksena on varmistaa maakunnan tehtävien ja talouden oleminen kestäväällä pohjalla ja tasapainossa.

Talouden suunnittelun lähtökohtana ovat strategiassa maakunnan toiminnalle asetetut pitkän aikavälin tavoitteet, ennakoidut talouden kehitysnäkymät, arvioitu väestön ja elinkeinon kehitys sekä toimintaympäristön muutokset. Taloussuunnitelmassa ja -arviossa esitetään tavoitteiden toteutuksen edellyttämät toiminnan ja talouden tavoitteet ja niiden edellyttämät määrärahat. Talousarvio laaditaan siten, että se ohjaa ja kannustaa maakuntaa tulokselliseen toimintatapaan. Tuloksellisuustavoitteista on huomioitava, että asiaa havainnollistavat mittarit mittaavat asioita, joihin tavoitteen kohde voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja että ulkoiset olosuhdetekijät voivat vaikuttaa merkittävästi eri kohteiden suoriutumiseen.

Maakunnan tai tehtäväalueen aluetta, asemaa, väestöä ja kokonaistaloutta koskevat strategiset tavoitteet

Maakunnan asemaa ja alueellista kehittämistä koskevat tavoitteet ovat usein visiotyyppisiä tavoitetiloja; esimerkiksi maakunta nähdään määrätyllä elinkeinoalalla valtakunnallisena keskuksena. Väestövaikutuksia koskevia tavoitteita ovat asukkaiden hyvinvoinnin tasoa ylläpitävät tai kohottavat palvelutavoitteet sekä terveydellisten tai sosiaalisten ongelmien poistamiseen tähtäävät tavoitteet.

Kokonaistaloudelliset tavoitteet voidaan ryhmitellä tulorahoituksen riittävyyttä, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta koskeviin tavoitteisiin. Näillä tavoitteilla on kiinteä yhteys maakunnan talouden vakauteen ja tasapainoon. Maakunnan talouden kokonaisuuden tärkeimpiä mittareita ovat maakunnan velat ja vastuut käyttötuloista, nettoinvestoinnit ja taseen kertynyt ylijäämä (alijäämä).

Maakunnan ja tehtäväalueen aluetta ja asemaa koskevat tavoitteet sekä väestövaikutustavoitteet ja kokonaistaloudelliset tavoitteet ovat pääsääntöisesti strategisia tavoitteita, joista päätetään valtuusto- ja lautakuntatasolla.

Kehittämisen- ja innovointitoiminta

Tietojohtamisen osalta kehittäminen- ja innovointitoiminta jaksottuu

- kehittäminen- ja innovaatioaihioiden luontiin
- kehittäminen- ja innovaatioaihioiden priorisointiin ja valintaan
- kehittäminen- ja innovaatioaihioiden toimeenpanoon
- hankkeistettuun toteuttamiseen
- seurantaan ja ohjaukseen

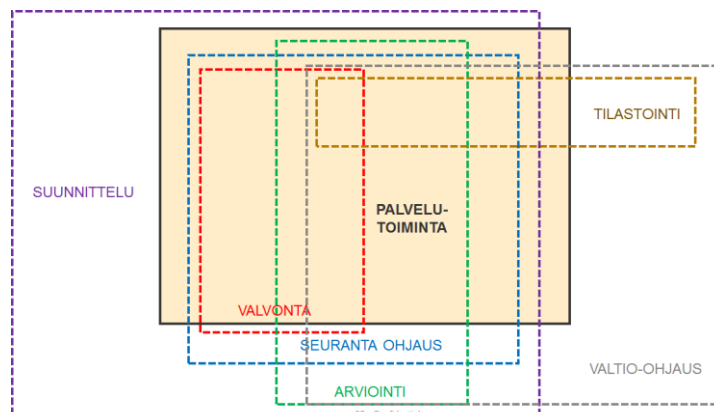
- tulosten analysointiin ja jalkauttamiseen.

Näissä vaiheissa tarvitaan päätöksentekoa tukevaa tietoa. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan kautta tavoitteena on kehittää toimintaa ja parantaa tuloksellisuutta. Maakunnan järjestäjän tuloksellisuusmittareiden kautta vaikutus näkyy prosessin lopussa tai pitkänkin ajan tulosten jalkauttamisen jälkeen. Siksi tarvitaan erillisiä hankekohtaisia mittareita kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tueksi. Kehittämis- ja innovaatiotoiminnan priorisointia ja valintaa tulee tehdä tietoon pohjautuen. Tällöin tulee pystyä riittävällä tasolla arvioimaan hankkeen diskontatut hyödyt ja kustannukset, minkä pohjalta hankkeet priorisoidaan. Kehittämis- ja innovaatiotoiminnan hankkeiden seurannan, ohjauksen ja tulosten analysoinnin tueksi tarvitaan hankekohtaisesti toiminto- ja vaikutusmittaristo. Edellä mainitun tiedon pohjalta tehdään päätökset kehittämis- ja innovaatiohankkeiden jalkauttamisissa.

5.12 Tuotannon seuranta, ohjaus ja valvonta

Maakunnan vastuulla olevan jatkuvan toiminnan ohjaus ja valvonta edellyttää seurantatietojen saamista käyttöön riittävän kattavana, laadukkaana ja ajantasaisena. Vaihe sisältää päätehtävinä seurannan, ohjauksen ja valvonnan tehtävät.

Maakunnan toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena eri toiminnoissa, joita ovat arvioinnin, valtio-ohjauksen, maakunnan suunnittelun, seurannan ja ohjauksen, valvonnan sekä tilastoinnin (yleisemmin ulkoinen tietohuolto) toiminnot. Näissä eri toiminnoissa on hyvin paljon yhtenevää tietopohjaa (ks. Kuva 30). Tiedon ajantasaisuus ja kohdentuminen samalla tiedollakin poikkeaa toimintojen välillä.



Kuva 30 Sote järjestäjän toiminnassa (suunnittelu, seuranta ja ohjaus) tarvitsema tietojoukko on suurelta osin yhtenevä ulkoisen arvioinnin, valtio-ohjauksen, ulkoisen valvonnan, palvelutuotannon ja tilastoinnin kanssa. Maakunta sote-järjestäjällä on suurempi tietotarve kuin kellään muulla toimijalla.

Yhteneväinen tietopohja tuo mahdollisuuksia maakuntien ja kansallisen tason tietohuoltoon ja tiedolla johtamiseen. Näiden tietojen yhteiskäyttö ja hyödyntämisen rationalisointi toisi sekä tehokkuutta tiedolla johtamiseen myös taloudellisia synergiaetuja. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on haaste tulevalle kansalliselle ja maakunnalliselle tietojohdamiselle.

Järjestäjän tekemä tuotannon seuranta, ohjaus ja valvonta perustuvat pitkältä Sote järjestäjän tietomalli hankkeen luomaan **Tietomallin Kokonaisnäkymään**. Siinä luokitellut tiedon näkökulmat kiinnittyvät seuranta- ja ohjaamistoimintaan eri tavoin ja erilaisten toimien kautta.

Voimavarat sisältyvät euromääräisesti toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

Voimavarojen kohdentaminen sisältyy toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

Talous on tietomalli hankkeessa määritetty sijoittuvan prioriteetti 1 luokkaan. Näihin tietoihin kuuluu alla olevan taulukon mukaisesti luetellut tiedot sekä niiden hierarkiset luokittelut ja dimensiot. Tarvittavat ulottuvuudet on maalattu vihreällä.

	Järjestäjä Maakunnan oma tuottaja Muu tuottaja	Maakuntatasolla Kuntatasolla Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kylä)	Strateginen valtuustokausittainen työ Vuosittainen arviointi työ Tilheampi toimintaa ohjaava työ Suunnitelma Toteuma Ennuste	JHS luokittelun mukaan TP Tietopaketti TP Tietopaketti - Toiminto TP Tietopaketti - Palveluryhmä Suorite Maakunnan oman palveluportfolion Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö Asiakaskunta Asiakassegmentti Asiakasryhmä YksilöAsiakas	Vuosi 1/4 vuosi Kuukausi Viikko Päivä	Maakunnan oma valmius tiedon tuotantoon, 1=heti, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin	Tiedon käyttäjä	Aluetaso	Tiedon hyödyntäminen	Tiedon luokittelu	Tiedon suhteuttamisen taso	Raportointi / seuranta aika	
Näkökulma: Talous	Tuloslaskelma													2,3
	Käyttötalous													2
	Investoinnit													2
	Erityisesti hankkeet													
	Rahoitus													2
	Tase													2
	Johdon Talousraportti													2,3
	Budjettiseuranta (meno-tulo) raportointi													
	Hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat													
	Kustannukset /Palvelu													3
	Kustannusrakenne													
	- tuottajittain													3
	- toimipisteittäin													3
	- palveluittain													3
	- asiakasryhmittäin													3
Yksikkökustannukset														
- tuottajittain													2,3	
- toimipisteittäin													2,3	
- palveluittain													2,3	

Kuva 31 Maakunta sote-järjestäjän käynnistysvaiheessa tarvitsemat prioriteetti 1 mukaiset taloustiedot.

