

Palvelut asiakaslähtöisiksi



Palvelulupaus-käsikirja maakuntien valmistelijoille



Sisältö

Saatesanat	3
Palvelulupaus jatkuvaan käyttöön, arvioinnin ja johtamisen työkalu	4
1. Mikä palvelulupaus?	5
Palvelulupauksen liitettäviä keskeisiä käsitteitä	6
Palvelulupaus lainsäädännössä	7
Palvelulupaus yhtenä strategian osa-alueena	8
2. Palvelulupauksen rakentamisen prosessi	9
Palvelulupauksen valmistelusta hyväksytyyn asiakirjaan	10
Palvelulupauksen rakentaminen maakunnissa	11
Palvelulupauksen rakentamisen prosessi	12
Vaihe 1: Projektin käynnistäminen	13
Vaihe 1: Projektin käynnistäminen 1/2	14
Vaihe 1: Projektin käynnistäminen 2/2	15
Vaihe 1: Tuotokset	16
Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus	17
Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus 1/2	18
Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus 2/2	19
Mistä lisätietoa kokemuksista ja hyvistä käytännöistä?	20
Vaihe 2: Tuotokset	22
Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu	23
Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu 1/2	24
Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu 2/2	25
Päävaihe 3: Tuotokset	26

Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko	27
Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko 1/2	28
Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko 2/2	29
Vaihe 4: Tuotokset	30
Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä	31
Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä 1/2	32
Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä 2/2	33
Vaihe 5: Tuotokset	34
Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	35
Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen 1/2	36
Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen 2/2	37
Viitekehys maakuntien arviointiin (THL), arvioinnin vuosikello	38
Vaihe 6: Tuotokset	39
3. Palvelulupausmallin esimerkki	40
Palvelulupausmallin esimerkki	41
Esimerkkimalli palvelulupauksesta	42
Asukkaan/asiakkaan näkökulma - esimerkki	43
Järjestäjän näkökulma - esimerkki	44
Lopuksi	47

© Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2018
Ulkoasu ja taitto: Innocorp Oy
Piirroksat: Shutterstock

Saatesanat

Hyvä lukija

Pitelet käsissäsi maakunnan palvelulupauksen rakentamisen käsikirjaa. Tämä käsikirja on tehty helpottaaksesi Sinun työtäsi maakunnan valmisteluprosessissa, ja erityisesti palvelulupauksen valmistelussa. Käsikirjaan on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi polku, jolla lainmukainen sotepalvelujen palvelulupaus on mahdollista valmistella ja saada toimimaan osaksi päivittäistä toimintaa maakunnissa.

Käsikirja pitää sisällään neljä osiota. Ensimmäisessä taustoitetaan palvelulupausta ja sitä, millaisella prosessilla käsikirjaa on tehty. Toinen osio kuvaa esimerkinomaisesti, miten palvelulupauksen rakentamisen prosessia voidaan viedä eteenpäin maakunnissa. Kolmannessa osiossa esitellään palvelulupaus -mallista esimerkki. Neljäs osio keskittyy johtopäätöksiin ja yleisiin havaintoihin.

Käsikirja on työstetty osana sosiaali- ja terveysministeriön Palvelulupaus-osahanketta, joka sisältyy hallituksen Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihankkeeseen. Käsikirja on valmisteltu yhteistyössä 14 maakunnan kanssa 4/2017–1/2018 välisenä aikana. Erityisesti Etelä-Karjalan, Uudenmaan, Pohjois-Karjalan, Kainuun, Pohjois-Pohjanmaan, Varsinais-Suomen, Pohjanmaan ja Pirkanmaan rooli on ollut aktiivinen ja keskeinen palvelulupauksen työryhmätyöskentelyssä ja prosessin rakentamisessa (advisory-ryhmä). Työtä ovat kommentoineet kuusi maakuntaa, jotka ovat toimineet sparraajan roolissa. Dokumentti on hyväksytty maakuntien yhteistyönä. Kiitos Kaikille innokkaasta työskentelystä!

Uskomme, että tämä käsikirja tulee auttamaan Sinua eri tavoin maakunnan palvelulupauksen valmistelussa ja toimeenpanossa.

*Koordinoinnista ja kirjoittamisesta vastanneet
Vuokko Lehtimäki, STM ja Mikko Kenni, Talent Vectia*

Huomioitahan, että käskikirjassa on kuvattu esimerkinomaisesti palvelulupauksen prosessia ja sen visualisointia.

Jokaisen maakunnan tilanne on erilainen; paikalliset erityispiireet ja valmisteluprosessin tilanne ja laajuus vaihtelevat. Jokainen maakunta päättää itse, millaisella prosessilla palvelulupausta viedään eteenpäin.

Toivottavasti tämä käsikirja tulee helpottamaan maakuntien työtä – oli prosessi sitten suppeampi tai laajempi.

