



Tukea ja valmennusta muutosmatkalle

Case: Turun kaupungin hyvinvointitoimialan Sote-spurtti

Kristiina Hellstén, FT, projektipäällikkö

30.3.2017 Ajankohtaista työelämässä (TYHE5)

Sisällysluettelo

1. Taustaa muutosmatkalle

- Muutosajurit
- Matkaan lähtö – valinnat ja päätökset

2. Hyvinvointitoimiala nyt

- Turun kaupunki toimintaympäristönä
- Hyvinvointitoimialan perustehtävä, arvot ja organisaatio

3. Sote-spurtti muutosten tukena

- Sote-spurtin toteutus
- Sote-spurtin työkalut ja menettely - esimerkkejä

4. Minne menossa?

- Tavoitetila 2019/nykytila
- Tunnistetut muutostarpeet (työpajat!)

SoTe-
uudistus?

Asiakkaan
rooli?

Väestön
palvelu-
tarpeet

Teknologian
kehitys,
digitalisaatio,
robotisaatio

1. Muutos tulee – paluuta entiseen ei ole

€
Resurssit?

- Uusia palveluita
- Uusia työvälineitä/keinoja vastata asiakastarpeisiin
- Uudenlaista asennoitumista suhteessa asiakkaisiin
- Kustannustehokkuus- ja vaikuttavuusvaatimuksia

Sote-uudistuksen tavoitteet

- Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistamisen tavoitteena on terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hallinta. Uudistus on tarkoitus toteuttaa ”...palveluiden täydellisellä horisontaalisella ja vertikaalisella integraatiolla sekä vahvistamalla järjestäjien kantokykyä. Tällä on merkittävä vaikutus julkisen talouden kestävyysvajeeseen.
- Tavoitteena on ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeä palveluketjujen saumaton kokonaisuus...”. Asiakaslähtöisyyden ja palveluintegraation ohella hallitusohjelmassa korostuu sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien yhtenäistäminen ja tietojärjestelmien kokonaisarkkitehtuuria kehittäminen.

(Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelma)

Integroidun palvelusysteemin olennaiset elementit

Elementti	Sisältö	Integraation status CASE Suomi (1 Huono...5 hyvä)
ICT	Tehokkaat ja yhteensopivat tietojärjestelmät (johtaminen & asiakkaat); datan avoimuus	1-2; Järjestelmien yhteensopimattomuus, Big Data lapsen kengissä; IoT tuntematon asia, pääasiassa
Organisaatiokulttuuri ja johtajuus	Yhteiset arvot; strateginen suunta; luottamus; welfare mix –mallit; päätöksenteko, resilienssi	2-3; Profiitit edelleen hyvin vahvoja omine kulttuureineen; muutosten läpiviemisen vaatima aika; profiitien erilainen johtamisajattelu
Palveluintegraatioon liittyvä sitoutuneisuus ja insentiivit	Vaikuttavuuden osoittaminen; Kannustavat palkkausjärjestelmät; yhdessä tekemisen kulttuuri	2-3; Tulostittauksessa ja sopimusohjauksessa edelleen huomio lähinnä tuotoksissa ja tuloksissa; kannustinjärjestelmien ja organisaatorakenteiden jäykkyys
Case management -ideologia	Moniammatilliset tiimit; service pathway –ajattelu	3-4; Profiitien ja organisaatioiden rajat melko jäykkiä edelleen
Koulutussysteemi	Vahva ammatillinen osaaminen, yhteistyön ja luottamuksen näkökulma	3; Koulutusjärjestelmät edelleen voimakkaiden profiitien sääntelemiä
Talous	Tuloksellisuutta korostava tieto- ja talousjohtaminen; resurssiallokaatiot	3; Toiminnanohjaus edelleen jäykkää ja taaksepäin katsovaa; ennakointiajattelun olemattomuus
Laatukulttuuri	Oppiva organisaatio, Laadun parantamisen systematiikka	3: Poisoppimisessa paljon kehitettävää
Asiakasfokus	Service-dominant logic ; tarvelähtöisyys, asiakkaan kuunioitus	3: käyttäjälähtöisyydessä ja asiakkaiden osallistamisessa paljon toivomisen varaa

SOVELTAEN: Lyngsø, AM, Godtfredsen, NS, Høst, D, Frølich, A (2014) Instruments to assess integrated care: a systematic review. *International Journal of Integrated Care* 14(3): 1-15.

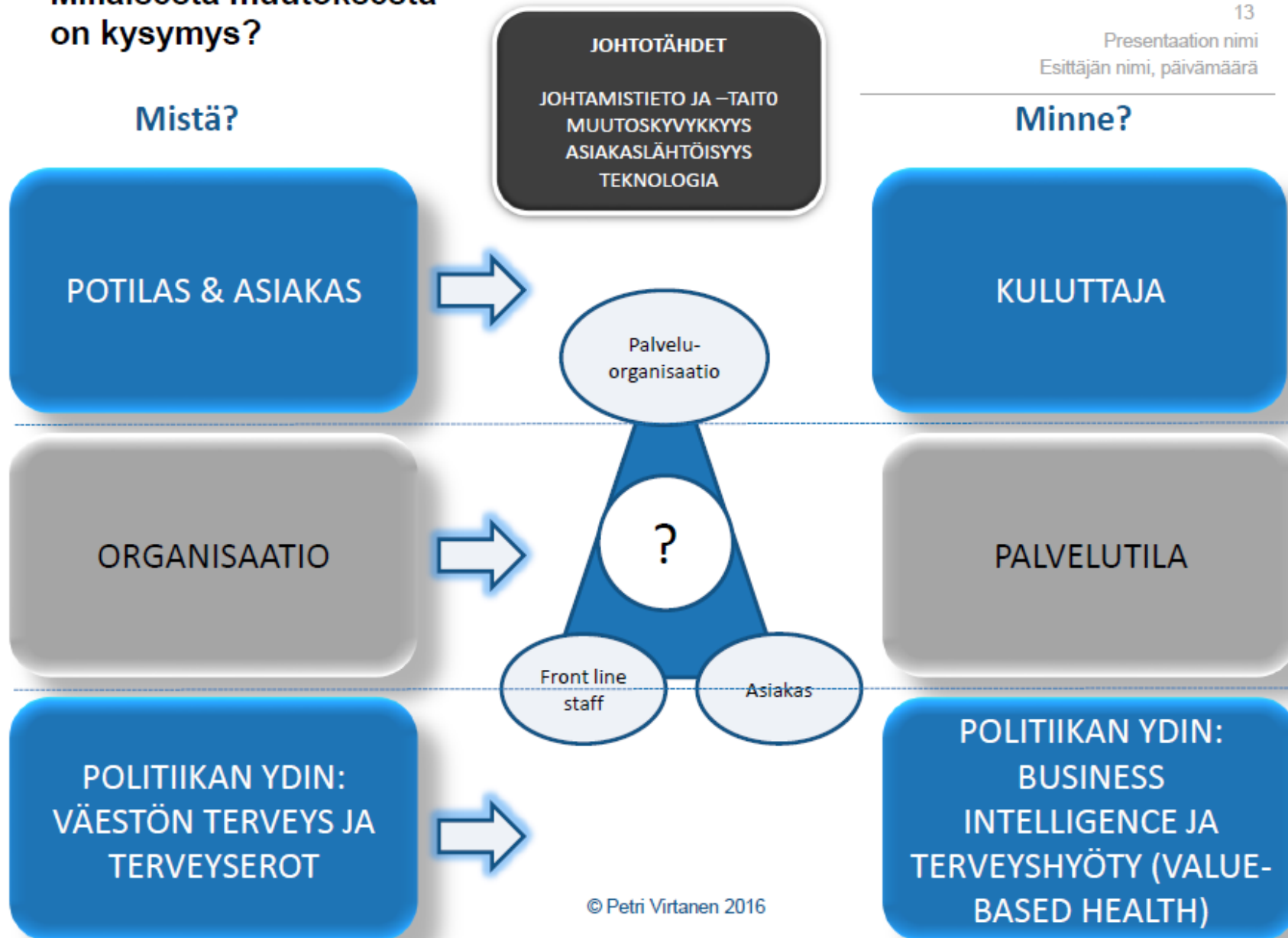
Millaisesta muutoksesta on kysymys?

13

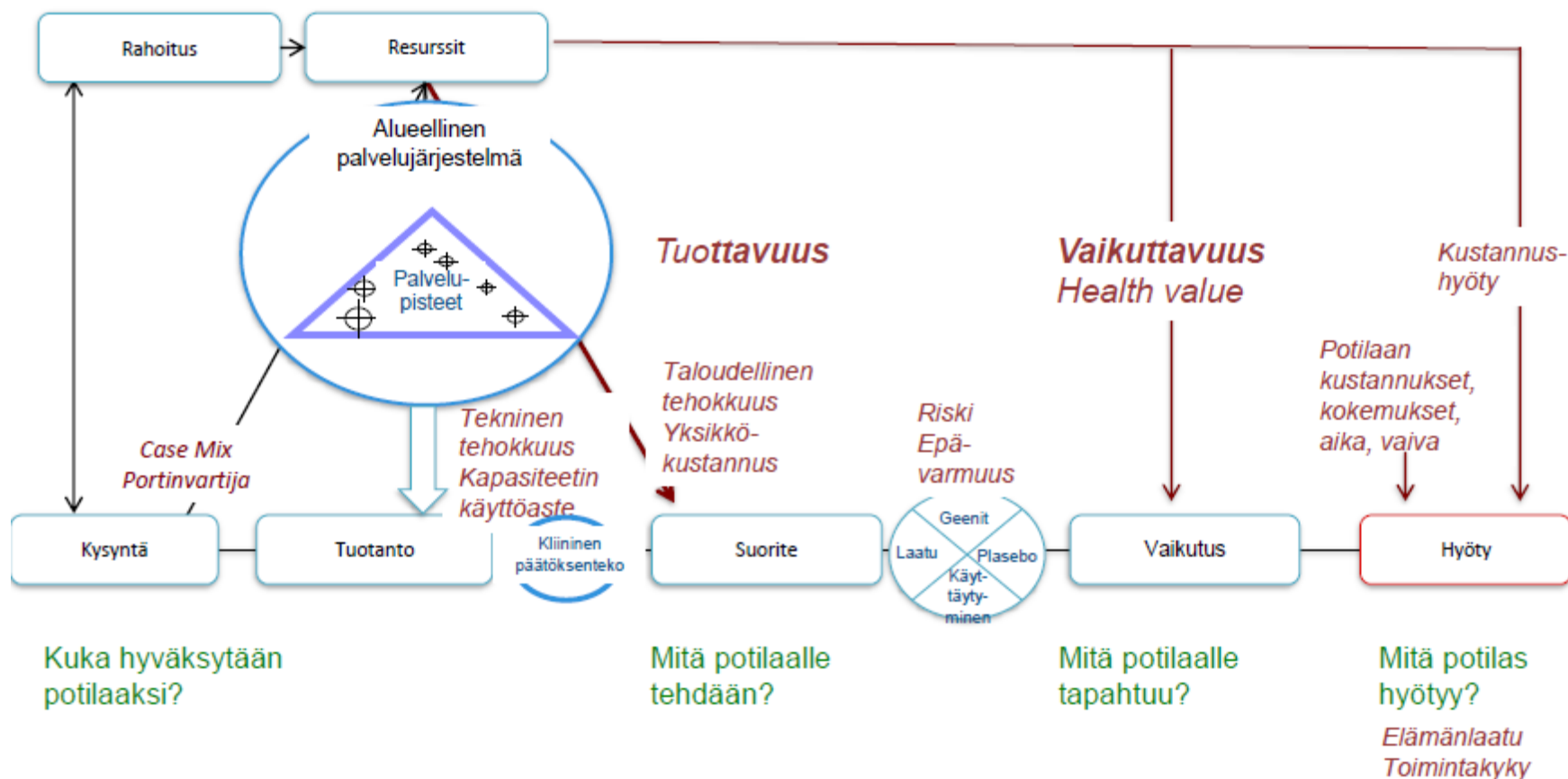
Presentaation nimi
Esittäjän nimi, päivämäärä

Mistä?

Minne?



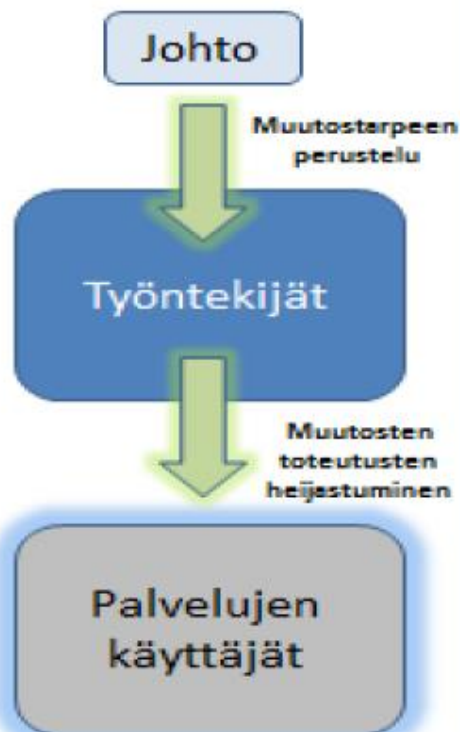
TERVEYSPALVELUJEN RAKENNE – Mihin terveydenhuollon “tilivelvollisuusviiva” siirtyy?