Taloudellisuus on luokiteltu sote järjestäjän tietomallissa tärkeydeltään prioriteetti 1 luokkaan. Sote järjestäjän käynnistysvaiheessa tarvitsemat taloustiedot on kuvattu alla olevaan taulukkuun.

	Järjestäjän tietotarve Maakunnan oma tuottaja Muu tuottaja Toimipisteittäin / Yksiköittäin	Maakuntatasolla Kuntatasolla Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kylä)	Strateginen valtuustokausittainen työ Vuosittainen arviointi työ Tilheampi toimintaa ohjaava työ Suunnitelma Toteuma Ennuste	JHS luokittelun mukaan TP Tietopaketti TP Tietopaketti - Toiminto TP Tietopaketti - Palveluryhmä Suorite Maakunnan oman palveluportfolion mukainen Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö Asiakaskunta Asiakassegmentti Asiakasryhmä YksilöAsiakas	Vuosi 1/4 vuosi Kuukausi Viikko Päivä	Maakunnan oma kyvykkyyssuorien tuotantoon, 1=heti, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin	Tiedon käyttäjä	Aluetaso	Tiedon hyödyntäminen	Tiedon luokittelu	Tiedon hierarkinen taso	Raportointi / seuranta-aika	
Näkökulma: Taloudellisuus	Palvelukohtaiset kustannukset (€/palvelu)													2,3
	Väestökustannukset (€/asukas)													2,3
	Asiakaskustannukset (€/asiakas)													2,3
	Suoritekustannukset (€/suorite)													2,3

Kuva 12 Maakunta sote-järjestäjän käynnistysvaiheessa tarvitsemat prioriteetti 1 mukaiset taloudellisuustiedot.

Tuottavuus on luokiteltu maakunta järjestäjän toiminnan kannalta prioriteetti 1 luokkaan.

		Mittari																					Maakunnan oma kyykykysytiedon tuotantoon, 1=heti, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin												
		Järjestäjän tietotarve	Maakunnan oma tuottaja	Muu tuottaja	Toimipisteittäin / Yksiköittäin	Maakuntatasolla	Kuntatasolla	Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kylä)	Strateginen valtuustokausittainen työ	Vuositainen arviointi työ	Tiheimpi toimintaa ohjaava työ	Suunnitelma	Toteuma	Ennuste	JHS luokitellun mukaan	TP Tietopaketti	TP Tietopaketti - Toiminto	TP Tietopaketti - Palveluryhmä	Suorite	Maakunnan oman palveluportfolion mukainen	Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö		Asiakaskunta	Asiakassegmentti	Asiakasryhmä	Yksilöasiakas	Vuosi	1/4 vuosi	Kuukausi	Viiikko	Päivä			
Näkökulma:	Kokonaistuottavuus	Tuottavuusindeksi																																	2, 3
		Tuottavuusmuutos																																	
Tuottavuus	Henkilötyötuottavuus	Tuottavuusindeksi																																	2, 3
		Tuottavuusmuutos																																	

Kuva 13 Maakunta sote-järjestäjän käynnistysvaiheessa 2020-2021 tarvitsemat prioriteetti 1 mukaiset tuottavuustiedot.

Palvelukyky kuuluu järjestäjän kannalta prioriteetti 1 luokkaan. Palvelukyky tulee pystyä turvaamaan muutostilanteessa.

		Mittari																					Maakunnan oma kyykykysytiedon tuotantoon, 1=heti, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin													
		Järjestäjän tietotarve	Maakunnan oma tuottaja	Muu tuottaja	Toimipisteittäin / Yksiköittäin	Maakuntatasolla	Kuntatasolla	Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kylä)	Strateginen valtuustokausittainen työ	Vuositainen arviointi työ	Tiheimpi toimintaa ohjaava työ	Suunnitelma	Toteuma	Ennuste	JHS luokitellun mukaan	TP Tietopaketti	TP Tietopaketti - Toiminto	TP Tietopaketti - Palveluryhmä	Suorite	Maakunnan oman palveluportfolion mukainen	Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö		Asiakaskunta	Asiakassegmentti	Asiakasryhmä	Yksilöasiakas	Vuosi	1/4 vuosi	Kuukausi	Viiikko	Päivä				
Näkökulma:	Palvelun saatavuus	Odotusaika / jonotusaika palveluun pääsyyn																																	1,3	
		Kulkumatka																																		2,3
	Palvelun saavutettavuus	Kulku-aika																																		2,3
		Kulkuväline																																		2,3
	Palvelun sujuvuus	Palveluiden aukioloajat																																		2,3
		Palveluiden esteetön saanti																																		2
		Informaatio ja neuvontapalveluiden toiminta																																		2
		Ajanvarauspalveluiden toiminta																																		2
		Ohjauspalveluiden toiminta																																		2
	Kapasiteetti	Ydinpalvelun läpimenoaika																																		2,3
		Palveluketjun kapeikot																																		2,3
		Asiakaskaiden, palvelujen ja kustannusten osuudet eri palvelukanavissa (ohjaus/digit., fyysinen jne.)																																		1,3
		Asiakaskaiden, palvelujen ja kustannusten osuudet eri palvelukanavissa huomioiden vuoden ja vuorokauden rytmityksen aiheuttamat paineet.																																		2,3
	Peittävyys	Kuinka suuri osa väestöstä sijaitsee hyväksyttäväksi katsotulla etäisyydellä ja matka-ajalla lähimmästä vuorokauden ympäri päivystävästä toimipisteestä.																																		2,3
		Kuinka suuri osa väestöstä on käyttänyt x-aikana jotain palvelua?																																		2,3

Kuva 14 Maakunta sote-järjestäjän käynnistysvaiheessa 2020-2021 tarvitsemat prioriteetti 1 mukaiset palvelukykytiedot.

Asiakasymmärryksestä prioriteetti 1 luokkaan määriteltiin kuuluvaksi alla olevan taulukon mukaiset tiedon näkökulmat sekä niiden hierarkia tasot.

Näkökulma:	Asiakasymmärrys	Mittari																																	
		Järjestäjän tietotarve	Maakunnan oma tuottaja	Muu tuottaja	Toimipisteittäin / Yksiköittäin	Maakuntatasolla	Kuntatasolla	Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kyliä)	Strateginen valtuustokausittainen työ	Vuosittainen arviointityö	Tilheampi toimintaa ohjaava työ	Suunnitelma	Toteuma	Ennuste	JHS luokittelun mukaan	TP Tietopaketti	TP Tietopaketti - Toiminto	TP Tietopaketti - Palveluryhmä	Suorite	Maakunnan oman palveluportfolion mukainen	Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö	Asiakaskunta	Asiakassegmentti	Asiakasryhmä	Yksilöasiakas	Vuosi	1/4 vuosi	Kuukausi	Villiko	Päivä	Maakunnan oma kyvykkyyks tiedon tuotantoon, 1=het, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin			
		Tiedon käyttäjä	Aluetaso	Tiedon hyödyntäminen	Tiedon luokittelu	Tiedon hierarkinen taso	Reportointi / seuranta aika																												
		Tuotettu palvelun määrä																																	
		Palvelukokemus																																	
		Asiakastytyväisyys																																	
		Palvelupalaute																																	
		Kantelut, valitukset																																	

Kuva 15 Sote järjestäjän käynnistysvaiheessa tarvitsemat prioriteetti1 mukaiset asiakasymmärrystiedot.