Palvelulupaus jatkuvaan käyttöön, arvioinnin ja johtamisen työkalu

UUSIA MAAKUNTIA rakennetaan tällä hetkellä kiivaalla aikataululla. Sote-lakiesityksiin on kirjoitettu uutena asiana maakunnan palvelulupaus. Kaikki asiat ja toimenpiteet, jotka tähtäävät organisaatiolähtöisestä ajattelutavasta kohti asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen huomioon ottamista palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa, ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämpiä. Palvelulupauksella vaikutetaan asukas- ja palvelulähtöisen kulttuurin vahvistamiseen maakunnissa.

MAAKUNTA OSOITTAA palvelulupauksen maakunnan asukkaille. Siinä maakunta ilmaisee, miten maakunta toteuttaa järjestämisvastuullaan olevia sote -palveluja asukkaiden tarpeet ja näkemykset huomioonottavalla tavalla. Palvelulupaus voi koskea kaikkia maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluvia palveluja, kuten ehkäiseviä, hoitavia tai korjaavia ja kuntouttavia palveluja.

MAAKUNTA MÄÄRITTÄÄ, millaiset ja minkä tasoiset sote-palvelut ne tarjoavat asukkaille. Minimitaso on määritetty erityislaeissa ja säädöksissä.

PALVELULUPAUKSELLA ei tule luoda väestölle kuitenkaan katteettomia odotuksia, ja sen sisällöillä tulee olla suora yhteys maakunta- ja palvelustrategioiden tavoitteisiin.

PALVELULUPAUS voidaan laatia osana palvelustrategiaa. Palvelustrategia ja palvelulupaus sisältyvät maakuntastrategiaan. Maakuntastrategiassa tulee ottaa huomioon maakunnan talouden reunaehdot sekä kehitysnäkymät ja sen tulee ohjata maakunnan taloussuunnittelua.

ASUKKAIDEN hyvinvointia ja arkea tukevat sujuvat, helposti saavutettavissa olevat palvelut ja palvelukokonaisuudet ovat maakunnille ja niiden kunnille vetovoima- ja kilpailutekijä.

PARHAIMMILLAAN PALVELULUPAUKSESTA muodostuu jatkuvaan käyttöön soveltuva arvioinnin ja johtamisen työkalu, jolla vaikutetaan valtakunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteiden saavuttamiseen, samalla se toimii osana maakuntien ja valtion välistä rahoitus- ja ohjausprosessia.

MAAKUNTA TEKEE palvelulupauksen yhdessä asukkaidensa kanssa. Työssä hyödynnetään asukkaiden osallistamisen toimintamallia.

Maakuntastrategiasta, palvelustrategiasta ja palvelulupauksesta päättää maakuntavaltuusto.

Palvelustrategiaa ja -lupausta käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (35 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (14 §, 15 §).

Palvelulupaus antaa maakunnille mahdollisuuden asukkaidensa osallistamisen kautta nostaa strategiatyöhön juuri omalle maakunnalle tärkeitä tavoitteita, joiden toteutumiseen tarvitaan laajaa sitoutumista eri tahoilla.

1. Mikä palvelulupaus?



Palvelulupaukseen liitettäviä keskeisiä käsitteitä

Palvelulupaus	Palvelulupaus on maakunnan asukkaille osoitettu tahdonilmaisu siitä, miten maakunta toteuttaa järjestämisvastuullaan olevat sosiaali- ja terveyspalvelut. Palvelulupaus ei muuta lailla säädettyä maakunnan velvoitetta järjestää sosiaali- ja terveydenhuolto.
Saatavuus	Tavoitteena on asukkaille yhdenvertainen sote -palvelujen saatavuus - onko saatavilla riittävästi ja oikeanlaisia palveluita väestön tarpeisiin nähden ottaen huomioon erot palvelujen tarpeessa ja käytössä mm. sukupuolen, iän tai vammaisuuden perusteella. Palvelulupauksen olisi hyvä ottaa kantaa lähipalvelujen saatavuuteen. Palvelulupauksessa maakunta voisi myös asettaa tavoitteeksi esim. tavanomaisten palvelujen vastaanottoaikojen saatavuuden myös arki-iltaisin tai hoitoon pääsyn laissa säädettyä enimmäisaikaa lyhyemmässä ajassa.
Saavutettavuus	Palvelulupauksessa määritellään saavutettavuuden periaatteet. Saavutettavuuteen vaikuttaa se, missä palvelua tarjotaan (mm. välimatkat keskitettyihin palveluihin) sekä kuinka helposti ja esteettömästi asiakas saavuttaa palvelun. Saavutettavuuden edistämiseksi voidaan hyödyntää esim. liikkuvia palveluja, digitaalisia ratkaisuja, kommunikaatioapuvälineitä ja tulkkipalveluja. Palveluja on tarjottava yhdenvertaisesti myös niille, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää digitaalisia palveluja.
Asukasosallisuus	Maakunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa maakunnan toimintaan. Maakuntavaltuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Asukkaan ei tarvitse olla asiakas tai palvelun käyttäjä voidakseen osallistua.
Asiakasosallisuus	Asiakasosallisuus perustuu ajatukselle, että jokainen asiakas on osallisena omassa asiakastapahtumassaan ja häntä kuunnellaan. Asiakasosallisuutta on myös asiakkaiden, kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden tekemä yhteistyö henkilöstön, esimiesten ja päättäjien kesken. Asiakaslähtöisellä toiminnalla tavoitellaan palvelujen vaikuttavuutta ja hyvinvoinnin lisääntymistä.
Laatu	Hyvä laatu on parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön perustuvaa palvelua, joka tuottaa kansalaisille hyvinvointia, pyrkii terveyden ja hyvinvoinnin maksimointiin ja riskien minimointiin. Laatua on hyvä toiminta tai palvelu sille asetettujen vaatimusten ja siihen kohdistuvien odotusten mukaisesti toimintaan annettujen taloudellisten voimavarojen asettamissa rajoissa. Laadun ulottuvuuksiksi voidaan määritellä mm. asiakas- ja potilasturvallisuus, asiakaskokemus, henkilöstön osaaminen ja ammattitaito.
Sote -integraatio	Maakunnan vastuulla on sovittaa palvelut tarkoituksenmukaisiksi ja toimiviksi palvelukokonaisuuksiksi ja hoitoketjuiksi niin, ettei palveluissa ole tarpeettomia viiveitä eikä palveluketjuissa katkoja. Tämä koskee kaikkia julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja perustasolla ja erityistasolla. Lisäksi maakunnan tehtävä on varmistaa, että palvelut täyttävät laatuksiterit ja tieto kulkee sujuvasti tuottajien välillä.
Vaikuttavuus	Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tavoite on olla vaikuttavia ja siten lisätä mahdollisimman paljon asiakkaan hyvinvointia ja terveyttä. Vaikuttavuus on valitulla toimintatavalla aikaansaatu muutos suhteessa tilanteeseen, jossa toimintaa ei olisi lainkaan toteutettu.