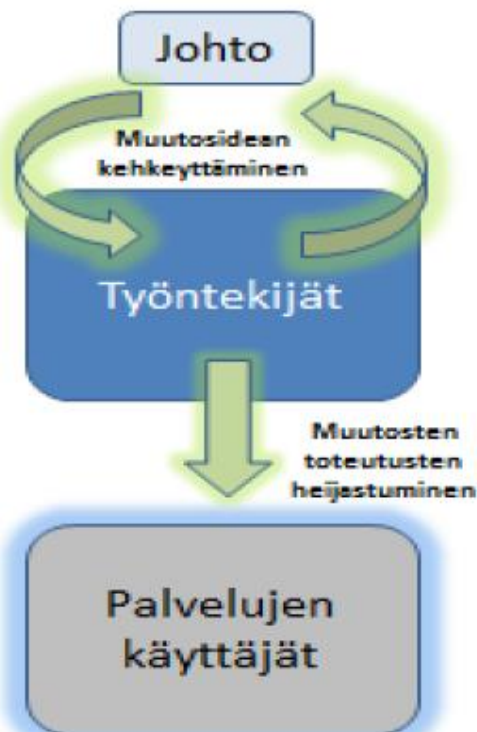
LÄHDE: Paul Lillrank 2016

Muutosprosessi älykkäässä julkisessa organisaatiossa?

VAIHTOEHTO A.
Alisosiaalistettu
"ylhäältä-alas" -muutosmalli

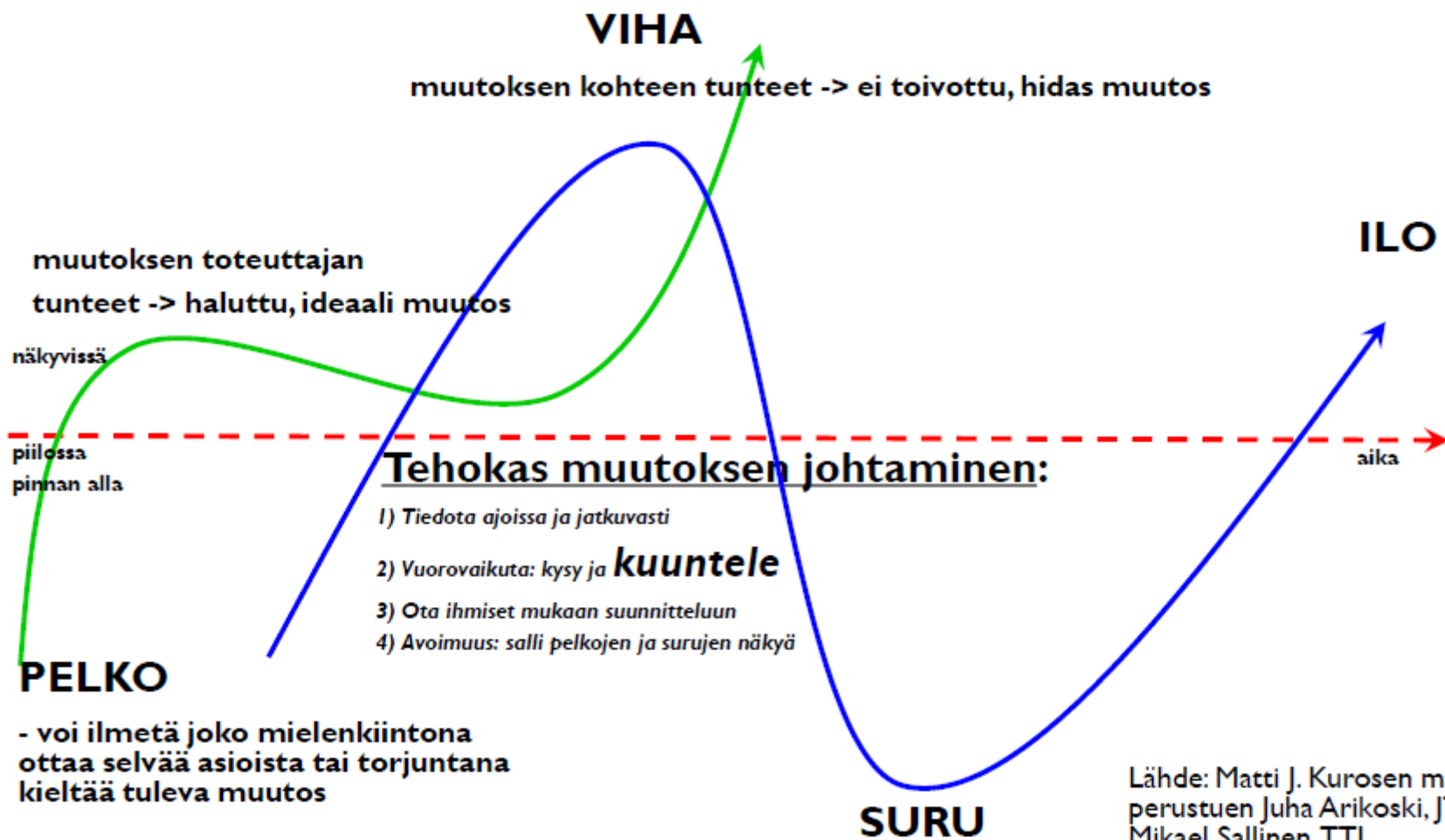


VAIHTOEHTO B.
Ylisosiaalistettu
"ylhäältä-alas" -malli



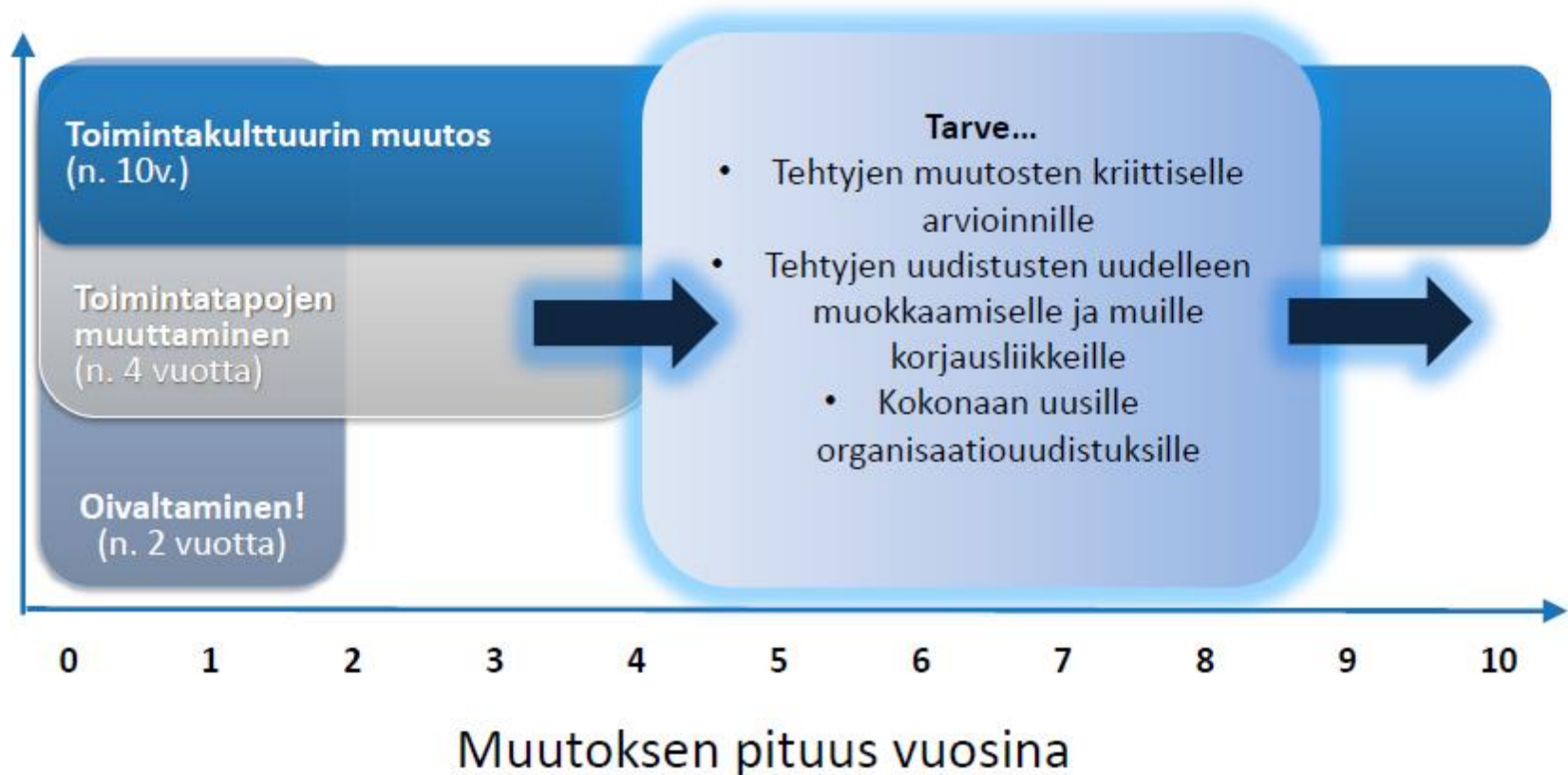
VAIHTOEHTO C.
Tasapainoinen
osallistava malli





Ripaus reaalityäpää:

Muutoksen "läpivienti" isoissa organisaatiomuutoksissa...



Kehittämistoiminnan kolme näkökulmaa

Systeemilähtöisyys:

- Organisaation strategian kirkkaus perustana palvelutuotannon uudistamiselle
- Arvoilmaston kehittämismyönteisyys
- Hankeportfolio ja kehittämisen vastuut
- Osaoptimoinnin kitkeminen ja yhteisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen
- Muutoksen johtamisen toimintatapa ja uudistamisen resursointi



Työntekijälähtöisyys

- Kannustava johtamistapa kautta läpi organisaation
- Asiakasta arvostava toimintakulttuuri
- Uudistuminen on kaikkien velvollisuus
- Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosesseihin
- Kehittämisen orientaatio mukaan kaikkeen toimintaan (ml. kehityskeskustelut)
- Osaamisen tunnistaminen



Asiakaslähtöisyys

- Asiakkuuksien tunnistaminen toimialojen ja tulosalueiden sisällä ja välissä.
- Tietoisuuden nostaminen viestinnän keinoin
- Asiakaslähtöisen ajattelutavan varmistaminen organisaatiossa
- Asiakaspalaute ja asiakkaita koskevat tietosisällöt
- Palvelumuotoilu

2

Turun kaupungin hyvinvointitoimiala: perustehtävä ja organisaatio



TURKU

Tietoa Turun kaupungista ja turkulaisista

- Turun väkiluku 187 654 (31.12.2016)
- Kaksikielinen kaupunki, ruotsinkielisiä asukkaita 5,4 %
- Muun kielisten määrä ylittänee 20 000 henkeä vuonna 2017
- Elinajanodote: Miehet: 76,75 vuotta ja naiset: 83,44 vuotta
- Perheiden keskipaino v. 2013 on 2,6 henkeä. Lapsiperheistä yksinhuoltajaperheitä oli 27,7 %.
- Suurimmat haasteet liittyvät hyvinvointierojen kaventamiseen eri sosiaaliryhmien välillä.
- Yksinäisyyden kokemus (erityisesti yksinasuvilla), ylipaino ja liikkumattomuus ovat ATH:sta esille nousevia huolta herättäviä tuloksia.
- Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin suurimmat haasteet liittyvät eriarvoistumiskehitykseen

Meille tärkeintä on turkulaisten hyvinvointi

- Turun kaupungin hyvinvointitoimiala tuottaa terveyttä ja hyvinvointia lisääviä palveluja turkulaisille.
- Sosiaali- ja terveydenhuollosta Turussa päättää sosiaali- ja terveyslautakunta.
- Hyvinvointitoimiala edistää asukkaiden hyvinvointia ennaltaehkäisevillä palveluilla, tutkimus-, hoito-, perhe sekä kuntoutumispalveluilla.
- Organisaatiomuutoksia tapahtunut ja tapahtuu koko ajan: Sosiaali- ja terveystoimi yhdistyivät Turussa yhdeksi hallintokunnaksi vuoden 2009 alussa. Varhaiskasvatus 2010 kasvatus- ja opetustoimeen. Nimi muuttui hyvinvointitoimialaksi vuonna 2013. Ympäristöterveydenhuolto siirtyi ympäristötoimialaan. Psykiatria siirtyy V-S shp:iin 05/2017.