Vaikuttavuudesta prioriteetti 1 luokkaan kuuluvat:

Mittari	Järjestäjän tietovarve Maakunnan oma tuottaja Muu tuottaja Toimipisteittäin / Yksiköittäin	Maakuntatason Kuntatasolla Tarkempi aluetaso (mm. asuinalue / kylä)	Strateginen valtuustokauttautettiin työ Vuositainen arviointi työ Tilinpäätöksen ohjaava työ Suunnitelma Toteuma Ennuste	IHS luokittelun mukaan TP (tietopaketti) TP (tietopaketti) - Toiminto TP (tietopaketti) - Palvelurajama Lähde: Tietopaketti-KUVA-Mittaritieto	Suun terveydenhuollon tietopaketti Mielenterveys- ja päihdetietopaketti Läsnä-, nuorten ja perheiden tietopaketti Alkuisien sosiaaliseen tietopakettiin Kuntoutuksen tietopakettiin Hoido- ja hoivapalveluiden tietopakettiin 18-74-vuotiaiden erioissaanhuollon Vammaisten palvelujen tietopakettiin Päivystyksen tietopakettiin Ensihoidon tietopakettiin Ystävienotopalvelujen tietopakettiin Ei luokiteltavissa	Maakunnan oman palveluportfolion mukaan	Maakunnan oma palvelutuotehierarkia	Väestö Asiakaskunta Asiakassegmentti Asiakaryhmä Yksilöidäks	Raportointi / seuranta aika
Tervehampaisten 12-vuotiaat, %									
DMF-indeksi, 12-vuotiaat									
Suun terveydenhuolto: tervehampaisten lasten osuuden muutos (12-v)									
Tervehampaisten osuus (%) tutkituista									
Reikähampaisten osuus (%) tutkituista:									
Community Periodontal Index (CPI) 3 tai 4, osuus (%) tutkituista (vain yli 18 vuotiailla)									
Juuren- tai pulpanhoitoa edellyttävä diagnoosi, osuus (%) tutkituista									
Kaksisuuntaista mielialahäiriötä sairastavien ylikuolleisuus									
Itsemurhakuolleisuus / 100 000 asukasta									
Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkettä saavat 16 - 64-vuotiaat, % vastaavanikäisestä väestöstä									
Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkettä saavat 18 - 34-vuotiaat, % vastaavanikäisestä väestöstä									
Skitsofreniapotilaiden ylikuolleisuus									
Alkoholikuolleisuus 35-64-vuotiailla									
Mielenterveys- ja alkoholiperusteiset työkyvyttömyyseläkkeet ja sairauspäiväraahan oikeutetut sairauslomamat (KELA)									
Mielenterveys- ja päihde-potilaiden ikävakiointi kuolleisuus dg ryhmittäin									
Itsemurhan tehneiden määrä/100 000 asukasta									
Ylipainoisten osuus ikäväestöstä (ISO-BMI 4v, 14v)									
Masentuneiden osuus 8. luokalla (RBDI > 7 pistettä)									
NEET osuus 16-18v ja 19-25v sukupuoliittain									
Toimeentulotukea pitkäaikaisesti saaneet (vähintään 10kk/vuosi saaneet, % ikäryhmäväestöstä, erityisesti 18-24v)(KELA)									
NEET osuus 19-25v -sukupuoliittain									
Kotiutumisosuus									
Työhön paluu %									
Palveluun joutuminen 4kk ja vuosi kuntoutusjakson jälkeen									
Hoitopäivät kuntoutuksen jälkeisen vuoden aikana									
Kotihoidon asiakkaan palvelutason muutos (kts selite).									
1kk sisällä päivystykseen joutuminen kuntoutusjakson jälkeen (% asiakkaista)									
Akuuttisairaalaajaksot, kotihoidon asiakkailla									
Akuuttisairaalaajaksot, kotihoidon asiakkaista									
Polventekoniveliäkirurgian uusintaleikkaus 2v kuluessa									
Aivoinfarktipotilaiden 30 päivän kuolleisuus (%), hemorraaginen									
Kuolemat 30 vrk sisällä aivoinfarktin sairastamiseen liittyvän hoitajakson jälkeen joko samassa tai toisessa hoitoloitoksessa tai kotona (aivoinfarkti) (%)									
Kuolemat 30 vrk sisällä sydäninfarktin sairastamiseen liittyvän hoitajakson jälkeen joko samassa tai toisessa hoitoloitoksessa tai kotona (%)									
Rintasyövän 5v suhteellinen elossaololuku									
Kohdunkaulansyövän 5v suhteellinen elossaololuku									
Paksusuolen syövän viiden vuoden suhteellinen elossaololuku									
Rintasyövän viiden vuoden suhteellinen elossaololuku									
Kohdunkaulan syövän viiden vuoden suhteellinen elossaololuku									
Paksusuolen syövän viiden vuoden suhteellinen elossaololuku									
Keskosten hoidon vaikuttavuus: yhden vuoden kuolleisuus									
Lonkan tekoniiveliäkirurgian vaikuttavuus: hoitokokonaisuuden hoitopäivien keskiarvo									
Polven tekoniiveliäkirurgian vaikuttavuus: hoitokokonaisuuden hoitopäivien keskiarvo									
Lonkkamurtumapotilaiden 365 päivän kuolleisuus, vakioitu %									
Lonkan tekoniiveliäkirurgian uusintaleikkaus 2v kuluessa									
Työllistyneiden osuus -kaikista vammaisista									
Päivystyspotilaiden kuolleisuus 48 tuntia päivystykseen saapumisesta									
Käynnit maakunnan päivystyksessä/sote-keskukseen listautuneet asiakkaat									

Kuva 17 Maakunta sote-järjestäjän prioriteetti 1 mukaiset taloustiedot.

Kustannusvaikuttavuuden osalta ei pystytty määrittämään yhtään tällä hetkellä toiminnan seurantaan sovellettavissa olevaa mittaria.

Kehittymisessä ja innovatiivisuudessa tietojen osalta prioriteetti 1 luokkaan kuuluvat maakunta järjestäjän tiedot on esitelty alla olevassa taulukossa.

	Mittari													Maaikunnan oma kyvykkyyks tiedon tuotantoon, 1=heti, 2=vuoteen 2020 mennessä, 3=myöhemmin		
		Tiedon käyttäjä	Aluetaso	Tiedon hyödyntäminen			Tiedon luokittelu				Tiedon hierarkinen taso	Raportointi / seuranta aika				
Näkökulma: Kehittyminen ja innovaatiot	Strateginen tavoite															
	Toimenpidemittari															
	Vaikutusmittari															
	Kehittämishanke-tavoite															
	Toimenpidemittari															
	Vaikutusmittari															

Kuva 38 Maakunta sote-järjestäjän prioriteetti1 mukaiset innovatiivisuutta ja kehittämistä kuvaavat tiedot.

5.13 Käytännön esimerkkejä seurannasta

Seuraavaksi näytetään esimerkkien avulla, kuinka tiedolla johtamista on hyödynnetty ja kehitetty Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Keskeistä on näiden tietojen hyödyntäminen muuttamalla ne toimenpiteiksi, joilla havaittuja puutteita korjataan tai niihin puututaan. Jatkossa Sote järjestäjällä tulee olla mahdollisuus seurata edellä kuvattuja (Kokonaisnäkymässä olevia) asioita mahdollisimman nopealla aikasyklillä.

CASE 1 SIUN SOTE (Pohjois-Karjala)

(Lähde Kirsi Kinnunen & Tiina Soinen, Siun Sote & Meijän maakunta)

Esimerkki yksittäisten seurantamittareiden koostaminen tietotarjottimeksi.