Palvelulupaus lainsäädännössä

HE 15/2017

Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudista koskevaksi lainsäädännöksi:

<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170015#idp451762256>

Yksityiskohtaiset perustelut löytyvät:

<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3118184/HE+Yksityiskohtaiset+perustelut+31.8.2016.pdf/38a1c292-999e-4e6f-8a53-0dba60fb04b3>

Maakuntalaki

23 § Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

35 § Maakuntastrategia

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä

4 § Palvelujen saavutettavuus ja saatavuus

7 § Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa

8 § Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen maakunnassa

9 § Järjestämisvastuu sosiaali- ja terveydenhuollosta

14 § Palvelustrategia

15 § Maakunnan palvelulupaus

Maakunnan palvelulupaus on maakunnan asukkaille osoitettu tahdonilmaisu siitä, miten maakunta toteuttaa sosiaali- ja terveysterveystoimet. Palvelulupaus ei muuta laila säädettyä maakunnan velvoitetta järjestää sosiaali- ja terveydenhuolto.

Palvelulupauksessa maakunta asettaa tavoitteet sille, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toteutetaan maakunnan asukkaiden tarpeet ja paikalliset olosuhteet sekä edellä 4 §:ssä säädetty palvelujen saatavuus ja saavutettavuus huomioon ottavalla tavalla. Maakunnan palvelulupauksessa on otettava huomioon sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet.

Palvelulupaus voidaan laatia osana maakuntastrategiaa. Maakunnan on julkaistava palvelulupauksensa julkisessa tietoverkossa ja muilla lupauksen julkisuutta edistävillä tavoilla.



Palvelulupaus yhtenä strategian osa-alueena

Palvelulupaus:

- › Lainsäädännössä maakunnalle määritelty velvoite (maakuntalaki ja sote-järjestämislaki)
- › Maakunnan asukkaille osoitettu tahdonilmaisu siitä, miten maakunta toteuttaa sote-palvelut huomioiden alueelliset olosuhteet
- › Huomioi sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet
- › Ei muuta lailla säädettyä maakunnan velvoitetta järjestää sosiaali- ja terveydenhuolto
- › On osa maakuntien palvelustrategiaa
- › Kirjataan maakunnan ja palveluntuottajien välisiin sopimuksiin ohjaamaan tuotantoa.

Palvelulupaus-osahankkeen keskeisenä tavoitteena:

- › On luoda valtakunnallisesti palvelulupauksesta malli ja prosessi, jonka avulla maakunnat voivat laatia omista tarpeista ja lähtökohdista käsin palvelulupauksensa
- › Tunnistaa eri prosessien vaiheissa keskeinen tekeminen
- › Määrittellä palvelulupauksen keskeiset raamit ja rajaukset
- › Luoda palvelulupauksen esimerkkiprosessi ja -malli maakuntien valmistelun tueksi
- › Kehittää työkaluja maakunnan valmistelijoiden tueksi. 2. Palvelulupauksen rakentamisen prosessi

Palvelulupausta toimeenpannaan ja toteutetaan suurelta osin tuotannossa. Näin ollen palvelulupauksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on, miten tuottamisvastuussa olevien toimijoiden arjessa näkyvät maakunnan eli järjestäjän tahtotila palvelulupauksesta.