Hyvinvointitoimialan arvot

- **Olemme helposti lähestyttäviä.**
Turkulaisten hyvinvointi on hyvinvointitoimialalla tärkeintä.
- **Olemme rohkeita ammattilaisia.**
Asiakas hyötyy monipuolisesta ammattitaidostamme.
- **Kannamme vastuumme tulevaisuudesta.**
Palvelumme edistävät kaupunkilaisten terveyttä, sosiaalista hyvinvointia ja turvallisuutta.
- **Toimintamme perustuu oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen.**
Toimintamme on perusteltua, avointa ja läpinäkyvää.
- **Toimimme kumppanuudessa turkulaisten hyväksi.**
Pidämme lupauksemme asiakkaillemme ja kumppaneillemme.

Hyvinvointitoimiala

Sosiaali- ja terveyslautakunta

Toimialajohtaja

Terveyspalvelut

- Yhteiset toiminnot
- Avopalvelut
- Suun terveydenhuolto
- Polikliniset palvelut
- Sairaalapalvelut
- Mielenterveys- ja päihdepalvelut

Perhe- ja sosiaalipalvelut

- Yhteiset toiminnot
- Ehkäisevä terveydenhuolto
- Psykososiaaliset palvelut
- Avohuollon sosiaalityö
- Sijaishuollon sosiaalityö

Vanhus- ja vammaispalvelut

- Vanhuspalvelut
- Vammaispalvelut

Toimialan hallinto
ja yhteiset
toiminnot

Varsinais-Suomen
sairaanhoitopiiri



TURKU

Hyvinvointitoimialan tunnuslukuja

- Hyvinvointitoimialalla on työntekijöitä 4848 (hetujen määrä 14.3.2017), joista vakituisia on noin 3600.
- Toimipisteitä on 140
- Vakinaisen henkilöstön keski-ikä (31.12.2015) oli 47,3
- Vakinaisesta henkilöstöstä naisia oli 3 351 ja miehiä 278 (31.12.2015)
- Suurimmalla osalla työntekijöistä on keskiasteen koulutustausta
- Tilinpäätös 2015: 583.145 M€ (netto)
- Talousarvio vuodelle 2017: 657.945 M€

3. Muutos on mahdollisuus – jos näin päätämme: Sote-spurtti muutosten tukena

Oman asennoitumisensa voi valita...



Turun kaupungin hyvinvointitoimialan sote-spurtti 2016- 2018

v. 2016 tehtiin taustatyötä:

- Arvioitiin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilaa hyvinvointitoimialan johtoryhmässä ja CAF-järjestelmän avulla niillä palvelualueilla, joilla se on käytössä.
- Yksikköihin on laadittiin laadunhallinta- ja potilasturvallisuussuunnitelmia ja omavalvontasuunnitelmia.
- Kirjallisuuskatsaus muutosjohtamisesta ja laadunhallinnasta

11/2016 johtoryhmän päätös:

Sote-spurtti on omavalvontasuunnitelmien seurantaan, arviointiin ja päivitykseen pohjautuva hanke

Tukee Turun kaupungin hyvinvointitoimialan kaikkien palvelujen sote-kunnon varmistamista.

Sote-spurttin eteneminen

VALMENNUSOHJELMAN LAADINTA 01-02/2017 -kyselyt

JOHDON JA ESIMIESTEN TYÖPAJAT 17.3. tai 24.3.2017

Varsinais-Suomen sote- ja maakuntauudistuksen **KIMPASSA 2019 – KIERTUE** + ajankohtaiset tiedot jatkuvasti kimpassa-allihopa.fi -sivuilla

Esimiesten TYHY-KOULUTUS 15.5.2017 klo 8.30 – 15.00

Tukee esimiehiä arjen johtamisessa ja kannustaa käymään kehityskeskusteluja sekä antaa ajantasaista tietoa sotesta

NYKYTILAN KARTOITUS 05/2017

Tarkistetaan hyvinvointitoimialan ydinprosessien kuvaukset ja omavalvontasuunnitelmat sekä käynnistetään sisäiset auditoinnit.

VALMENNUS JA KOULUTUKSET JATKUVAT SYKSYLLÄ 2017 AINA VUODEN 2018 LOPPUUN.

JOHDON JA ESIMIESTEN TYÖPAJAT 09/2017 ja 11/2017

Miten toivot Sinua tuettavan muutoksen johtamisessa?

Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla –kysely 01/2017 (n=113)

1. Tietoa riittävän ajoissa mihin olemme menossa
-> yhtenäiset linjaukset
2. Koulutusta ja valmennusta
3. Tukea ja ohjausta omalta esimieheltä
4. Henkilökunnan osallistaminen



Muutokseen kaivataan tukea!

Koulutusta – työpajat johdolle ja esimiehille (n= 209) 03/2017 x 2



TURKU

Sote-spurtin 2016-2018 työkalut ja menettelyt - esimerkkejä

Kyselyt/tutkimukset

- Asiakaspalautteet ja -kyselyt
- Kunta10 –kysely henkilökunnalle
- Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt –kysely johdolle ja esimiehille
- COSO –kysely budjettivastuuhenkilöille
- Turvallisuuskulttuuri (TUKU) -kysely henkilökunnalle

Laadun- ja riskienhallinnan työkalut

- Omavalvonta- ja potilasturvallisuus- ja laadunhallintasuunnitelmat sekä HaiPro
- Lean ja CAF

Koulutus, kehittäminen ja osallistaminen

- Benchmarking (Turun Seudun Osuuspankki ja hyton perhe- ja sosiaalipalvelut)
- Kustannustietoisuuden lisääminen



• Tuplatiimi/OPERA ja ryhmämessut

Kyselyt/tutkimukset: tietoa kehittämisen tueksi ja onnistumisen seurantaan

- Asiakaspalautteet ja –kyselyt -> hyödyntäminen?
- Kunta10 –kysely henkilökunnalle -> vertailut muihin
- Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt –kysely johdolle ja esimiehille -> johtamisen kehittäminen
- COSO –kysely -> riskienhallinta, vastuut ja valtuudet
- Turvallisuuskulttuuri (TUKU) -kysely henkilökunnalle
-> kehitys 2013 –2015 –2017

Hyvinvointitoimialan asiakaspalautteet

Asiakkaat/potilaat/omaiset/läheiset voivat jättää palautetta:

- Asiakaspalautelomakkeella tai sähköisesti turku.fi –sivulla
- Ottamalla kontaktia sosiaali- tai potilasasiamieheen (v.2015 yht. 1061)
- Muistutukset, kantelut, korvaushakemukset, selvityspyynnot
- Muut: asiakasfoorumi, Kuusikko –kyselyt, väestö- ja asukaskyselyt

Asiakastyytyväisyyskyselyt (kouluarvosana - ja palvelun arviointi (1-4)

Vuoden 2016 kyselyiden (26 kpl) keskiarvotulokset (vastaajia yht. 3779):

- Terveyspalvelut: kouluarvosana ka 9,0, palvelun arviointi ka 4,5
- Vanhus- ja vammaispalvelut, kouluarvosana ka 8,5, palvelun arviointi 4,2
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, kouluarvosana 8,0, palvelun arviointi 3,9

Välittömät asiakaspalautteet

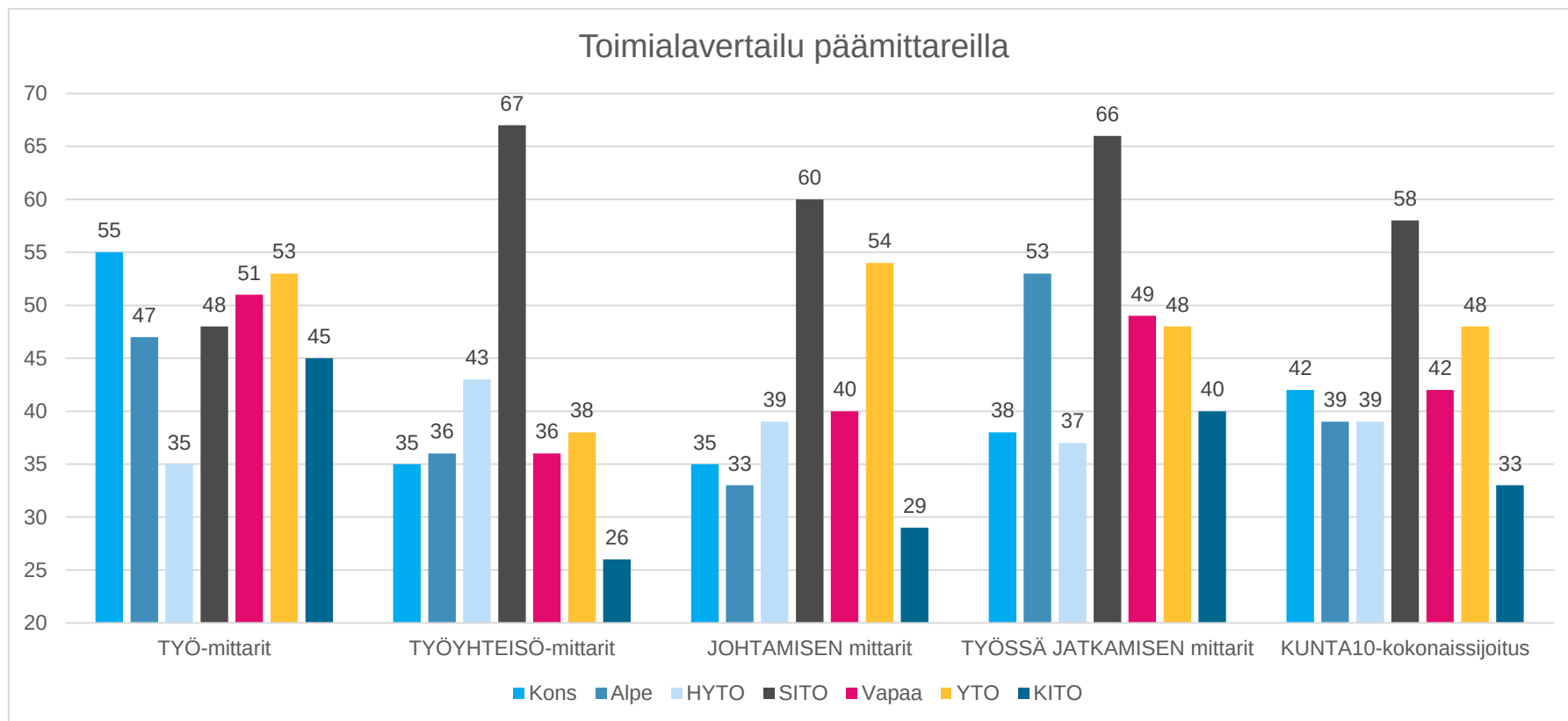
Viime vuosina **välittömiä palautteita on jätetty n. 2000 kpl/vuosi**. vuonna 2016 yht. 1667 kirjattua palautetta, joista 62 % terveyspalveluista, 26 % vanhus- ja vammaispalveluista ja 12 % perhe- ja sosiaalipalveluista

Välittömien palautteiden luokitus: kiitos, ehdotus, moite, kysymys, kommentti ja vikailmoitus, joista vuonna 2016 kiitoksia 34 %, ehdotuksia 13 %, moitteita 29 %, kysymyksiä 14 %, kommentteja 7 %, vikailmoituksia 3%

- **Kiitosta** on annettu eniten kohtelusta, henkilökunnan ammattitaidosta ja asiantuntemuksesta sekä tukipalveluiden toimivuudesta (viriketoiminta, hyvinvointineuvonta, liikuntaneuvonta)
- **Moitetta** on annettu eniten kohtelusta, ajanvarauspalveluista, muista palvelun laatuun liittyvistä palveluista, henkilökunnan ammattitaidosta ja asiantuntemuksesta
- **Ehdotukset ja kysymykset** kohdistuivat eniten muuhun palvelun laatuun liittyviin asioihin, ajanvarauspalveluihin, palveluiden saatavuuteen (muut palvelut, lääkäripalvelut) sekä kalusteisiin ja välineisiin

Kunta10 – tulokset Turku 2016

Päämittarivertailu- toimialoittain



Kunta10 tulosten yhteenvetoa Hyto

Hyvää

- Kehittymismahdollisuudet ja täydennyskoulutus
- Yksilökehityskeskustelut ja mielipiteen ilmaisumahdollisuus
- Syrjinnän kokemus vähentynyt

Kehitettävää

- Vaikutusmahdollisuudet työn muutoksiin, hallintaan ja palkitsevuuteen
- Kunta10 tulosten toimenpiteiden seuranta
- Asiakkaiden väkivaltaisuus
- Työn määrä lisääntynyt

Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt -kysely

- Koota esimiesten käsityksiä johtamiseen liittyvien käytäntöjen toteutumisesta omissa yksiköissään
- Tarkoituksena selvittää:
 - Miten organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt tukevat organisaation tavoitteiden mukaista toimintaa?
 - Millaisia hyviä tai erinomaisia käytäntöjä organisaatiossa on jo olemassa/tunnistettavissa?
 - Mitä käytäntöjä organisaatiossa tulisi kehittää?
- mittari johtamiskäytäntöjen arviointiin:
<http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Henkilostovoimavarat.pdf>