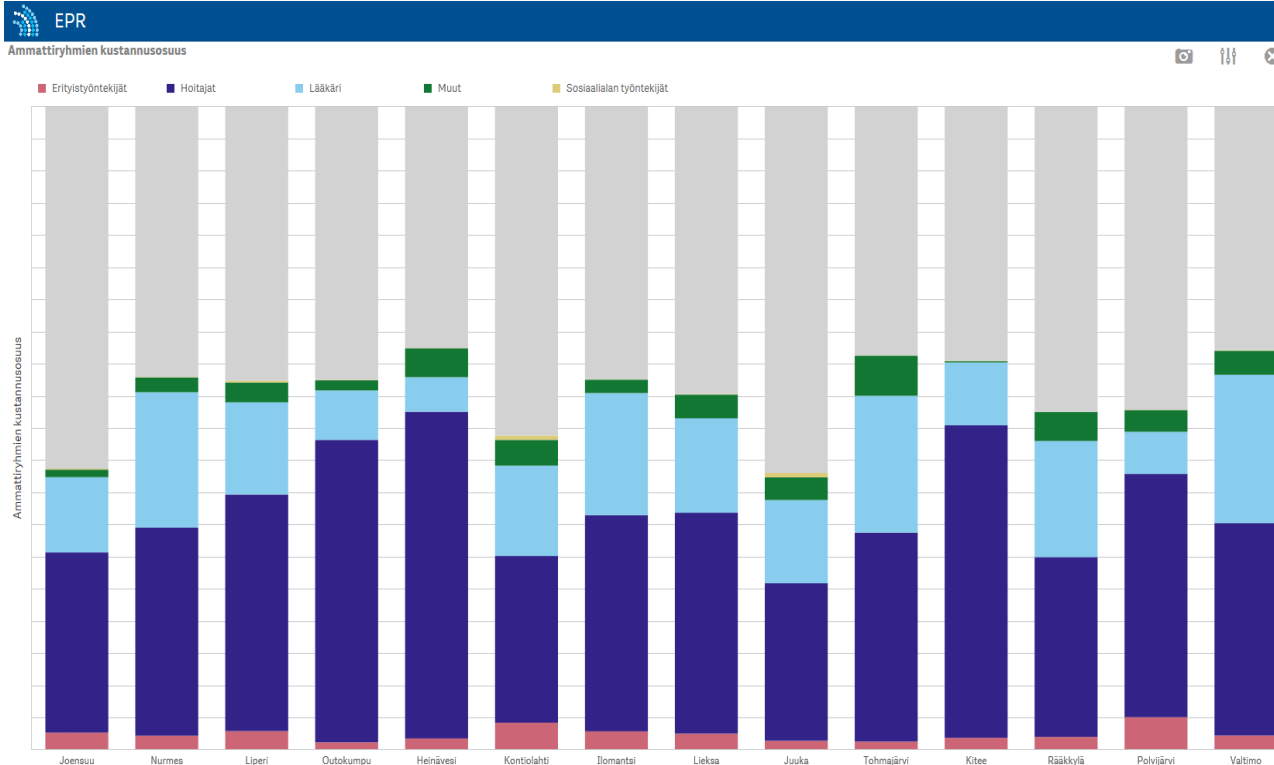


- 1) Yksittäisistä mittareista koostetaan tuloksellisuusnäkyymiä. Esimerkin yhteenvetonäytöllä pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti tarkastelukauden kotihoidon asiakkaiden palveluiden kokonaiskäyttöä ja niiden kustannuskertymiä verrattuna edelliseen vuoteen. Esimerkki kuvaa, kuinka toiminnan tuloksellisuutta kuvaavat selittävät tekijät on hyvä tuoda tietotarjottimelle.

CASE 2 SIUN SOTE (Pohjois-Karjala)

(Lähde Kirsi Kinnunen & Tiina Soininen, Siun Sote & Meijän maakunta)

Henkilöstö on merkittävin menolaji sotessa. Siksi on tärkeä saada seurantatietoa henkilöstön kustannusrakenteesta. Sitä selittää suurelta osin henkilöstöryhmien suhteellinen osuus ja palkkataso.



- 2) Henkilöstön kustannusrakenne henkilöstöryhmien ja tuotantoyksiköiden välillä selittää osan henkilökustannusten eroista. Esimerkissä on kuvattuna kotihoidon asiakkaiden kokonaispalveluiden käytön henkilökustannusrakenne maakunnan eri kunnissa.

Tulkinta ja toimenpiteet

Ammattiryhmittäinen kotihoidon asiakkaiden palveluiden kustannusosuus vaihtelee melko paljon kunnittain. Tarkastelun alla olevassa Nurmeksessa voimme huomioida melko korkean lääkäreiden kustannusosuuden. Toisaalta suhteellisesti yhtä suuria lääkäreiden kustannusosuuksia on Ilomantsissa, Tohmajärvellä ja Valtimolla. Näiden kaikkien kuntien erikoispiirre on etäisyys keskuksista ja lääkäripula. Toisaalta Heinävedellä ja Kiteellä lääkäreiden kustannusosuus on pieni.

Tulisikin selvittää, kuinka paljon nämä erot johtuvat palvelurakenteesta ja kuinka paljon palkkakustannuksista. Oletettavasti juurisyöt löytyvät suuremmasta lääkärille ohjautuvuudesta ja palvelurakenteesta. Tämä on seurausta pitkälti lääkärinhoitoa painottavasta toimintakulttuurista.

Tiedonanalysointiohjelmisto mahdollistaa pureutumisen kyseiseen asiaan.

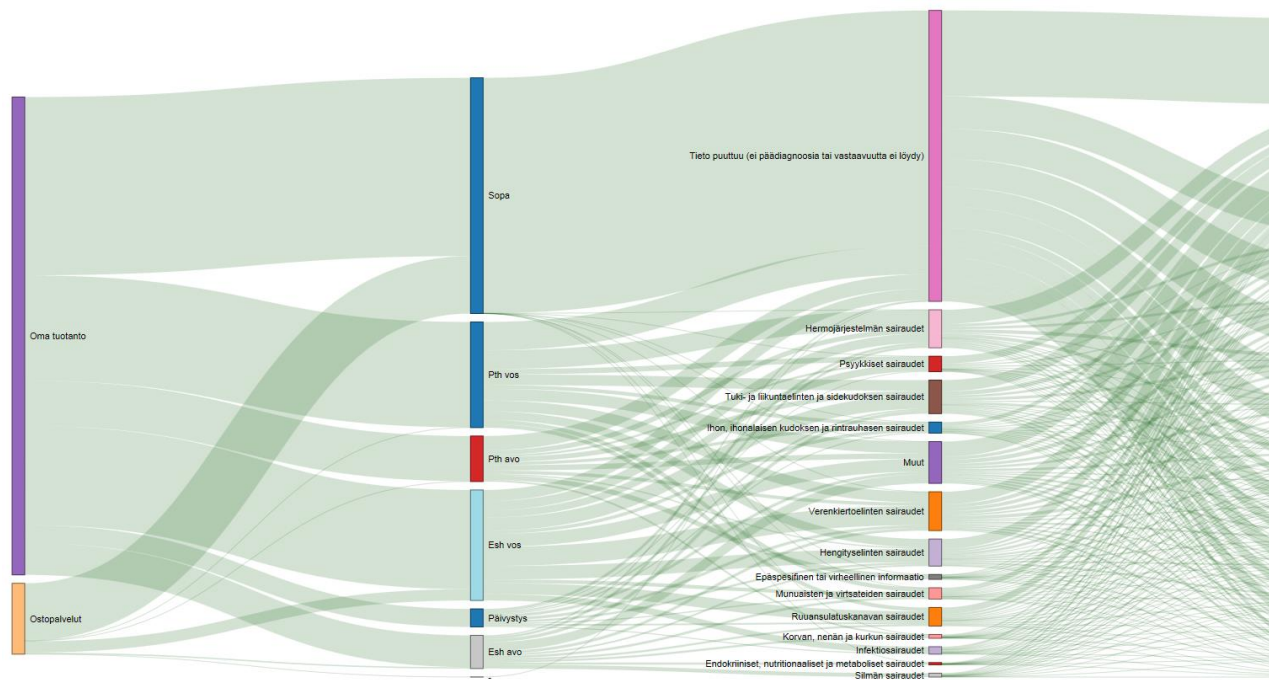
CASE 3 SIUN SOTE (Pohjois-Karjala)

(Lähde Kirsi Kinnunen & Tiina Soinen, Siun Sote & Meijän maakunta)

Järjestäjän tulee seurata maakunnan oman palvelutuotannon ja ulkoisen palvelutuotannon kustannusten tasoa ja eroja, palveluiden välistä kustannusrakennetta, palveluiden käytön syyn välistä jakaumaa sekä asiakkaiden käyttöä ja kustannusten muodostumista alueellisesti.

Kustannusanalyysi

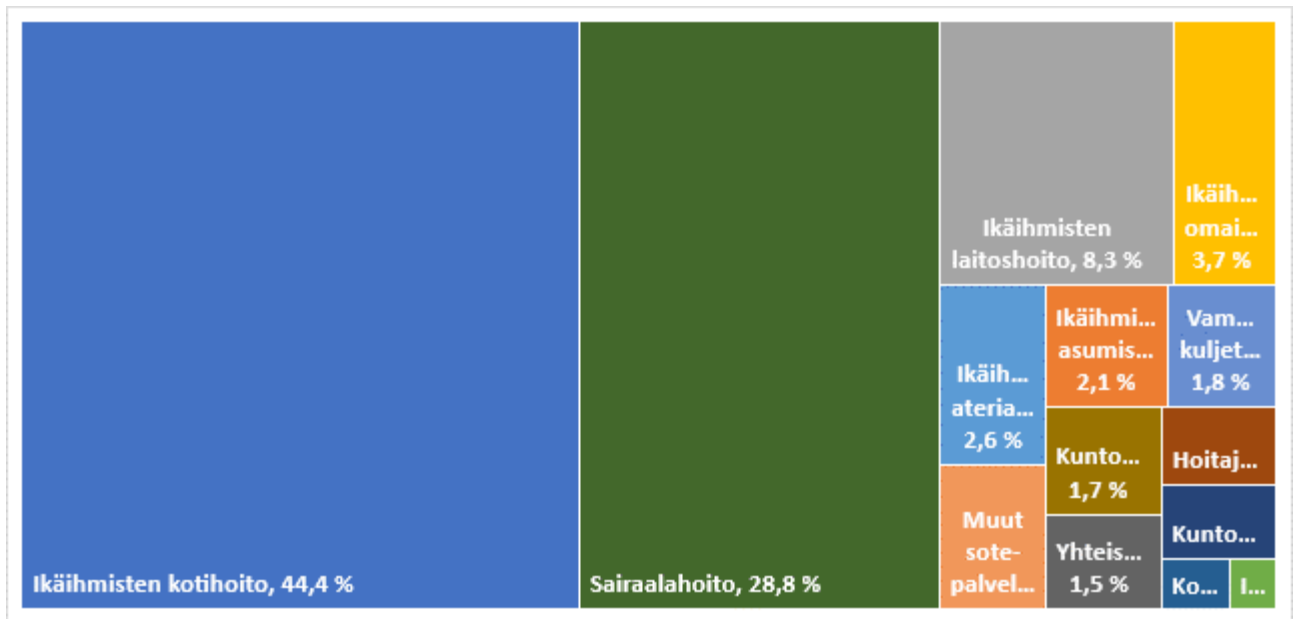
Kustannusten kohdentuminen



3) Kustannusanalyysistä nähdään kotihoidon asiakkaiden jakautumista oman ja ostopalveluiden kesken. Lisäksi nähdään, kuinka näistä potilaat jakautuvat erilaisiin yksiköihin ja yksiköistä edelleen erilaisiin sairauksiin. Tämän jälkeen voidaan vielä tarkastella, kuinka nämä asiakkaat jakautuvat eri kuntien kesken.