2. Palvelulupauksen rakentamisen prosessi



Palvelulupauksen valmistelusta hyväksytyyn asiakirjaan

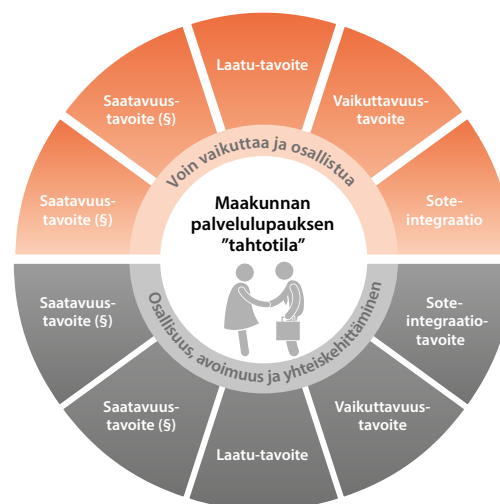
Palvelulupauksen rakentamisen prosessin kuvaus

Perusta	Vaihe 1: Projektin käynnistäminen	Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus	Vaihe 3: Viranhaltija valmistelu	Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko	Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä	Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen (toimeenpano)
	Osallisuus ja viestintä - jatkuva ja läpileikkaava prosessi Maakunnan tahtotilan täsmäntäminen ja kirkastaminen - jatkuva vuoropuhelu					
Maakuntastrategian linjaukset	Palvelulupaustyöskentelyn tavoitteet suhteessa maakunnan strategiaan ja palvelustrategiaan sekä talouden ja toiminnan ohjauksenteisiin	Relevanttien tahojen tunnistaminen maakunnan tarpeista käsin (mukana maakunnan ja kuntien rajapinta, kaikki maakunnan vastuulla)	Palvelulupauksen linjaukset ja valinnat näkökulmittain	Tekninen valmistelu osana talouden ja toiminnan suunnitelmaa (esittelijän prosessi)	Palvelulupauksen vaiheistus ja tehokkaan toimeenpanon johtaminen	Monimuotoiset palauttekanavat maakunnan asukkaille (tyrkös johtamisyhteistyönä - raportointi)
Palvelustrategian linjaukset ja tarkemman tason strategiset tavoitteet palveluiden järjestämiseen	Organisointuminen, tarvittavien tahojen tunnistaminen (osallistaminen), resurssi- ja aikataulut	Oikeiden osallisuustapojen valinta eri kohde- ja sidosryhmille	Ensimmäisen luonnoksen lähettäminen lausunnon ja kommenttien (laajasti eri tahot)	Seuranta, raportointi ja kytkentä johtamisjärjestelmään	Vuoropuhelu maakunnan henkilöstöä, järjestöt, palveluntuottajat	Palvelulupauksen keskeisten mittareiden jalkauttaminen konsertin eri osiin (hyödynnetään esim. sote -tietopaketteja)
Olemassa olevat ohjauksalliset	Maakunnan edurvalvontia ja palvelulupausta -mallin yhteensovittaminen valtakunnallisiin tavoitteisiin	Osallisuus valitulla keinolla (asukkaat, päätöksentekijät, viranhaltijat, kolmas sektori, yritykset koko ajan läsnä)	Lausuntojen analyysi ja sen pohjalta tehtävät mahdolliset muutokset	Monikanavainen ja monimuotoinen viestintä ja "ulostulo" - palvelulupauksen "brändi"	Viestinnän toteutus osana muutostoimintaa. Palvelulupauksen yksinkertaisen tiivis visualisointi	Tiedon koonti, arviointi ja analyysit, joiden pohjalta kehitettävät ja korjattavat toimenpiteet (hyödynnetään esim. sote -tietopaketteja)
Ministeriöiden ohjaus ja valtakunnalliset tavoitteet	Maakunnan palvelulupausta-prosessin projektittu, työskentelyn rajuus, reunaehdot ja liittymä- ja sitoutumisen suunnitelma valmis (sis. osallisuussuunnitelma)	Tarkempi kuva, ja uudet ideat asukas- ja sidosryhmien tarpeista palvelulupauksen rakentamiseen ja sisidin tarkuus. Uusi- ja sitoutumisen valmistaminen eri tahoilla	Ensimmäinen luonnos palvelulupauksesta monikanavaisesti ja vuorovaikutteisesti valmisteltu	Hyväksytty päätöksiä sisältävä asiakirja sis. palvelulupaus, toimeenpanon kuvaus, seuranta sekä raportointi	Toimeenpanokuvauksen mukainen toiminta (palvelusopimuksen, palvelulupauksen, maakunnan järjestämisyksikön kehittäminen)	Palvelulupauksen mukainen johtaminen ja jatkuva kehittäminen

Miten ja millaisessa prosessilla palvelulupausta on mahdollista valmistella

- Valmisteluprosessin päävaiheet
- Päävaiheet purettuna osiin
- Eri vaiheiden keskeiset tuotokset