TURKU

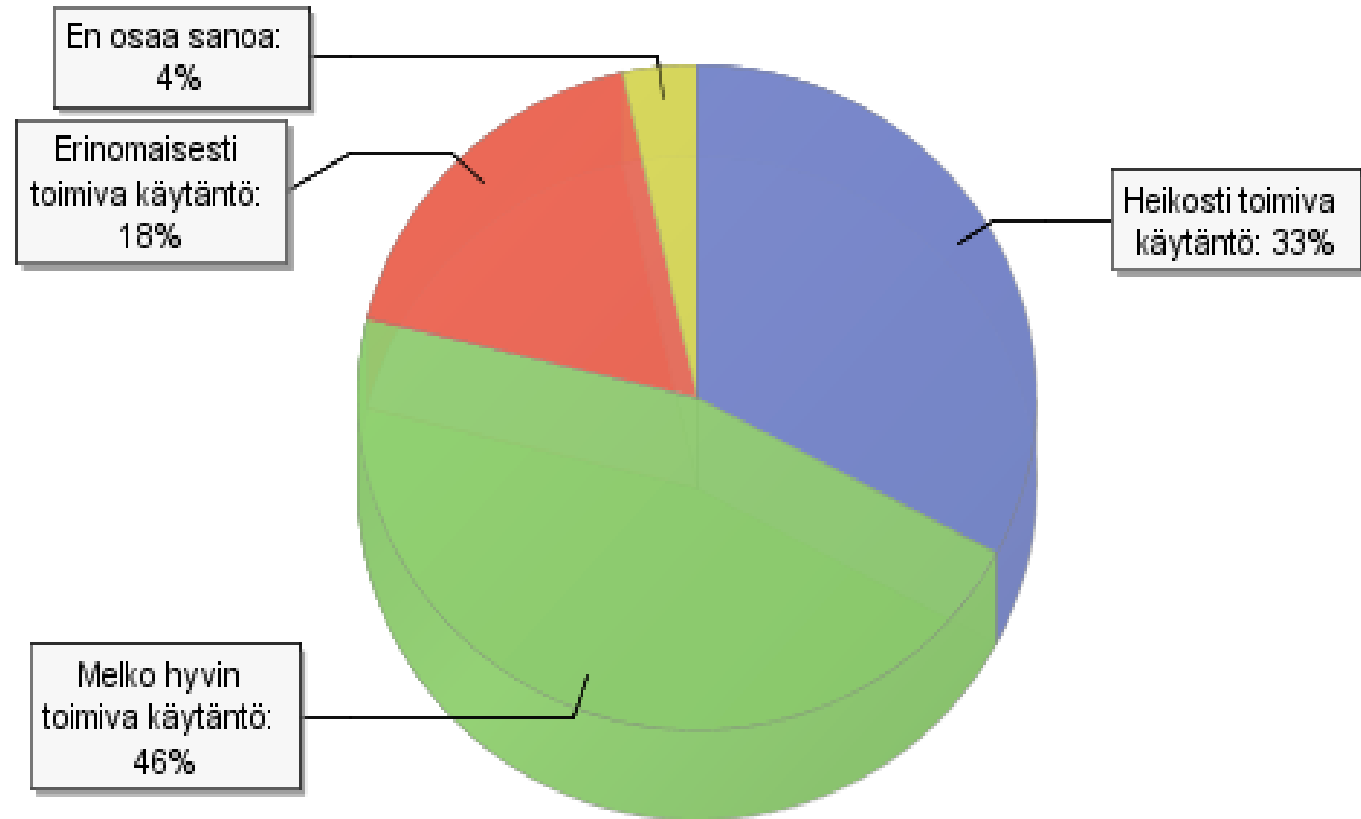
Krista Pahkin, Anna-Leena Kurki,
Eerikki Mäki ja Sara Lindström

Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä

Opas johtamiskäytäntöjen
arvioimiseksi ja kehittämiseksi
turvallisuuskriittisessä
organisaatiossa

Urapolkuihin ja osaamisen kehittymiseen kiinnitetään huomiota - Henkilöstövoimavarojen

johtamiskäytännöt Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla –kysely 01/2017
(n=113)



COSO-kysely

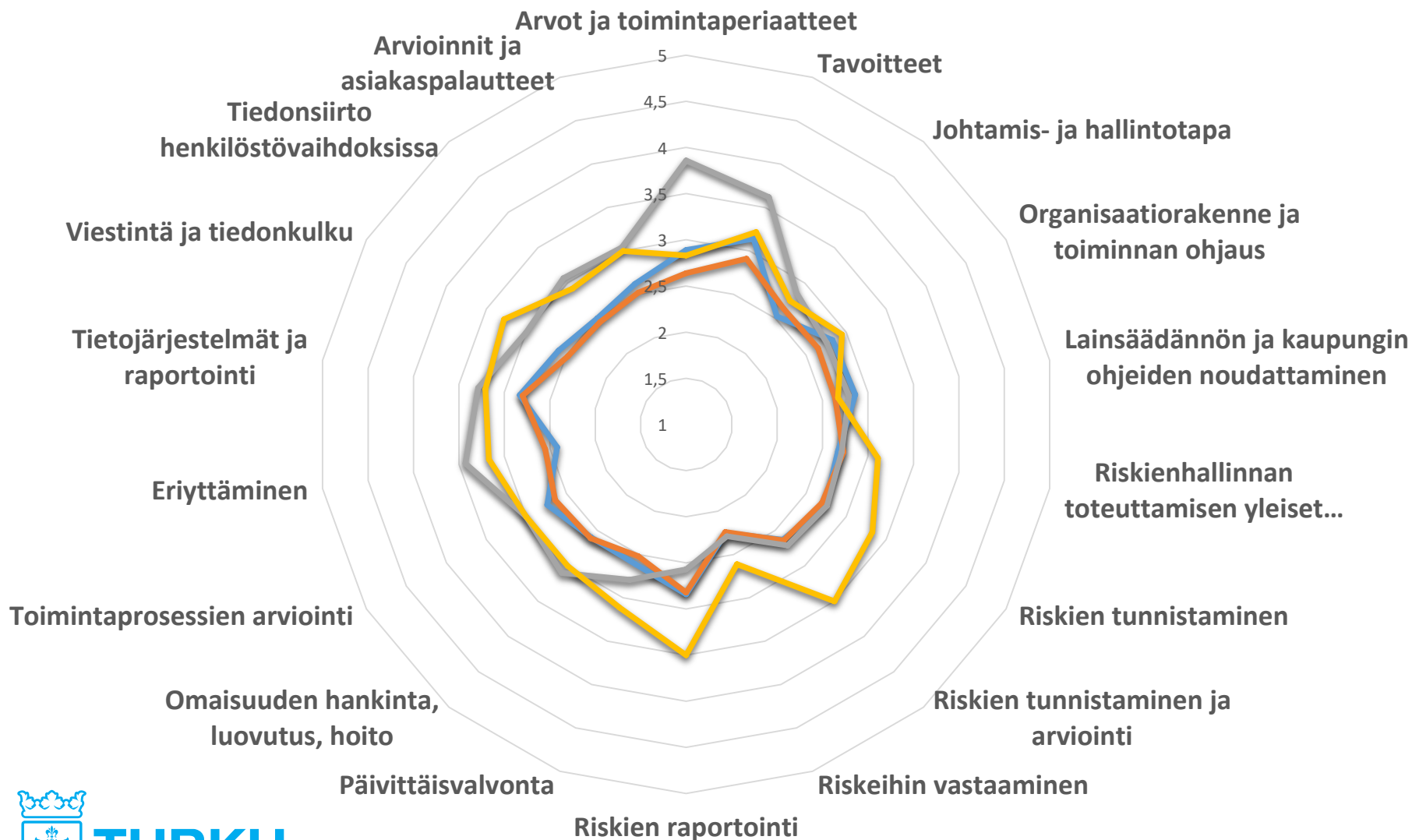
COSO –mallia (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) sisäinen tarkastus -yksikkö käyttää Turun kaupungin tilinpäätökseen sisältyvää selontekoa varten.

Mallin konkreettisen toteuttamisen yksi osa on COSO –kyselyn toteuttaminen kaupungin eri toimialoilla.

Kyselyn täyttää kukin toimiala omalta osaltaan ja tulosten perusteella tehdään selonteko.

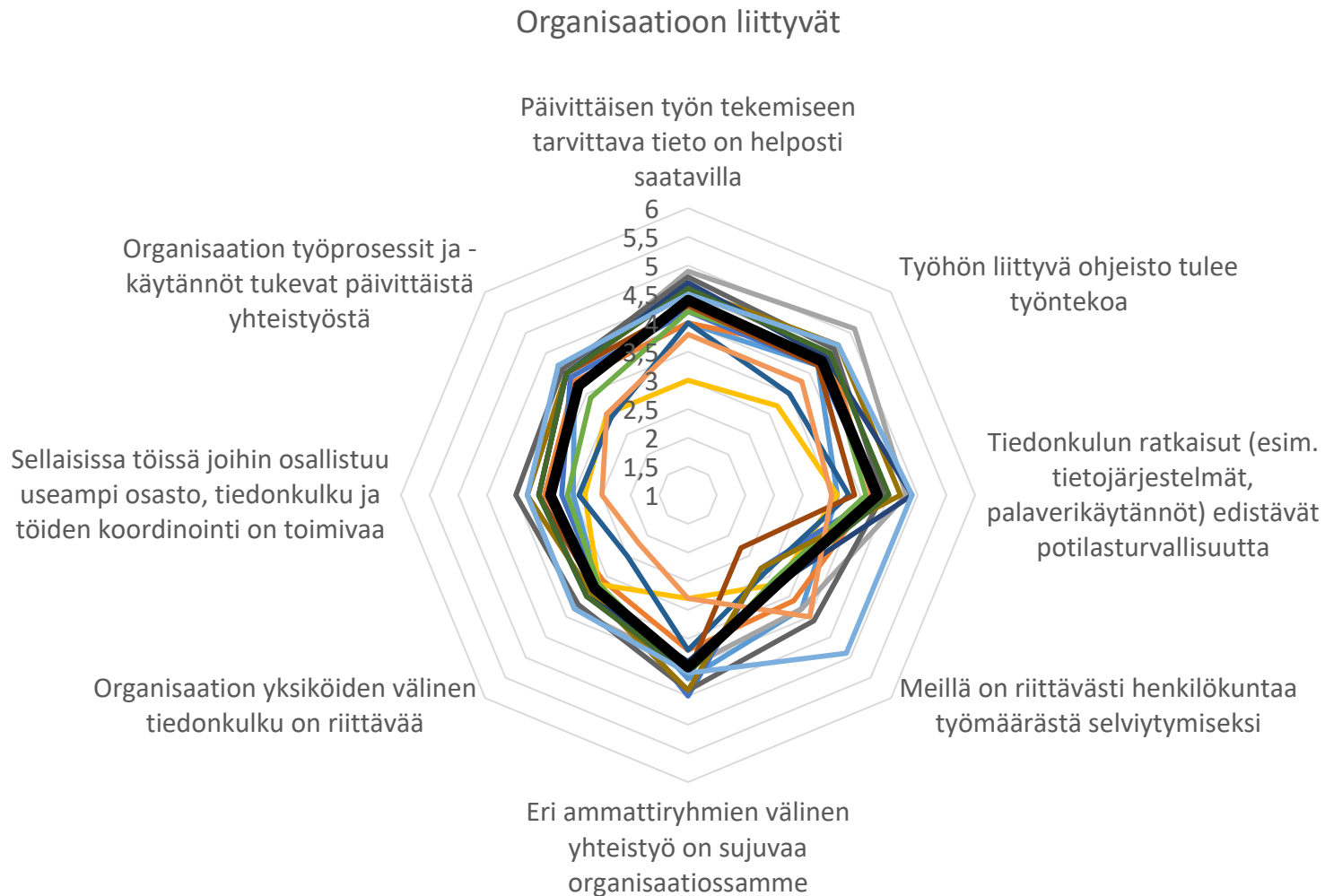
Hyvinvointitoimialalla vastaajina 12/2016 budjettivastuuhenkilöt.

COSO-kysely 12/2016– eräiden yksiköiden keskiarvot



TURKU

Turvallisuuskulttuuri (TUKU) –kysely 2/2017 (n=452)



Laadun- ja riskienhallinnan työkalut

- Omavalvonta- ja potilasturvallisuus- ja laadunhallintasuunnitelmat sekä HaiPro
- Lean – kehittämisjärjestelmä (filosofia)
- CAF–malli on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu työkalu, jolla arvioidaan ja kehitetään organisaation SUORITUSKYKYÄ. Malli sisältää 9 arviointialuetta, joista 5 kuvaa organisaation toimintatapoja ja 4 tuloksia.

Omaevalvonta sote -palvelujen laatu- ja turvallisuustyön työvälineenä

19.10.2016

Riitta Husso, LM, Valvira

Valvira.fi, [@ValviraViestii](https://twitter.com/ValviraViestii)

Omavalvonta sote -palveluissa

Omavalvonta on **laadunhallintaa** ja perustuu **suunnitelmallisesti** toteutettuun **riskinhallintaan**.