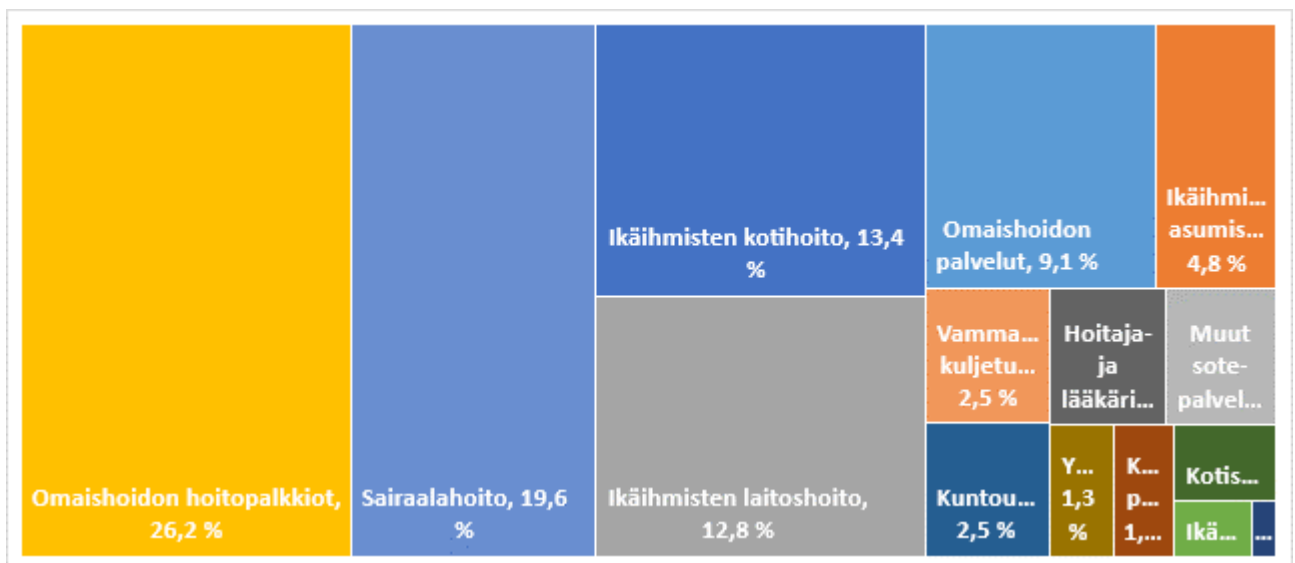
CASE OULU 1 (Pohjois-Pohjanmaa)

Järjestäjän tulee saada seurantatieto, joka muodostaa kokonaisnäkömän toimintaan. Ei riitä, että nähdään kuinka paljon ikäihmisten kotihoidon kustannukset / asiakas / asukas ovat, vaan tulee nähdä mikä on ikäihmisten kaikkien palveluiden käytön kustannukset (palvelujen välinen kustannustaso ja rakenne).



4) Säännöllisen kotihoidon yli 65v asiakkaiden kokonaismenot ilman erikoissairaanhoitoa

Samoin, mitkä ovat omaishoidon asiakkaiden kokonaiskustannukset / asiakas?



5) Omaishoidon yli 65v asiakkaiden kokonaismenot ilman erikoissairaanhoitoa

CASE OULU 2 (Pohjois-Pohjanmaa)

Maakuntalaisten hyvinvointityöhön osallistuu myös jatkossa useita toimijoita, maakuntien merkittävimpänä kumppanina kunnat. On erityisen tärkeää jatkossa luoda asiakassegmentteihin kokonaisnäkökulma, joka palvelee kaikkia hyvinvointipalveluiden antajia.

Lasten ja nuorten toimintamenot 2016 (1000 €)					
	vihreä	keltainen	punainen	Yhteensä	€/asukas
Hyve ilman erikoissairaanhoidtoa	12 836	29 557	35 895	78 288	1736
Erikoissairaanhoidto		12 293	19 851	32 144	713
Hyvinvointipalvelut	12 836	41 850	55 746	110 432	2448
Hyvinvointipalvelut	11,6 %	37,9 %	50,5 %	100,0 %	
Sivistys- ja kulttuuripalvelut	337 333	32 487	942	370 762	8221
Sivistys- ja kulttuuripalvelut	91,0 %	8,8 %	0,3 %	100,0 %	
Yhteensä	350 169	74 336	56 688	481 194	10 669

Asukaskohtaisten kustannusten jakautuminen				
	€/asukas	€/asukas	€/asukas	€/asukas yht.
	7 764	1 648	1 257	10 669
	72,80 %	15,45 %	11,75 %	

6) Esimerkissä esitettyinä on kaikki Oulun kaupungin alle 18-vuotiaiden palveluiden käytöstä aiheutuneet kustannukset yhteensä sekä asukaskohtaisesti (€ / alle 18-v.) jaettuna organisaatioittain sekä lasten ja nuorten palvelutarpeiden vaatimuksen mukaisesti väreihin. Tarkastelu mahdollistaa organisaatorajat ylittävän väestötason tavoite- ja resurssiohjauksen.

5.14 Valvonta

Maakunnan toiminnan valvonta jakautuu

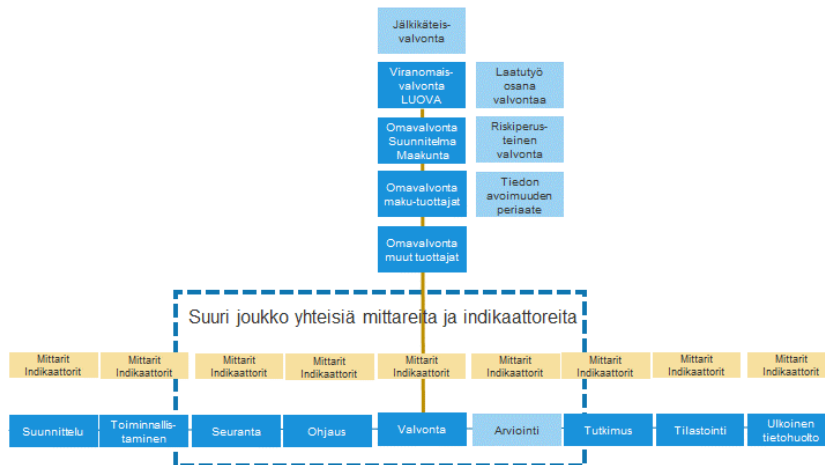
- sisäiseen valvontaan
- ulkoiseen valvontaan
- omavalvontaan

Kyseisten valvontatoimintojen osalta syntyvä/kerättävä valvontatieto on hyvin pitkälti saman sisältöistä. Tietohuollon rationalisoinnin kannalta on tärkeää pystyä hyödyntämään tietopohjaa yhteisesti ja siten, että yhtenevä tieto kerättäisiin vain kertaalleen.

Käytännössä tulisi LUOVAn ulkoisen valvonnan ja maakunnan järjestäjän valvonnan tietojen syntyä suurelta osin omavalvonnan tietojen kautta. Valvonnan osalta on erityisen tärkeää kohdentaa rajallinen valvontaresurssi riskianalyysin kautta merkityksellisimpiin kohteisiin.

Valvonnan ja seurannan tietopohja on hyvin pitkälti myös yhteinen. (Kuva 49.)