Palvelulupauksen malli ja esimerkki visualisoinnista



Palvelulupauksen keskeiset tavoitteet, näkökulmat ja sisältö-alueet

- Lopputuloksena helposti ymmärretty visualisointi, joka sisältää keskeiset näkökulmat ja niille asetetut tavoitteet miten sote-palvelut toteutetaan maakunnan asukkaiden tarpeet ja paikalliset olosuhteet sekä palvelujen saatavuus ja saavutettavuus huomioon ottavalla tavalla

Maakunnan päätöksenteko

Maakunnan päätös palvelulupauksesta ja toimeenpanosta

- Maakuntavaltuuston päätös palvelulupauksesta (voi olla osana maakuntastrategiaa tai palvelustrategiaa)
- Toimeenpanon suunnitelma/ tiekartta

Palvelulupauksen rakentaminen maakunnissa

Palvelulupaus ja sen rakentaminen pitää olla tiivistä sidoksissa:

1. Lainsäädäntö

- Maakuntalaki
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä

2. Maakunnan strategiatyö

- Maakuntastrategia
- Palvelustrategia
- Muut maakunnan keskeiset strategiat ja ohjelmat
- Linjaukset ja tarkemman tason strategiset tavoitteet palvelujen järjestämiseen

3. Maakunnan olemassa olevat rakenteet ja ohjausmallit sekä johtamisjärjestelmä

- Määrittävät työnjaon, roolit ja vastualueet
- Mahdollistaa johtamisen, yhteisen näkemyksen toiminnasta ja johtamiskäytännöistä sekä mittareista

Seuraavalla sivulla on esitettyä palvelulupauksen rakentamisen esimerkkiprosessi.

Checklist:

- ✓ Lainsäädäntö
- ✓ Maakuntastrategia
- ✓ Palvelustrategia
- ✓ Maakunnan rakenteet ja johtamisjärjestelmä
- ✓ Ministeriöiden ohjaus ja valtakunnalliset tavoitteet

Palvelulupauksen rakentamisen prosessi

Perusta	Vaihe 1: Projektin käynnistäminen	Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus	Vaihe 3: Viranhaltija valmistelu	Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko	Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä	Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen (toimeenpano)
	Osallisuus ja viestintä - jatkuva ja läpileikkaava prosessi Maakunnan tahtotilan täsmäntäminen ja kirkastaminen - jatkuva vuoropuhelu					
Maakuntastrategian linjaukset	Palvelulupaustyöskentelyn tavoitteet suhteessa maakunnan strategiaan ja palvelustrategiaan sekä palvelustrategiaan ja toiminnan ohjausrakenteisiin	Relevanttien tahojen tunnistaminen maakunnan tarpeista käsin (mukana maakunnan ja kuntien rajapinta, kaikki maakunnan vastuulla olevat toimialat)	Palvelulupauksen linjaukset ja valinnat näkökulmittain	Tekninen valmistelu osana talouden ja toiminnan suunnitelmaa (esittelijän prosessi)	Palvelulupauksen vaiheistus ja tehokkaan toimeenpanon johtaminen	Monimuotoiset palauttekanavat maakunnan asukkaille (kytkös johtamisjärjestelmään - raportointi)
Palvelustrategian linjaukset ja tarkemman tason strategiset tavoitteet palveluiden järjestämiseen	Organisointuminen, tarvittavien tahojen tunnistaminen (osallistaminen), resursointi sekä aikataulut	Oikeiden osallisuustapojen valinta eri kohde- ja sidosryhmille	Ensimmäisen luonnoksen lähettäminen lausunnoille ja luonnoksen kommentointi (laajasti eri tahot)	Seuranta, raportointi ja kytkentä johtamisjärjestelmään	Vuoropuhelu maakunnan henkilöstö, järjestöt, palveluntuottajat	Palvelulupauksen keskeisten mittareiden jalkauttaminen konsernin eri osiin (hyödynnetään esim. sote-tietopaketteja)
Olemassa olevat ohjausmallit	Maakunnan edunvalvonta ja palvelulupausmallin yhteensovittaminen valtakunnallisiin tavoitteisiin	Osallisuus valituilla keinoilla (asukkaat, päätöksentekijät, viranhaltijat, kolmas sektori, yritykset koko ajan läsnä)	Lausuntojen analyysi ja sen pohjalta tehtävät mahdolliset muutokset	Monikanavainen ja monimuotoinen viestintä ja "ulostulo" - palvelulupauksen "brändi"	Viestinnän toteutus osana muutosjohtamista. Palvelulupauksen yksinkertainen tiivis visualisointi	Tiedon koonti, arviointi ja analyysit, joiden pohjalta kehittäminen ja korjaavat toimenpiteet (hyödynnetään esim. sote-tietopaketteja)
	Menetelmien, mallien ja työkalujen valinta	Synteesin ja johtopäätösten muodostaminen tuloksista	Valmistelevan viranhaltijan ja työryhmän läpikäynti	Maakuntavaltuuston päätös (palvelustrategiasta) palvelulupauksesta	Kytkentä olemassa olevaan johtamisjärjestelmään	Palvelulupauksen vaikutusten arviointi ja syöte toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (hyödynnetään esim. sote-tietopaketteja)
Ministeriöiden ohjaus ja valtakunnalliset tavoitteet	Maakunnan palvelulupausprosessi projektoitu, työskentelyn rajaukset, reunaehdot ja liittymäpinnat selvillä. Projektisuunnitelma valmis (sis. osallisuussuunnitelman)	Tarkempi kuva, ja uudet ideat asukas- ja sidosryhmien tarpeista palvelulupauksen rakentamiseen sisällön tueksi. Uskottavuuden ja sitoutumisen varmistaminen eri tahoilta	Ensimmäinen luonnos palvelulupauksesta määrittäen ja vuorovaikutteisesti valmisteltu	Hyväksytty päätöskirja sis. palvelulupaus, toimeenpanon kuvaus, seuranta sekä raportointi	Toimeenpanokuvauksen mukainen toiminta (palvelusopimusneuvottelut, maakunnan järjestämisyksikön kehittäminen)	Palvelulupauksen mukainen johtaminen ja jatkuva kehittäminen