Miten varmistetaan, että yksikössä ja palvelussa kaikki toimivat yhteisesti sovitulla tavalla?

Mitä omassa yksikössä tai omassa toiminnassa ei ainakaan saa tapahtua?

Palvelun laadun ja sisällön ensisijainen valvontamenetelmä

- mahdollisuus välittömään puuttumiseen ja ennaltaehkäisyyn
- edistää hyvän turvallisuuskulttuurin luomista



Potilasturvallisuusasetus (341/2011)

Sosiaalihuollossa laaditaan omavalvontasuunnitelma ja terveydenhuollossa laadunhallinta- ja potilasturvallisuus-suunnitelma.

Sovittavat asiat:

- täytäntöönpanon vastuuhenkilöt ja toimijat
- miten johto vastaa edellytyksistä ja voimavaroista
- johtamisen periaatteet ja käytännöt
- avointa turvallisuuskulttuuria tukevat arvot ja menettelytavat
- miten henkilökunta osallistuu kehittämiseen ja saa palautetta toiminnan kehittämistä varten
- henkilöstön perehdyttäminen, opiskelijoiden koulutus ja ohjaus

Potilasturvallisuusasetus II

- potilaan ja läheisten palaute laadunhallinnan ja potilasturvallisuuden puutteista
- tieto ja tuki potilasta kohdanneen haittatapahtuman jälkeen
- toiminassa käytettävät laadunhallinta-asiakirjat
- riskinhallinta
- haittatapahtumien raportointi ja niistä ilmoittaminen
- korjaavia toimenpiteitä koskevat menettelytavat
- yhteistyö muiden sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden kanssa.

Potilasturvallisuusasetus III

Suunnitelmassa on lisäksi käsiteltävä:

- palvelujen tarpeenmukainen saatavuus
- hoitoketjut
- toimintayksikön fyysinen ympäristö
- infektiot
- lääkehoito ja lääkehuollon järjestäminen
- terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet
- henkilöstö, työnjako ja osaaminen
- tietojärjestelmät
- potilasasiakirjamerkintöjen tekeminen
- tiedonkulku toimintayksikön sisällä ja niiden välillä

HaiPro – potilasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointimenettely ja tietotekninen työkalu

- Tarkoituksena on saada tietoa kirjatusta potilasturvallisuusilmoituksiin kirjatusta toimenpiteistä vuonna 2016
- HaiPro –ilmoitusten analyysi
- Aihealueet:
 - Lääkitysturvallisuus
 - Kaatumisten ennaltaehkäisy
- Tulosten hyödyntäminen konkreettisesti toiminnan kehittämisessä:
 - Kaatumisten ennaltaehkäisy – toimikunta
 - Lääkeneuvottelukunta

LEAN

**Pidä potilas keskiössä ja tuota hänelle arvoa,
käyttäen rajallisia resursseja tehokkaasti
poistamalla kaikki hukka arvovirrasta
(hoitopolusta)
toiminnot virtauttaen
jatkuvasti parantaen
yhdessä, ihmisiä kunnioittaen.**

Jokainen tuottaa arvoa asiakkaalle



Piirros Karri Esala

...ja usealla meistä on yksi tai useampi sisäinen asiakas,
joille tuotamme arvoa ja joita autamme tuottamaan arvoa
asiakkaalle

Askeleita kohti parempaa virtausta

Matkanteon edistäjät:
systemaattinen jatkuva
parantaminen ja
päivittäisjohtaminen

**Esimerkkejä työkaluista /
menetelmistä**

**SUJUVOITA
JA TEHOSTA**

Virtaus *Tasointi, ohjauksen menetelmät,
JIT (juuri oikeaan tarpeeseen)*

**Hajonnan
pientäminen** *Hajonnan lähteiden poisto,
hajonnan eristäminen*

STABILOI

Fokus

Hukanpoisto *Siisteys ja järjestys (5S), tilasuun-
nittelu, visuaalinen ohjaus...*

**Prosessin ja
työn vakiointi** *Prosessien uudelleensuunnittelu ja
vakiointi, työn vakiointi, perehdytys...*

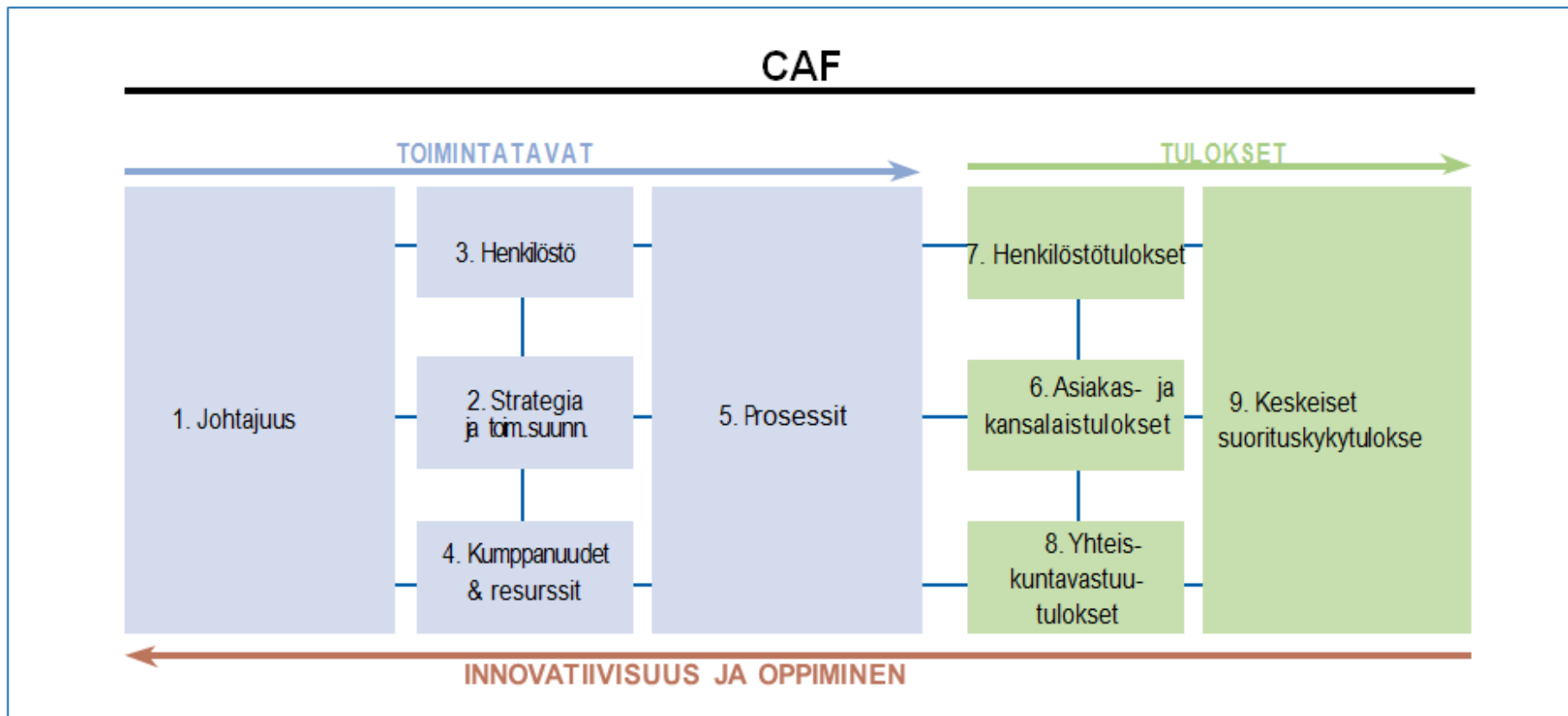
SELKEYTÄ

**Nykytilan
analysointi** *Työn tutkiminen ja havainnointi,
arvovirran kuvaaminen, hukan etsintä...*

Hyvä taustadata

*Kysyntä – kapasiteetti – keskeneräinen
työ - toteuma – jono...*

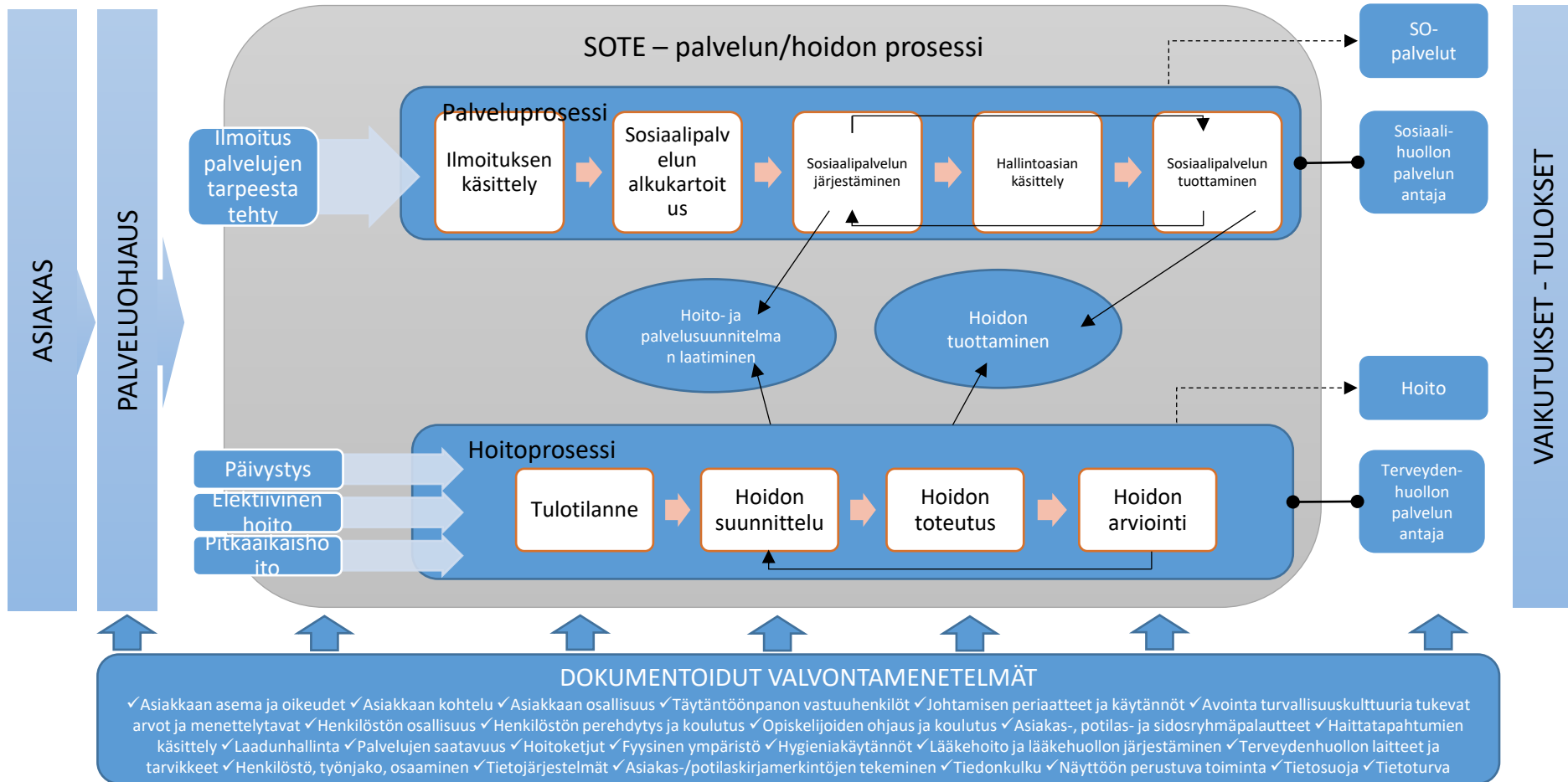
CAF -MALLIN KESKEINEN SISÄLTÖ- toimii kehittämistyön viitekehyksenä



TURKU

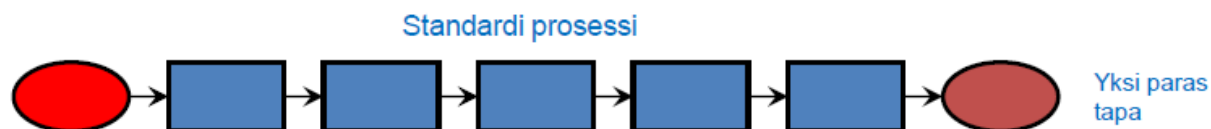
CAF on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu työkalu, jolla arvioidaan ja kehitetään organisaation **SUORITUSKYKYÄ**