Maakunnan toiminnan valvontaympäristö

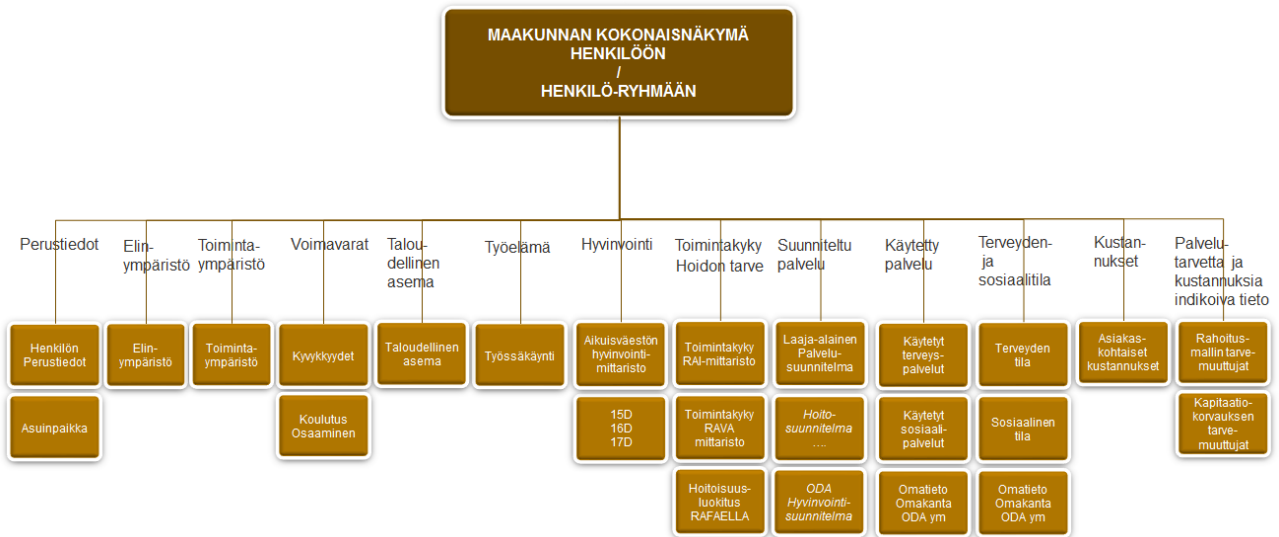


Kuva 18 Maakuntien toiminnan valvontatietojen tuottamisessa ja hyödyntämisessä tarvitaan toimijoiden välillä tiivistä yhteistyötä, jotta toiminta olisi rationaalista ja tarvittava tieto käytettävissä eri toimijoilla tarpeen mukaisesti. Maakunta järjestäjä tarvitsee laajan tietopohjan, jotta oma valvontatoiminta voidaan kohdentaa tehokkaasti riskiperusteisesti (kohdennus- tehokkuus). Riskiarvioinnit voisivat olla kaikille valvontaa suorittaville yhteisiä ja kaikkien käytettävissä.

6 Henkilö- ja -ryhmätason tietotarve suunnittelussa

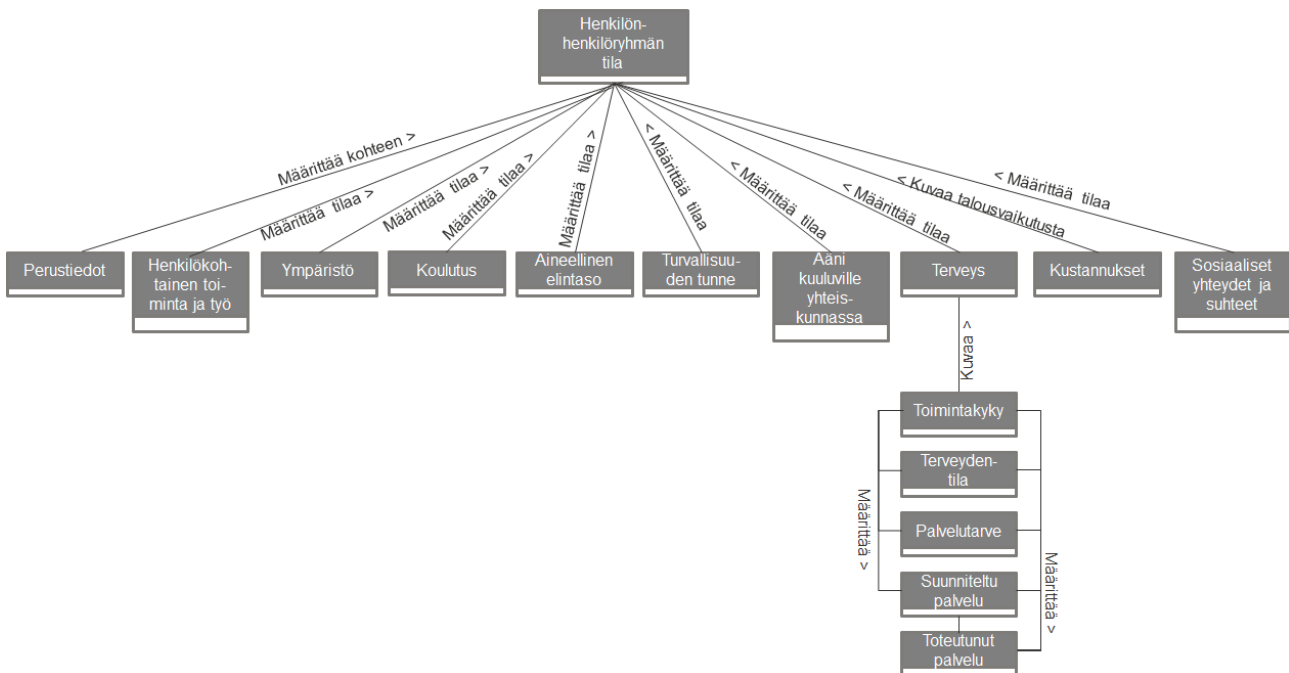
Maakunta-järjestäjä ei käsittele tiedolla johtamisessa yksittäisen henkilön tietoja, vaan summatietoa anonymisoituna. Maakuntajärjestäjän suunnittelutehtävien tuloksellinen hoitaminen kuitenkin edellyttää tietopohjaa, jossa maakuntalaisista tarvitaan kokonaisnäkyä henkilö- ja henkilöryhmätasolla (anonyymi henkilö). Henkilön kokonaisnäkyän tietopohja jäsentyy tietoryhmiin

- henkilön perustiedot,
- henkilön elinympäristön tiedot,
- henkilön voimavaratiedot,
- henkilön työelämä tiedot,
- henkilön taloudellisen aseman tiedot,
- henkilön hyvinvointitiedot,
- henkilön toimintakyky tiedot,
- henkilön hoidon tarvetiedot,
- henkilön suunnitellun palvelun tiedot,
- henkilön toteutuneen palvelun tiedot,
- henkilön terveydentilaa kuvaavat tiedot,
- henkilön sosiaalista tilaa kuvaavat tiedot,
- tarve muuttajatiedot (muuttuja, painokerroin) valtion rahoitusmallissa,
- henkilötason kapitaatiokorvauksen (muuttuja, muuttujan arvo, painokerroin) tarvetiedot
- henkilötason kustannustieto



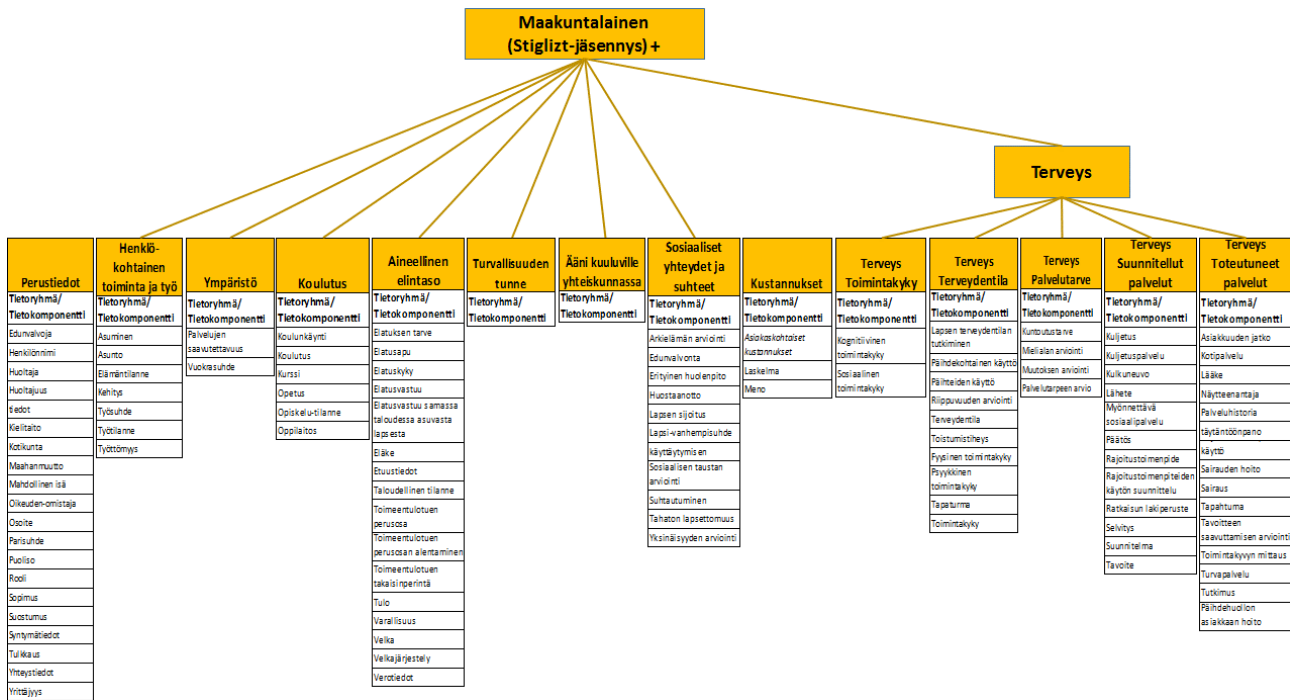
Kuva 40 Maakuntalaisista tarvitaan henkilö- ja henkilöryhmätasolla kokonaisnäkyä. Kokonaisnäkyän mukaisen tietopohjan avulla maakuntajärjestäjälle voidaan tuottaa toiminnan määrittely-, suunnittelu-, seuranta- ja ohjaustoiminnassa tarvittava jalostetun tiedon tietonäkyä.