Tekeminen

Tuotos

Vaihe 1: Projektin käynnistäminen



Vaihe 1: Projektin käynnistäminen 1/2

Palvelulupaus-työskentelyn tavoitteet suhteessa maakuntastrategiaan ja palvelustrategiaan sekä ohjausrakenteisiin

- › Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa ja koota yhteen analyysi, joka on tehty palvelulupauksen lähtökohdista ja perustasta.
- › Mitkä asiat erityisesti maakunnassasi korostuvat maakuntastrategiassa ja palvelustrategiassa? Mitä muita mahdollisia maakunnan tehtävääloja sote-palvelujen lisäksi liitetään mukaan palvelulupaus-työskentelyyn? Millaisia tavoitteita olette asettaneet palvelulupaukselle? Millainen on maakuntasi organisaatio- ja konsernirakenne? Millaisia erityiskysymyksiä edellä mainituista asioista nousee nyt käynnistävälle palvelulupaus -työlle?

- › Kun olet käsitellyt edellä mainitut asiat, mitkä ovat keskeiset johtopäätöksesi näistä? Korostuuko esimerkiksi palvelujen ja asiainnin digitalisaatio vai asiakas/ asukaskokemuksen vahvistaminen, verkostojen johtaminen vai palvelujen tuottavuuden kehittäminen?

- › Muodosta johtopäätöksistä tiivis yhteenveto, "checklist".

Organisoituminen, tarvittavien tahojen tunnistaminen (osallistaminen), resursointi sekä aikataulut

- › Kun olet saanut edellisen vaiheen valmiiksi, siirry projektijohtamisen kannalta keskeisiin kysymyksiin.
- › Organisoi palvelulupauksen valmistelusta vastaava ryhmä (esimerkiksi projektiryhmä, ohjausryhmä) muut tarpeelliset ryhmät sekä resursoi projekti.

- › Aikatauluta projekti ja kytke aikataulutus maakunnan muuhun valmistelutyöhön.

- › Tunnista työssä tarvittavat tahot omasta organisaatiostasi sekä muut työhön osallistettavat tahot. Tässä tiettyjä tunnistettuja tahoja. Pohdi, mitkä näistä ovat maakunnallisesti kaikkein keskeisimmät:

- Asukkaat ja asiakkaat
- Poliittiset päätöksentekijät
- Henkilöstö ja henkilöstöjärjestöt
- Kolmas sektori
- Kulttuurisen alan toimijat
- Kunnat
- Oppilaitokset
- Erilaiset neuvostot (vanhusneuvosto, nuorisovaltuusto)
- Sote-yritykset (tuottajat)
- Henkilöstöjärjestöt (aikaisessa vaiheessa mukana)
- Media (maakuntalehdet, paikallislehdet)
- Valtio (STM, VM, TEM)
- Muut maakunnan erityispiirteet (esimerkiksi kielivähemmistöt)

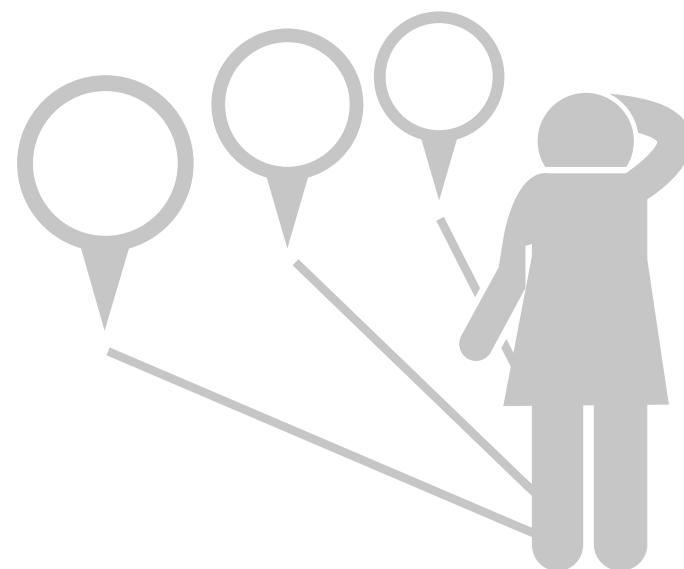
Vaihe 1: Projektin käynnistäminen 2/2

Maakunnan edunvalvonta ja palvelulupaus-mallin yhteensovittaminen valtakunnallisiin tavoitteisiin