Hyvinvointitoimialan ydinprosessit



Prosesseihin liittyviä näkökulmia

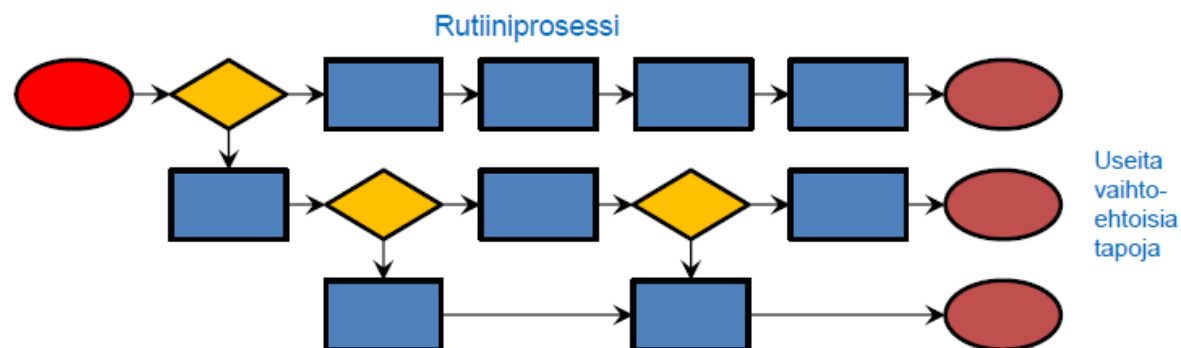
- Identtisenä toistuva
- Suuri toistomäärä
- Määrätty järjestys
- Paras tapa tunnettu



Laadun mittari

Poikkeama

- Samankaltainen → ei identtinen toisto
- Useita tunnettuja vaihtoehtoja
- Vaihteleva järjestys
- Tilannekohtainen tulkinta → vaatii luokittelua, päätössääntöjä



Virhevalinta

- Ei selvää tulkintaa tilanteesta
- Joltakin osin erilaisena ja ainutlaatuisena toistuva



Laiminlyönti

Koulutus, kehittäminen ja osallistaminen

- Benchmarking = vertailukehittäminen; parastaminen; varastaminen
 - > Turun Seudun Osuuspankin kehittämishanke, josta opimme: samankaltaisuus, osallisuus
 - > hyvinvointitoimialan perhe- ja sosiaalipalvelujen kehittämistyö, josta opimme: tiedolla johtaminen, jatkuva parantaminen
- Kustannustietoisuuden lisääminen
 - > hyvinvointitoimialan vanhuspalvelujen asiakkuuden kokonaiskustannukset
 - > palvelupakettien käyttöönoton valmisteluun osallistuminen
- Tuplatiimi/OPERA

A smiling woman with blonde hair, wearing a white button-down shirt and black trousers, stands in front of a glass wall. The wall is covered with numerous yellow sticky notes and faint sketches. To her left, the hand and arm of another person are visible, gesturing. The scene is brightly lit, suggesting an office or collaborative workspace.

Tulevaisuutta rakentamassa - yhdessä

Merja Jalava, OP Turun Seutu 3-2017

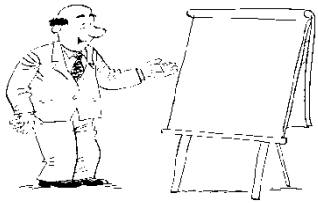
Turun Seudun Osuuspankin kehittämishankkeen tavoitteet

- siirtää myynnissä päähuomio asiakassuhteen hoitoon ja vapauttaa enemmän aikaa asiakkaalle
- tuottaa liiketoiminnan tukipalvelut, kehitys- ja tuotantotehtävät sekä hallinto mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti hyvä laatu ja toimintavarmuus säilyttäen
- luoda valmiudet nopeaan reagointiin digitalisoinnin ja automaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä.

Vaihe 1

- Hallituksen ja johtoryhmän workshop maaliskuussa
 - Tausta- ja tukitoiminnot tänään?
 - Entä huomenna? Vaihtoehtoina keskittäminen
 - a) pankin omaksi toiminnoksi
 - b) ryhmän palveluyhtiöihin
 - c) **sekä että?**

Laajennettu johtoryhmä workshop



Tj. esittelee asian



ASSI Asiasisältö

= Asiat paperilla

= periaatteellinen hyvyys

Sisältö
x
Sitoutuminen

Suunnitelman ja päätöksen hyvyys käytännössä

= pinta-ala: ASSI x SIMO

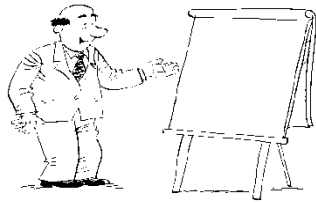
Miten minä
koen tämän?

SIMO

Sitoutuminen

Motivaatio, innostuminen

Suunnitelman jalostaminen porukalla

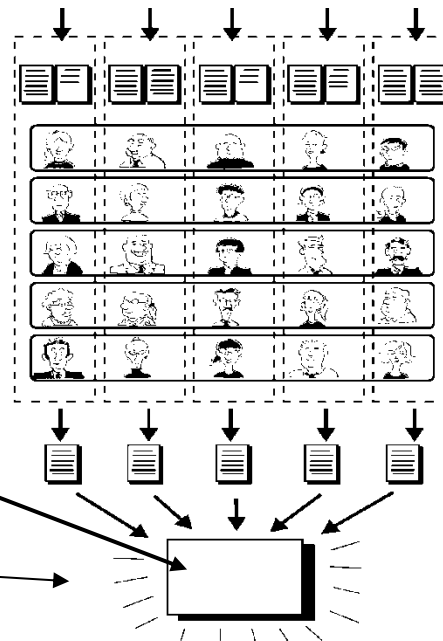


Suunnitelman esittäminen

Hyvät puolet						Heikkoudet/puutteet					
						++	++	+	+	+	++
						++	++	+		+	++
						++				+	+

Hyvät puolet
perusteluissa
Käytäntöön
vietäessä

Jalostunut
suunnitelma



Suunnitelman puutteiden
Korjaaminen
Ryhmämessut menetelmällä

Vaihe 8

- Uusi organisaatio Liiketoiminnan palvelut aloittaa toimintansa 1. joulukuuta
- Tiimien ensimmäiset workshopit alkavat 2. ja 3. joulukuuta. Työn suunnittelussa ja organisoinnissa käytössä osallistavat menetelmät OPERA ja Ryhmämessut

Nykytila

- Osallistaminen kehittämiseen jatkuu arjessa: toiminnan jatkuva uudistaminen jokaisessa yksikössä, tiettyjen tehtävien keskittäminen ryhmä palveluyhtiöihin liikkeenluovutuksena.
- OPERA ja Ryhmämessut käytössä suunnittelussa, kehittämisessä, implementoinnissa...
- Tehokkuus on parantunut, sairauspoissaolot vähentyneet, ylityöt vähentyneet...
- Kustannukset alentuneet, tehokkuus verrokkivertailussa moninkertaistunut
- Palautekyselyt vuosittain: Hyvä palaute asiakkailta 😊, yli 4/5 kaikissa toiminnoissa.
- Henkilöstön tyytyväisyys hyvä.



Näin meillä on spurtattu - kokemuksia kehittämisestä

Sote-spurtti / Johdon ja esimiesten työpajat 17.3. ja 24.3.2017

Palvelualuejohtaja Sirpa Kuronen, perhe- ja sosiaalipalvelut

Perhe- ja sosiaalipalvelut

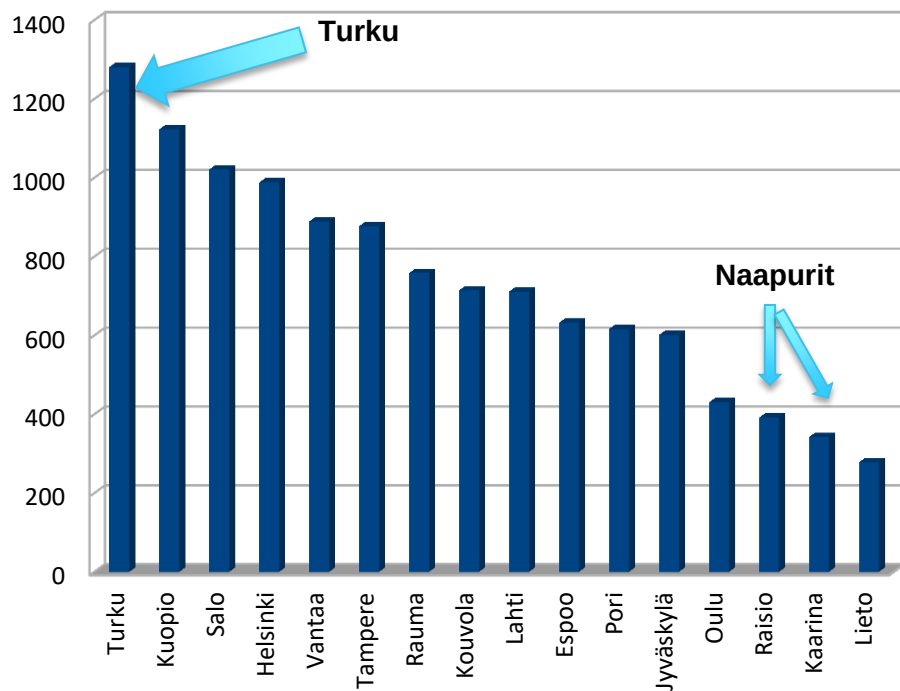
Operatiivisiin tavoitteisiin vastaaminen

1. STM:n Lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelmaan osallistuminen
2. Lastensuojelun rakennemuutos
3. Lasten ja nuorten mielenterveystyön kehittäminen
4. Aikuispalvelujen kehittäminen
5. Perhe- ja sosiaalipalvelujen kehittäminen vuoteen 2019

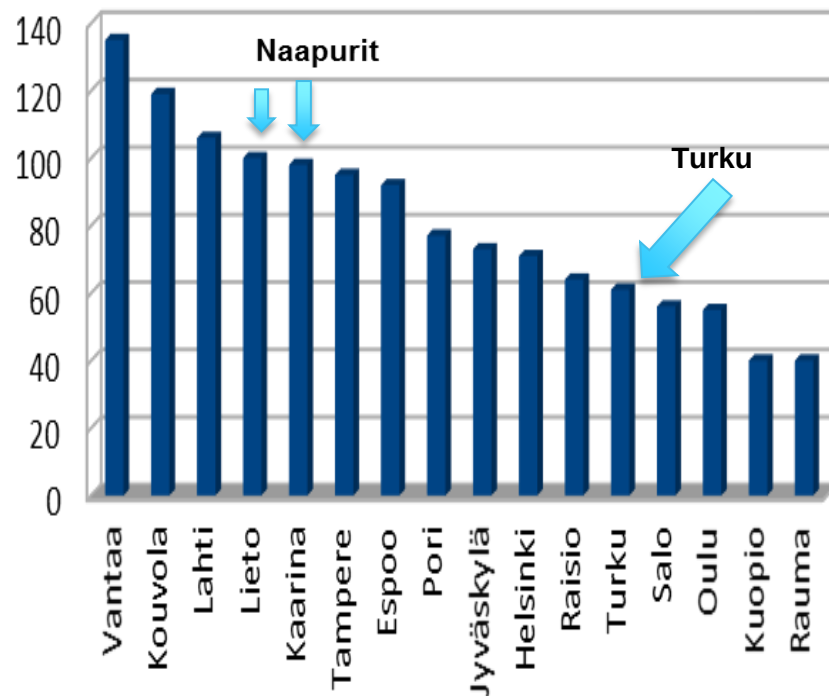
LASTENSUOJELUN NOIDANKEHÄ, vuosimalli 2013



Sosiaalitoimen lastensuojelun laitos- perhehoidon euroa/0-17 vuotias kunnittain v.2014