Kokonaisnäkökulmat voidaan kohdentaa myös Stiglitzin mallin mukaan, kun siihen lisätään perustietojen näkökulma ja terveys jaetaan osa-alueiksi. (Kuva 41.) Stiglitzin mallin mukainen jäsenyys on perusteltua, koska mallia käytetään yleisesti valtiohallinnon digitaalisatio hankkeissa.



Kuva 41 Henkilö- ja henkilöryhmätason kokonaisnäkyä voidaan jäsentää Spiglitzin mallin mukaisesti.

Stiglitzin näkökulmiin voidaan kiinnittää tietoina esim. sosiaalipalveluiden tietokomponentit. Maakuntajärjestäjän tietotarpeet ovat tietokomponenttien tietoja laajempia, joten niitä tulee täydentää. (Kuva 42.)



Kuva 4219 Stiglitzin malliin on sovitettu esimerkin omaisesti sosiaalialan tietokomponentit. Tietokomponenttien määrittelyssä on kuvattu myös tietotaso (ei tässä kuvassa mukana). Henkilötason kattavassa rakenteisessa tietomallinnustyyssä tulee jatkossa määrittää jalostetun tietotarpeen mukainen looginen tietomalli (tietovarastotasolla) tietokomponentti- ja tietotasolla.

7 Paikkatietopohjaiset tausta-aineistot

Maakuntien tiedolla johtamisessa on suuri tarve käsitellä paikkaa sidottua talous- ja toimintatietoa. Paikkatiedon hyödyntäminen Location bi-ympäristössä tuo merkittävää lisäarvoa varsinkin maakunnan järjestäjän suunnittelutoiminnoissa. Paikkatietoinfrastruktuurin hyödyntämiseen on kiinnitetty huomiota myös muissa asioissa koskevilla selvityksillä. On tuotu esille mm. että tulevassa maakuntahallinnossa keskeisiä paikkatiedon hyödyntämiskohteita ovat mm. maakunnan tilan seuranta: väestö- ja työllisyyskehitys sekä muut sosioekonomiset muuttajat ja sote-palveluiden strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta (Maakuntien paikkatietoinfrastruktuuri – osahankkeen väliraportti). Myös Paikkatietopoliittisessa selonteossa (Julkishallintoa koskeva taustaselvitys) todetaan, että ajan tasalla oleva paikkatietovaranto mahdollistaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta koskevat analyysit. Alueelliset erot voidaan tunnistaa kuntaa tarkemmin aluejaotuksissa ja ruudustoissa, jolloin pieniäkin alueita voidaan vertailla. Tämä mahdollistaa monenlaista tehokkuutta mm. matkojen järjestämisessä säästetään kuljetusten optimoinnilla kustannuksia ja asiakkaiden aikaa sekä alennetaan päästöjä. Kotipalveluissa ja kotihoidossa liikkumisen optimoinnilla säästetään aikaa varsinaiseen hoitotyöhön jne.

Väestö

Väestötietojärjestelmässä (VTJ) on tiedot Suomen 5,5 miljoonasta kansalaisesta ja maassa väkiväestöstä asuvista ulkomaalaisista. Henkilöt paikannetaan asuinrakennuksen mukaan. Muita väestöä koskevia sijaintitietoja syntyy mm. työpaikkaa, opiskelupaikkaa ja erilaisten palvelujen käyttöä koskevien monien henkilörekisterien ylläpidon osana. Väestöä kuvaavia muita tietoaineistoja ovat mm.



- VRK / Väestötietojärjestelmän henkilötiedot
- TK / Väestöruutuaineistot (250m-, 1km- ja 5km-ruudusto)
- TK / Alueittaiset väestötiedot
- TK / Ruututietokanta ja pienaluetilastot
- TK / Väestöennusteet
- THL / Hoitoilmoitusjärjestelmän tiedot
- THL / Tartuntatautirekisterin tiedot
- THL / Alueellinen terveydenhuolto -otostutkimusaineisto
- THL / Sotkanet-tilastot väestön elintavoista, sosiaalisista suhteista, sairauksista ja hyvinvoinnista
- Sairaanhoidopiirit / Ensihoidon riskiluokitusruudusto

Yritykset, toimipaikat ja palvelut

Suomessa on runsaat 300 000 yritystä ja yhteisöä ja lähes 400 000 toimipaikkaa. Elinkeinotoimintaa harjoittavat yrityksiä, yhteisöjä ja luonnollisia henkilöitä koskevat tiedot on koottu Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallituksen yhdessä ylläpitämään Yritys- ja yhteisötietojärjestelmään (YTJ). Sen ohella PRH ylläpitää kauppa-, yhdistys- ja säätiörekistereitä.

Yritykset paikannetaan osoitteiden avulla, joskin aina osoite ei vastaa yrityksen toimipaikkaa.

Tilastokeskus ylläpitää tietoa yritysten toimipaikoista sekä oppilaitoksista. Lisäksi eri viranomaisilla on toimialakohtaisia rekistereitä yrityksistä ja elinkeinonharjoittajista. Esimerkiksi Elintarviketurvallisuusvirasto Evira pitää rekisterejä mm. maatiloista, eläinten pitopaikoista ja tarkastettavista elintarvikehuoneistoista; THL pitää rekisterejä sote-palveluntuottajista ja Valvira yksityisistä sote-palveluntuottajista sekä alkoholin valmistajista sekä alkoholin ja tupakan myyntipisteistä; Fimea pitää apteekkirekisteriä; AVI:t pitävät välitysliikerekisteriä kiinteistövälittäjistä. Kaupungeilla on omia rekisterejä yrityksistä ja palvelupisteistä. Julkisen hallinnon palvelupisteitä koskevat tiedot kootaan VRK:n pitämään Palvelutietovarantoon. ELY-keskukset ja kunnat pitävät yllä tietoja ympäristöluvan saaneista yrityksistä sijaintitietoineen Vahti-järjestelmässä. TUKES pitää kaivosrekisteriä malminetsinnästä ja kaivostoiminnasta ja SYKE maa-ainesten ottoluvista, jota ELY-keskukset päivittävät. Elinkeinotoimintaa, yrityksiä ja toimipaikkoja kuvaavia tietoaineistoja ovat mm.

- PRH & Vero / Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ
- PRH / Kauppa-, yhdistys- ja säätiörekisterit
- TK / Yritys- ja toimipaikkarekisteri
- Evira / Rekisterit maatiloista, eläinten pitopaikoista ja elintarvikehuoneistoista
- TK / Oppilaitokset
- THL / Sote-palveluntuottajarekisterit
- VRK / Palvelutietovaranto
- Valvira / Valveri – rekisteri yksityisistä sote-palvelun tuottajista
- Valvira / Alkoholi- ja tupakkarekisterit
- Fimea / Apteekkirekisteri
- AVI / Välittäjärekisteri kiinteistönvälitysliikkeistä
- SYKE / Maa-ainesottoluvat
- ELYt / Vahti-järjestelmä – ympäristölupatiedot mm. turvetuotannosta, teollisuuslaitoksista, energiantuotannosta, eläinsuojista ja jätteiden käsittelystä
- TUKES / Kaivosrekisterin kartta-aineistot malminetsinnästä, kullanhuuhdonnasta ja kaivoksista



Liikenneverkot ja liikenne

Suomessa on lähes 80 000 km yleisiä teitä ja runsaat 25 000 kilometriä katuja sekä yli 300 000 kilometriä yksityisteitä. Rataverkkoa on noin 6000 km. Vesiväyläverkkoa on runsaat 10 000 km. Lentoliikenteen käytössä on 25 lentoasemaa ja yli 60 muuta lento- sekä 18 varalaskupaikkaa.