- › Lainsäädännössä on linjattu, että maakuntien palvelulupauksissa on otettava huomioon sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet.
- › Edunvalvonnan näkökulmasta on tärkeää kyetä muodostamaan maakunnassa yhteinen tahtotila ja kehittämistyö sote-palvelujen ja niihin liikeisesti liittyvien palveluiden osalta.
- › Palvelulupauksen toteutuminen on mahdollista nostaa yhdeksi keskeiseksi seurattavaksi asiaksi, jolla maakunnat kykenevät toteamaan valtakunnallisten tavoitteiden saavuttamisen.
- › Valtio rahoittaa maakuntien palvelut ja seuraa palvelujen toteutumista ja kustannuksia.
- › STM neuvottelee vuosittain maakuntien kanssa sosiaali- ja terveystyöpalvelujen toteuttamisesta ja laatii selvityksen palvelujen yhdenvertaisesta saatavuudesta ja rahoituksen riittävydestä (sote-järjestämislaki).

Menetelmien, mallien ja työkalujen valinta

- › Tässä prosessin vaiheessa on hyvä selvittää, millaisia työkaluja ja menetelmiä prosessissa halutaan käyttää ja minkälaisia työkaluja on jo olemassa. Nämä voivat olla muun muassa sosiaalisen median, sähköisten kyselytyökalujen, projektin digitaalisten ratkaisujen seurannan työkaluja tai erilaisia osallistavia työpaja- ja fasilitointimalleja.
- › Palvelulupaus-osahankkeen työpajoissa on tullut selkeästi esille tarve valmistella palvelulupausta monikanavaisesti, aiemmat perinteiset strategiatyöskentelyssä käytetyt toimintamallit eivät enää riitä.
- › <http://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/suunnittelu-ja-seuranta/asukkaiden-osallisuus>



Vaihe 1: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

- maakunnan palvelulupausprosessin valmistelu on projektoitu ja resursoitu
- työskentelyn rajaukset ja reunaehdot, keskeiset toimijat ja yhdyspinnat ovat selvillä
- projektisuunnitelma on valmis (sisältäen osallisuussuunnitelman)

Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus



Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus 1/2

Oleellisten tahojen tunnistaminen maakunnan tarpeista käsin

- » Palvelulupauksen tarkoituksena on muun muassa edistää sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä siten, että samalla otetaan huomioon asukkaiden näkemykset ja tarpeet.
- » Tämä tarkoittaa sitä, että palvelulupauksen rakentamisessa tulee varmistaa asukkaiden ja asiakkaiden osallisuus sekä mahdollistaa aito vuoropuhelu myös muiden projektin käynnistämisvaiheessa keskeisiksi tunnistettujen sidosryhmien kanssa.
- » Vuoropuhelun laajuuteen vaikuttaa myös se, mistä palveluista tai palvelukokonaisuuksista maakunta on päättänyt antaa palvelulupauksen.
- » Asukkaiden osallisuutta käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:
 - Maakuntalaki (23 §)
 - Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (35 §)

- » Edellä mainittujen lisäksi asukkaiden ja asiakkaiden oikeudesta osallistumiseen on säädetty kuntalaissa (410/2015) ja sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Osallistuminen on kirjattu myös lakiin sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä lakiin potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992).

Oikeiden osallisuustapojen valinta eri kohde- ja sidosryhmille

- » Oikeiden osallistamistapojen valinta on keskeistä eri kohde- ja sidosryhmille.
- » Laajan vuoropuhelun avulla mahdollistetaan erilaisista näkemyksistä synteesi maakunnan toiminnasta ja tavoitteista. Tämän seurauksena moniäänisyys on eteenpäin vievää dynamiikkaa.
- » Osallistamistavoissa voidaan käyttää hyödyksi sosiaalista mediaa, maakunnan www-sivuja ja intraa, "boardeja" ja "raateja" sekä erilaisia sähköisiä kyselytyökaluja.

- » <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/etsi-ja-loyda/menetelma/yhteiskehittaminen-ja-osallistaminen>
- » https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/kuulethansieminnuu_ebook.pdf
- » <https://www.youtube.com/watch?v=yzhmZfU7QhA>



Vaihe 2: Vuoropuhelu ja osallisuus 2/2

Osallisuus valituilla keinoilla (pääöksentekijät, viranhaltijat, asukkaat ja yritykset koko ajan läsnä)

- › Osallistaminen ainoastaan palvelulupausprosessin alussa ei välttämättä riitä, vaan enemmänkin olisi pyrittävä prosessiin, jossa vuoropuhelu on jatkuvaa.
- › Poliittisten päättäjien tiivis mukanaolo on tärkeää.
- › Maakunnan strategian, ja sille alisteisen palvelulupauksen, omistajuus tulee olla vahvasti poliittisella johdolla, jolla varmistetaan strategiaan ja palvelulupauksen tavoitteisiin sitoutuminen. Tämä on edellytys, jotta palvelulupauksessa kyetään tekemään perusteltuja valintoja ja rajouksia.