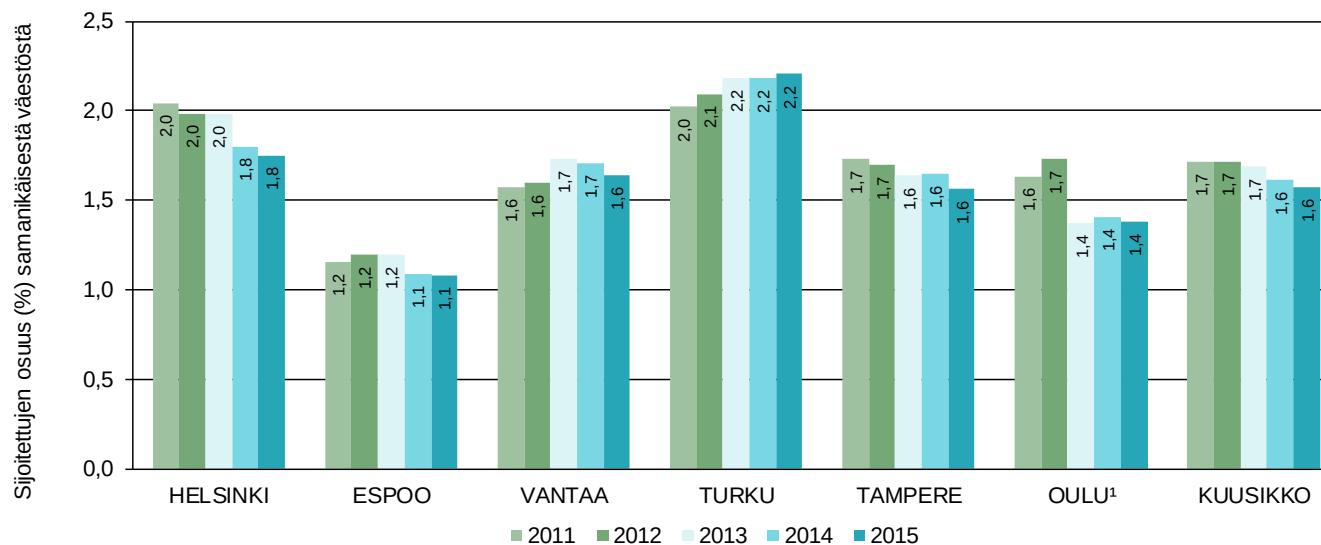


Sosiaalitoimen kustannukset - Muut lastenperheiden palvelut kunnittain v.2014



Lähde;Kuntaliitto. Kunnat.net

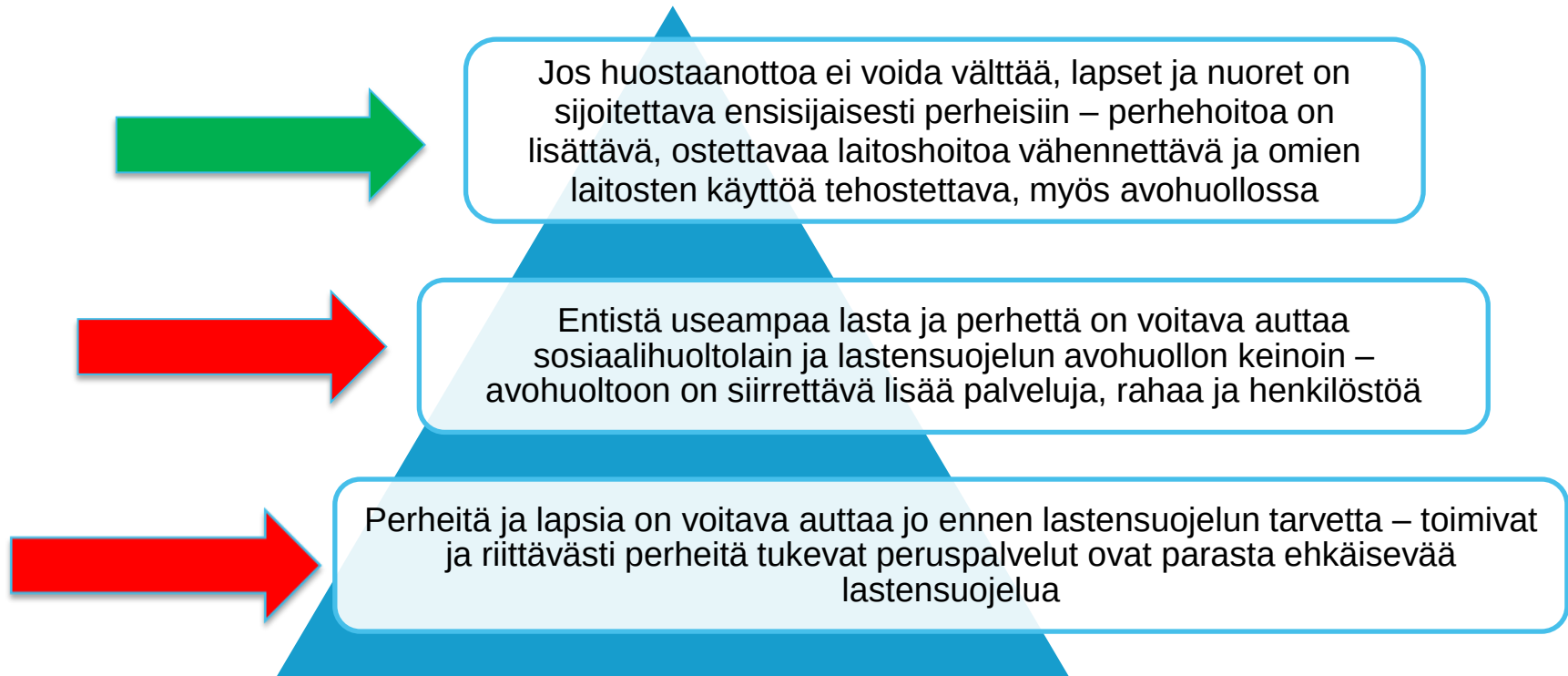
Kodin ulkopuolelle sijoitettuna olleiden 0 – 17-vuotiaiden osuus (%) samanikäisestä väestöstä Kuusikko-kunnissa vuonna 2015



¹ Oulun tiedot vuosilta 2010-12 kanta-Oulun tiedoilla, vuosi 2013-15 uuden Oulun tiedoilla (kuntaliitos 1.1.2013 Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii)

Lastensuojelun Kuusikko-
vertailu 2015

Turun lastensuojelun rakennemuutostavoitteet eli miksi muutoksia esitetään



MUUTOKSEN MAHDOLLISUUS



Mikä ei muutu?

- Väestöllä on aina tarpeita –köyhät ovat edelleen keskuudessamme, samoin apua tarvitsevat lapset, nuoret ja perheet
- Resursseja ei tule lisää
- Kaikki ei vapaaehtoisuudella ja valinnoilla hoidu – viranomaistyöllä, myös kontrollilla ja pakkotoimilla on edelleen paikkansa
- Osaamisen tarve – vaativa työ vaatii osaavat ammattilaiset

Mikä muuttuu?

- Asiakkaan asema
- Sähköiset palvelut – vain mielikuvitus rajana
- Yhteistyö – todelliseen monialaisuuteen
- Organisaatiot kaikilla tasoilla
- Tulee uusia työvälineitä ja uutta osaamista
- Väestön tarpeet – tarpeen painopiste pystyy siirtymään, jos varhainen tuki toimii



Asiakkuuden kokonaiskustannukset

Sovelluskohteena vanhuspalvelut 2015

SoTe-nörtit: Jutta Nieminen, Pekka Paatonen, Marjaana Siirala, Joonas Välilä

Taustaa

**Ikäihmiset
haluavat asua
kotona!**

**Ikäihmisten
laatusuositus 2013**

**Laitoshoito on kallista
- Laitoshoidon
purkaminen säästää
300 miljoonaa euroa!**

**Sote tulee –
oletko valmis?**

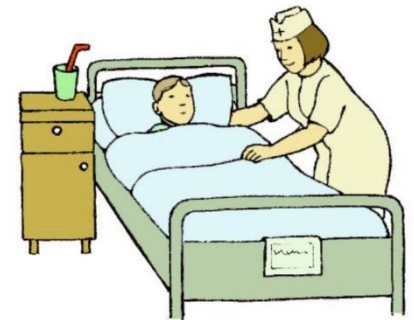
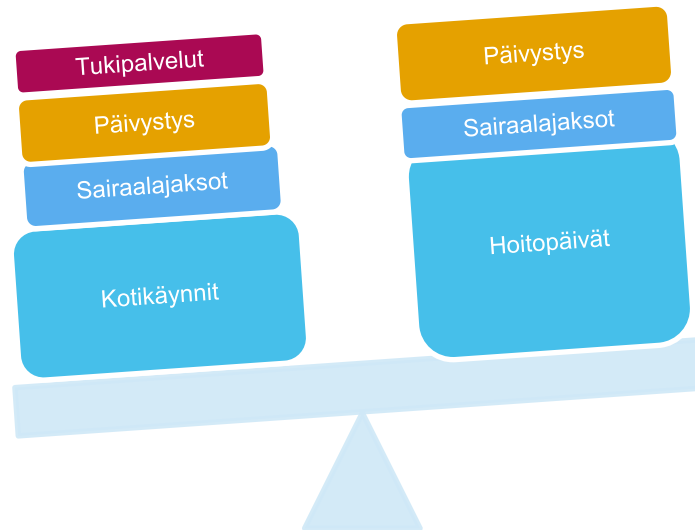
**Laitoksesta kotiin –
syntyykö säästöjä?**

Jutta Nieminen, Pekka Paatonen, Marjaana Siirala, Joonas Vänilä

Kumpi on edullisempaa?

Kotihoito €?

Ympäri vuorokautinen hoito €?



Jutta Nieminen, Pekka Paatonen, Marjaana Siirala, Joonas Väilä

Palvelupakettien käyttöönoton valmistelu Varsinais-Suomessa

- **Vastuuorganisaatio:** Turun kaupunki
- **Hankevastaava:** Jutta Nieminen, Turun kaupungin hyvinvointitoimiala
- **Projektiryhmä:** Turun kaupunki, Raision kaupunki, Naantalin kaupunki ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Medbit oy (Sote-johtajakokous 7.11.2016)
- **Ohjausryhmä:** Sote-johtajakokous ja rahoittajan asettama ohjausryhmä (pj. Riitta Liuksa, Turun kaupungin hyvinvointitoimiala)

Palvelupakettien avulla tiedosta tekoihin

Palvelupakettien avulla näemme ensi kertaa, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toimivat kokonaisuudessaan

Voimme tämän tiedon avulla johtaa ja kehittää palveluja paremmiksi sekä reagoida yhteiskunnan muutoksiin

Palvelupaketit ovat työkalu jatkuvalle uudistumiselle ja järjestelmän tekemiselle läpinäkyväksi, **tuotanto- tai hallintorakenteesta riippumatta!**

TYÖPAJATYÖSKENTELYN MENETELMÄT

1. TUPLATIIMI (OPERA) – TEKNIikka

Tuplatiimitekniikka Tuplatiimi on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa.

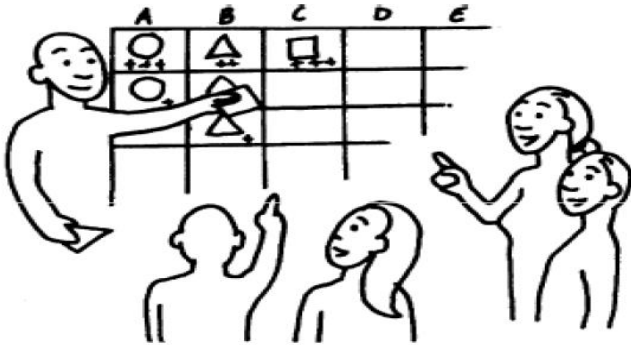
Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä ratkaisemisessa on osallistujien näkökulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen ja vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen.

2. RYHMÄMESSUT

Osallistava työmalli, jonka avulla 6-200 henkilön tilaisuudessa voidaan käsitellä montaa asiaa samanaikaisesti: avaa luovuuden, yhdistää siihen systemaattisuuden, tuo osallistumisen kautta sitoutumisen ja saa aikaan yhteistä oppimista.

OPERA method

A method for facilitating dynamic meetings



OPERA

- O wn thoughts
- P air suggestions
- E xplaining
- R anking
- A rranging

OPERA steps

Divergence

= O + P + E

O

Everybody writes down their own thoughts
~ 5 min

P

The pairs discuss and choose the most important topics to be presented to the group. ~15 min

E

Every pair explains their topics (no discussion or evaluation yet). ~10 min

R

Every pair ranks the most important topics from alternative choices. ~5 min

A

The facilitator arranges the chosen topics under themes. ~10 min.

Convergence

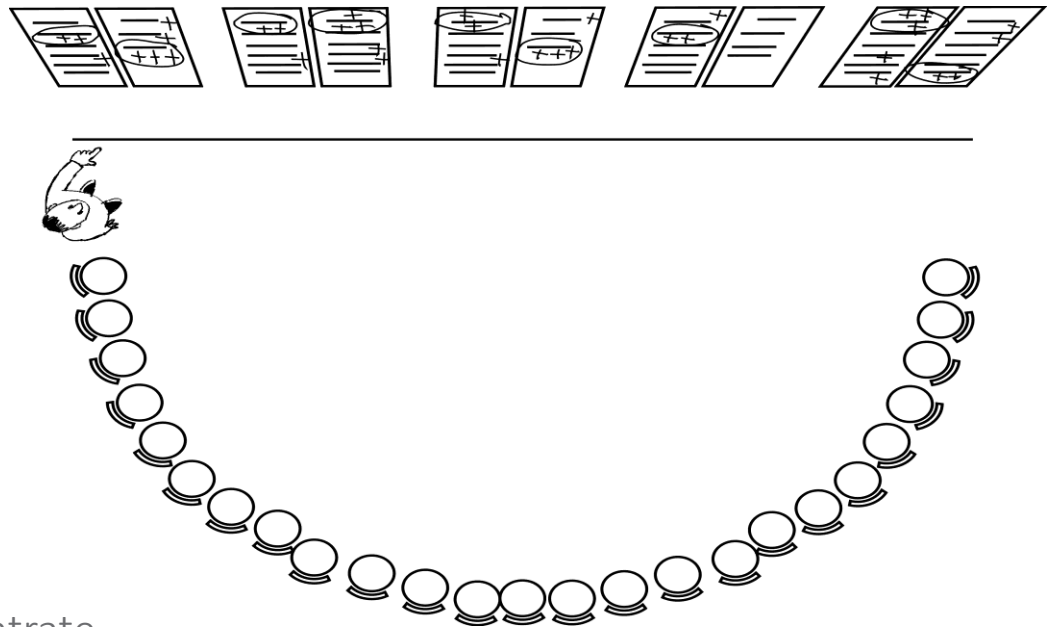
= R + A

GroupExpo: ORGANIZE

Flip charts are
hanged on a wall.
Sugestions with most
pluses are framed
(usually during the break).