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi sekä Finavia. Trafi pitää rekisterejä myös kulkuneuvoista. Liikennevirasto kokoaa tietoa joukkoliikenteestä ja tuottaa ajantasaista liikennetietoa eri liikennemuotojen osalta. Livi kokoaa myös joukkoliikenteen reitti- ja aikataulutietoja, joita kunnat ja liikenneoperaattorit tuottavat. Livi teettää otospohjaisen valtakunnallisen liikennetutkimuksen viiden vuoden välein. SYKE on koonnut paikkatietoaineiston EU:n ympäristömeludirektiivin vaatimissa meluselvityksissä määritetyistä melualueista ja monet kaupungit ovat selvittäneet liikenteen melua, jota mittaa myös Finavia.

Liikenteen tietoaineistoja ovat mm.

- MML / Maastotietokanta – teiden ja katujen geometria
- Kunnat / Katuja koskevat tiedot ja suunnitelmat
- Livi / Digiroad – tie- ja katuverkkotiedot sekä yleisiä teitä koskeva Tierekisteri
- Livi / Merikartta-aineisto sekä Väylät ja turvalaitteet
- Livi / Rataverkko ja Tasoristeykset
- Livi / Väylien rakentamista koskevat suunnitelmat
- Livi / Lentoliikenneverkko
- Trafi / Lentoesterekisteri ja ilmailun rajoitustiedot
- Livi / Joukkoliikenteen pysäkit, reitit ja aikataulut sekä luvat
- Livi / Henkilöliikennetutkimuksen otostutkimustiedot viiden vuoden välein
- Livi / Digitraffic – reaaliaikainen liikennetieto ja liikennemäärien historiatieto
- SYKE / EU Melu – raportointi 2007 ja 2012

8 Maakunnan järjestäjän rakenteellisia tarkastelutarpeita

Tähän on kerätty määrittelyssä esille tulleita rakenteellisia tarkastelutarpeita. Tämä lista ei ole kattava vaan esimerkinomainen. Rakenteellinen tarkastelu tuo esille toiminnan tuloksellisuutta kuvaavaa selittävää tietoa, joka on tarpeellista myös maakuntien, maakunnan yksiköiden ja tuottajien välisessä vertailussa.

Omahoito ja osallisuus

Kuinka asiakas (palvelun kohde) osallistuu palvelunsa suunnitteluun, tuottamiseen ja palveluprosessiin?

Asiakkaan omahoitoaste = kuinka suuren osan palvelun kokonaisuudesta asiakas hoitaa itse

Palvelut voidaan luokitella esim.

- omahoitopalvelut (asiakas tuottaa palvelun lähes 100:sti itse omilla resursseilla)
- palvelu tuotetaan tuottajan resursseilla lähes 100 %:sti
- palveluun osallistuvat (käyttävät resursseja) merkittävästi osin palvelun saaja ja tuottaja

Palvelurakenne

Luokitellaan palvelut esim. luokkiin (proaktiiviset ja reaktiiviset)

- ennakoivat/ennalta ehkäisevät palvelut
- akuutit palvelut

Luokittelutarve pohjautuu ajatusmalliin, että pienillä yksikkökustannuksilla tuotettu enakoiva palvelu vähentää kalliin akuutin palvelun tarvetta tulevaisuudessa. Samoin asiakkaan hyvinvointi kokonaisuudessaan paranee. Tuloksellisuuden tarkastelussa kustannusvaikuttavuutta tulee mitata tuottamalla enakoivalla palvelulla säästyvä akuutin palvelun kustannustieto. Erotus kertoo 0%-korkokannalla (diskonttokorko) enakoivan palvelun kustannusvaikuttavuuden.

Tuloksellisuustarkastelussa käytetään nykyarvolaskentaa eli määritetään laskentakorko, jolla tuleva kustannussäästö diskonttataan nykyarvoon. Samoin tehdään enakoivalle palvelulle, jos enakoivaa palvelua annetaan pidemmällä ajanjaksolla.

Palvelurakenne

Luokitellaan palvelut asiakkaan palvelutarpeen mukaan

- ennalta ehkäisevä työ ja varhainen tuki
- tilapäinen palvelutarve
- vaativa / ympärivuorokautinen palvelu

Palveluiden käyttö palveluprosessin sisällä

Luokitellaan palvelut palveluprosessin päävaiheiden mukaan

- informaatiopalvelut
- neuvontapalvelut
- ajanvarauspalvelut
- ohjauspalvelut
- ydinpalvelut

Palvelurakenne ydin-tuki-hallinto

Luokitellaan palvelut

- ydinpalvelut (asiakkaalle lisäarvoa tuottavat palvelut)
- tukipalvelut (mahdollistavat ja tukevat ydinpalvelujen tuottamista)
- hallintopalvelut (varmistavat *ja tukevat* ydinpalvelujen tuottamista)

Palveluiden käyttömäärät/-osuudet palveluportfolion sisällä

Tuotetaan tieto koko palveluportfoliosta luokiteltuna valitun palveluluokittelun mukaisiin luokkiin

- palvelun määrä (suoritetaso, tuotetaso, asiakasta kohti)
- palvelun määrän osuus % koko palvelumäärästä

Palveluiden luokittelu saavutettavuuden mukaan

Palveluiden määrät / suhteellinen osuus

- lähipalvelut
- aluepalvelut
- maakuntatason palvelut
- erityispalvelut / *erva-, kansallinen taso*

tai

- kotiin tuotavat palvelut
- liikkuvat lähipalvelut
- kotona/mobiilisti käytettävät palvelut
- muut sähköiset palvelut
- lähiyhteisö (Herrala)

Asiointirakenne

Luokitellaan palvelut asiointitavoittain pääryhmiin esim.

- digitaaliset palvelut
- palvelut fyysisissä toimipisteissä
- palvelut liikkuvissa fyysisissä toimipisteissä
- palvelut asiakkaan luona

Tuottajarakenne

- maakunnan tuotanto yksiköittäin
- muu tuotanto tuottajittain, toimipaikoittain ja yksiköittäin
 - suoran valinnan palveluiden tuottajat
 - asiakasseteli tuottajat
 - henkilökohtaisen budjetin palveluiden tuottajat
- avustukset

Rahoitus- ja tulorakenne

Rahoitusrakennetta tarkastellaan tulorakenteen mukaan

- valtion rahoitus (yleiskatteellinen) perusrahoitus
- valtion rahoitus hyte-rahoitus
- muiden maakuntien asiakkaiden palveluiden käytöstä saatavat korvaukset
- asiakasmaksut
- muu tulo

Kustannusrakenne

Kustannusrakennetta tarkastellaan

- palvelurakenteiden mukaan
- kustannuslajeittain
- tileittäin
- tuottajittain
- palveluittain
- asiakassegmenttitasolla kustannusluokittain, esim.
 - 90 % asiakkaista (vähän kustannuksia) (20 % kustannuksista)
 - muut kalliit asiakkaat B
 - kalliit somaattiset sairaudet potilaat B
 - diabetes, sydän- ja verisuoninsairaudet, potilaat B, (yht. 5 % väestöstä 23 % kustannuksista)
 - päihde- ja mielenterveyspalveluiden asiakkaat C
 - vammais- ja kehitysvammaapotilaat C
 - lastensuojelun asiakkaat C
 - vanhuspalveluiden asiakkaat C (yht. 5 % väestöstä, 67 % kustannuksista)
- asiakassegmenttien sisäiset luokittelut (esim. lastensuojelun avohuollon asiakkaat ja kodin ulkopuolelle sijoitetut)

Toimipisterakenne

Tarkastellaan toimipisterakennetta

- matkojen pituuden
- matka-ajan

tai

- palveluittain
- tuottajittain

Asiakasrakenne

Asiakkaat luokitellaan pääryhmiin

- potentiaaliset asiakkaat
- faktiset asiakkaat

Asiakkaat luokitellaan

- suunniteltu palvelu
- toteutunut palvelu



Asiakkaat luokitellaan

- asuinpaikan sijainnin mukaan
- työpaikan sijainnin mukaan

Asiakkaat luokitellaan

- asiakassegmenttien mukaan

Väestörakenne

Väestörakenne esitetään

- tilastollisen ikäluokittelun mukaan
- tilastollisen koulutus tms. sosio-ekonomisen rakenteen mukaan
- sairastavuusindeksien mukaan
- alueellisesti (tarpeen mukainen aluemääritys)

Henkilöstörakenne

Henkilöstörakenne esitetään

- koulutustaustan mukaan
- aseman mukaan
- ammatin mukaan
- tehtävän mukaan
- palkkatason mukaan

Liitteet

Liite 1 Käsitteistödokumentti (Word)

Liite 2 Käsitteistötaulukko (Excel)

Liite 3 Maakuntien tavoitetilannetta tukevan mittariston kehittäminen taulukko (ppt)

Liite 4 Jatkokehitysehdotukset (Word)

Alueuudistus.fi