Who are voluteers to take
responsibilities for actions?
Facitator is not giving tasks,
the boss (CEO) of the participants
should be on the stage.

Participants will be able to concentrate
better to the results when they sit in a half circle.

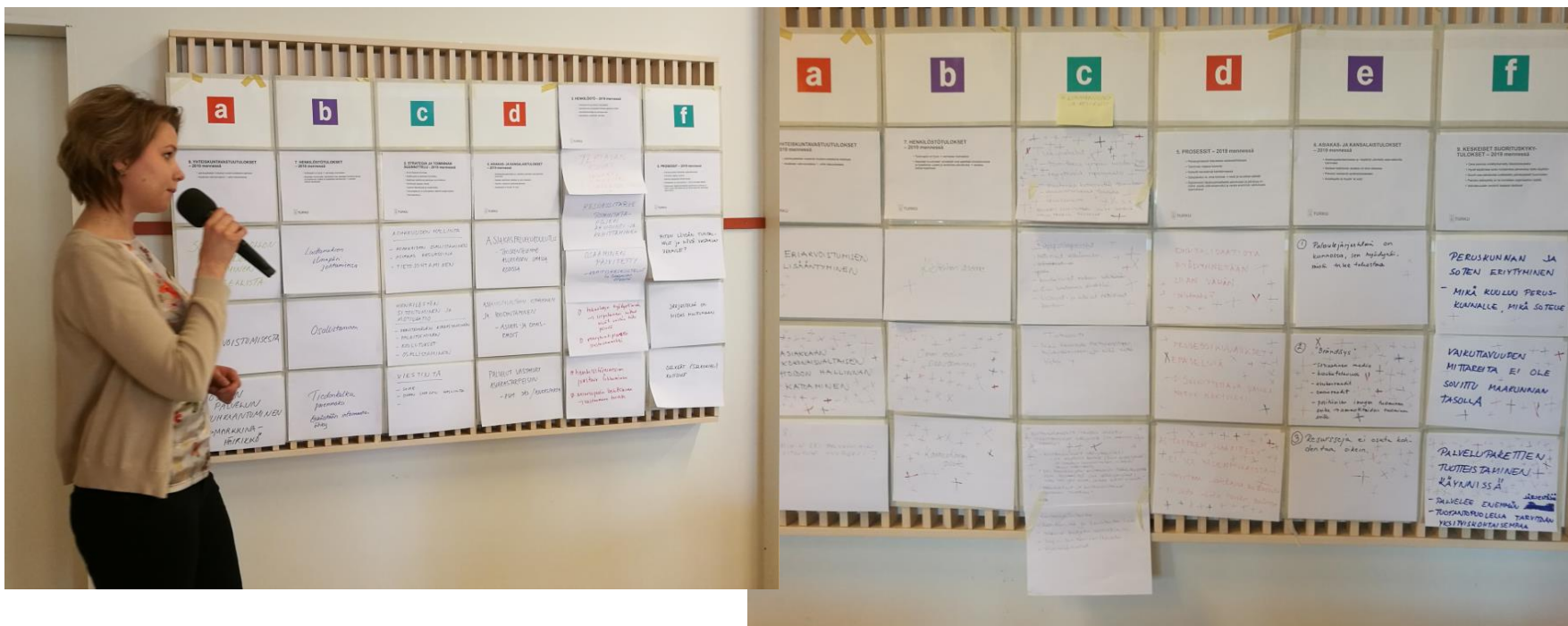


Tuplatiimi (OPERA) – Hyvinvointitoimialan JOHDON JA ESIMIESTEN TYÖPAJAT 03/2017



TURKU

RYHMÄMESSUT - JOHDON JA ESIMIESTEN TYÖPAJAT 03/2017



TURKU

Minne menossa?

- Tavoitetila 2019/nykytila
- Tunnistettut muutostarpeet (työpajat!)

Mikä muuttuu hyvinvointitoimialla vuoteen 2019 mennessä?

- Tässä esitettävät, sote-uudistuksen ja muiden muutospaineiden mukanaan tuomat muutokset pohjautuvat kahteen joulukuussa ja tammikuussa pidettyyn ideariiheen, johon oli kutsuttu satunnaisesti hyvinvointitoimialan kehittäjiä ja hankevastaavia.
- Vastaukset on luokiteltu CAF-mallin mukaan
- On huomioitava, että näiden lisäksi tapahtunee vielä monia muitakin muutoksia...

3. HENKILÖSTÖ – 2019 mennessä

- Tehtävänkuvat ja vastuut ovat selkeät
- Henkilöstöresurssitarpeet tiedossa palveluryhmittäin
- Henkilöstöpolitiikka on joustavampaa
- Henkilöstön osaaminen päivitetty

5. PROSESSIT – 2019 mennessä

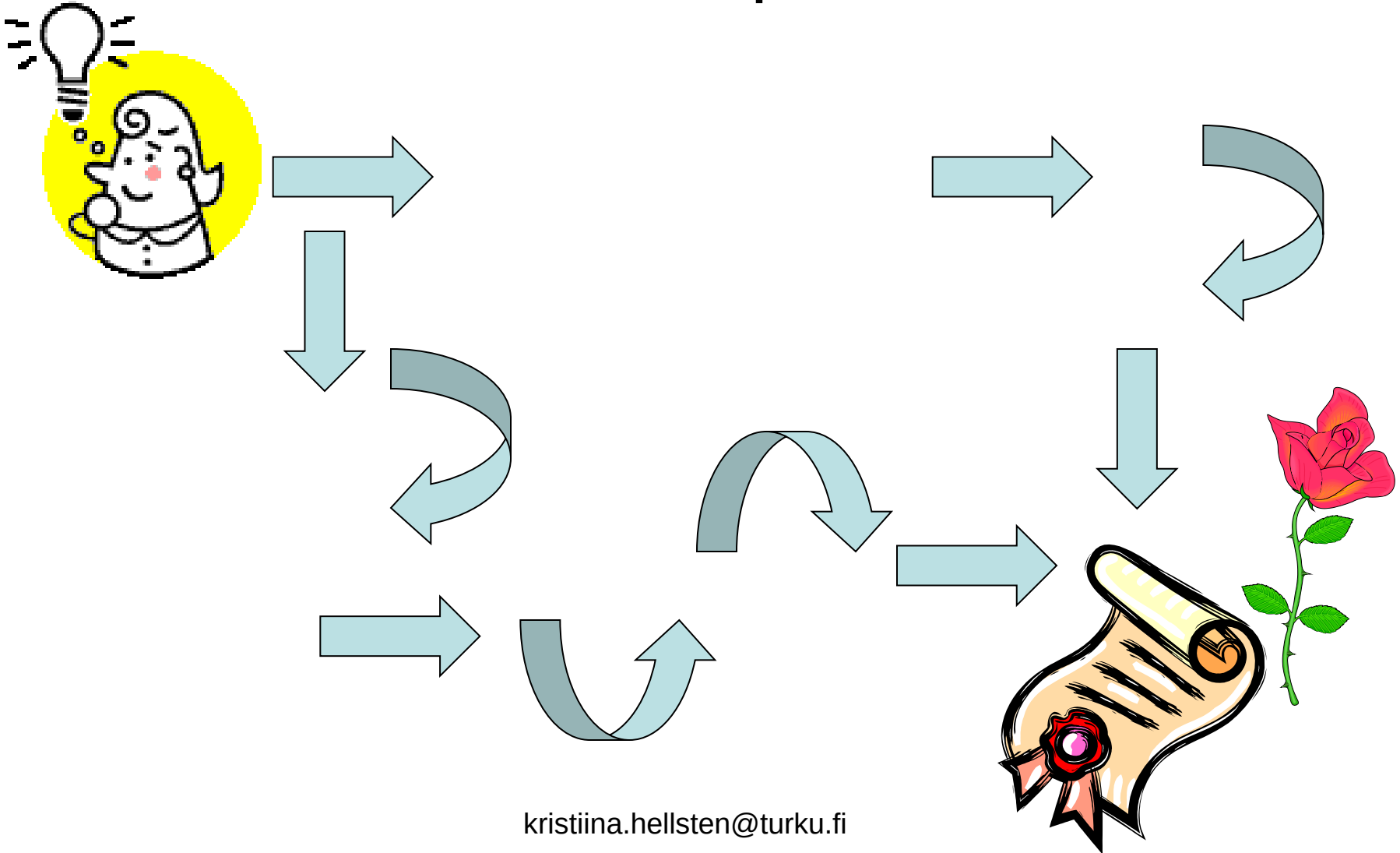
- Palveluprosessit toteutetaan asiakaslähtöisesti
- Toiminnan nopeus kovempi
- Ketterät menetelmät kehittämisessä
- Ostopalvelut vs. oma toiminta -> roolit ja tavoitteet selkeät
- Digitalisaatio läpäisyperiaatteelle palveluissa ja palveluja on mahd. saada (etävastaanotto) ja varata enemmän sähköisesti (ajanvaraus)

9. KESKEISET SUORITUSKYKY- TULOKSET – 2019 mennessä

- Oma toiminta viritetty/kehitetty kilpailukykyiseksi
- Hyvät käytänteet soten korjaavissa palveluissa otettu käyttöön
- Suurin osa palveluista tuotteistettu palvelupaketit huomioiden
- Palvelut selkeytetty ja ne tunnetaan organisaation sisällä.
- Vaikuttavuuden arviointi laajassa käytössä

Oma muutos-/kehittämishankkeemme

– näin se etenee, pienin askelin:



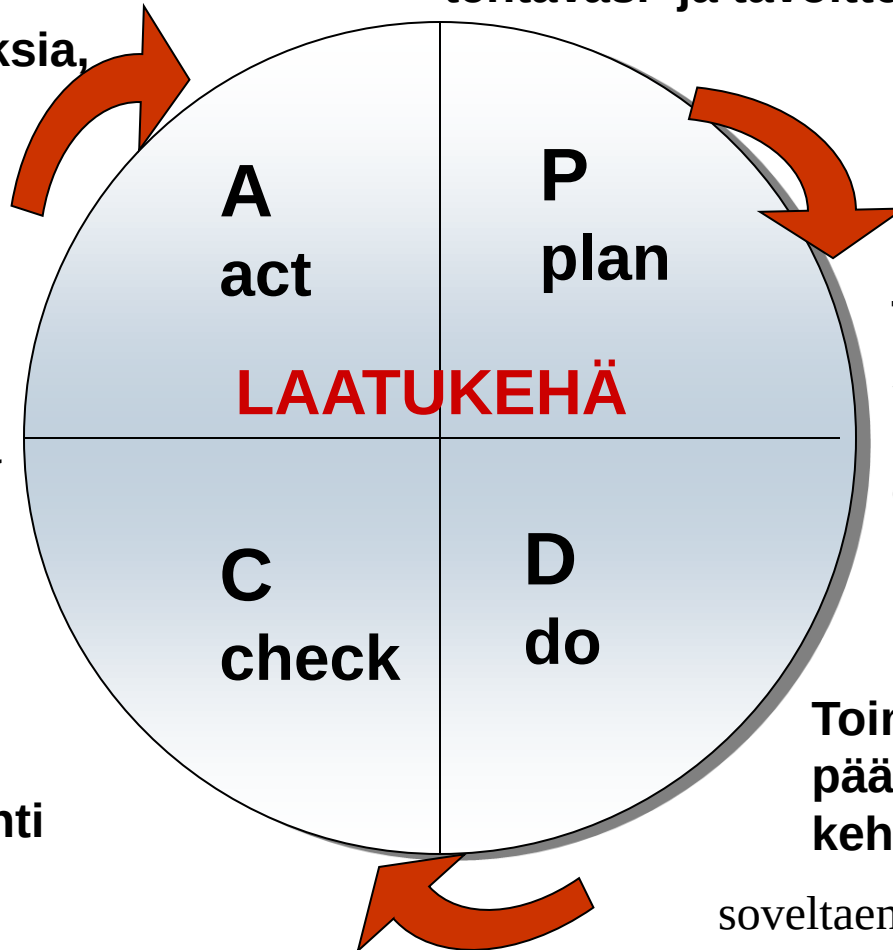
Jatkuvan laadunparantamisen tiellä

Vakiinnuta uusia toimintatapoja, vahvista valmiuksia, kouluta



Tarkista välillä tilanne:

- mitä mieltä asiakkaat?
- itsearviointi
- vertaisarviointi
- tulokset



Ymmärrä nykytilasi: arvioi toimintaasi eri näkökulmista, määrittele/kirkasta tehtäväsi ja tavoitteesi

Tee johtopäätöksiä ja suunnitelma: mitä korjataan, miten edetään, tarvitaanko muutosta

Toimi kuten olette päättäneet ja sopineet, kehitä tarvittaessa

soveltaen Soin S.S. 1992



Tänään tehdään lisää historiaa.

kristiina.hellsten@turku.fi