Synteesin ja johtopäätösten muodostaminen tuloksista

- › Kun tarvittavat vaiheet keskeisten tahojen osallistamisen osalta on viety loppuun, on seuraavaksi muodostettava näiden osalta johtopäätökset. Johtopäätökset ja yhteenvedot olisi tehtävä seuraavista näkökulmista:
 - Palvelujen saatavuus: mitä eri tahot toivat esille?
 - Palvelujen saavutettavuus: mitä eri tahot toivat esille?
 - Palvelujen laatu: mitä eri tahot toivat esille?
 - Palvelujen vaikuttavuus: mitä eri tahot toivat esille?
 - Palvelujen asiakasprosessi ja integraatiot: mitä eri tahot toivat esille?

Mistä lisätietoa kokemuksista ja hyvistä käytännöistä?

Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli -osahanke

Palvelut asiakaslähtöisiksi kärkihankkeen toisessa osahankkeessa - Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli -kehitetään asiakkaiden osallistumisen valtakunnallista toimintamalli, joka

- 】 ottaa asiakkaat mukaan tasavertaisina kumppaneina palvelujen suunnitteluun, tuottamiseen ja kehittämiseen maakuntien järjestämävastuulla olevassa sosiaali- ja terveydenhuollossa
- 】 tehostaa palvelujen oikea-aikaista kohdentumista ja väestön palvelutarpeisiin vastaavuutta arvioimalla yhdessä asiakkaiden kanssa palvelukokemuksia ja kehittämisideoita
- 】 parantaa henkilöstön ymmärrystä väestön palvelutarpeista ja väestön ymmärrystä palvelutoiminnasta edistäen asiakkaiden itsenäistä selviytymistä
- 】 tuottaa mallin, kuinka asiakkaiden kokemustieto ja kehittämisideat välittyvät virkamiesjohdolle ja poliittiseen päätöksentekoon.

Lisäksi hankkeessa arvioidaan asiakkaiden osallistumisen ja kokemustiedon tuottamisessa käytettävien menetelmien osuvuutta, tiedon hyödyntämistä ja uusien menetelmien, erityisesti digitaalisten menetelmien käyttöönottoa. Ks. seuraava sivu.

Lisätietoa hankkeesta:

<http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus/asiakkaiden-osallistumisen-toimintamalli>

sekä

Innokylässä, jossa kuka tahansa voi osallistua toimintamallin kehittämiseen

<https://www.innokyla.fi/web/tyotila1923650>

ASIAKKAIDEN OSALLISTUMISEN TOIMINTAMALLI

STM 10/01/2018

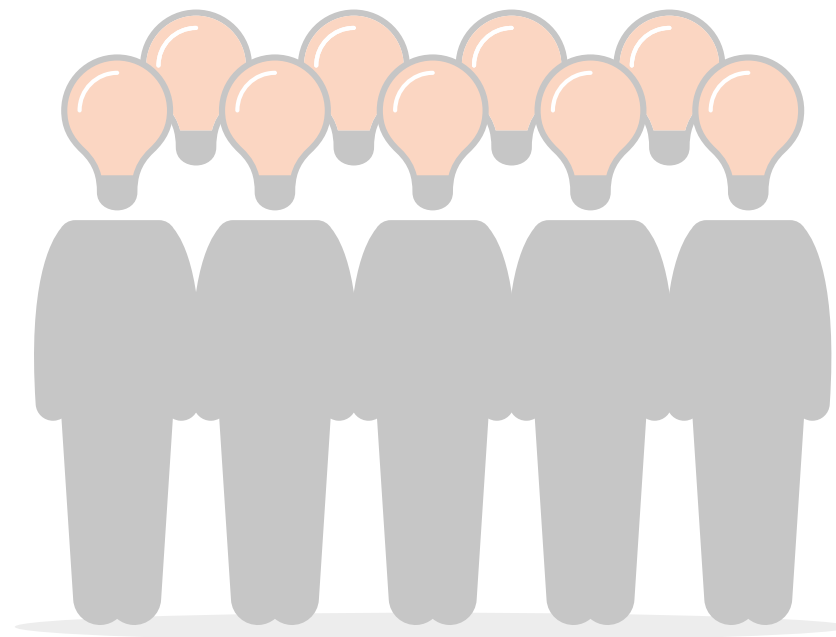


Vaihe 2: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

- tarkempi kuva ja uudet ideat asukkaiden ja sidosryhmien tarpeista palvelulupauksen rakenteen, sisällön ja tavoitteiden tueksi
- uskottavuuden ja sitoutumisen varmistaminen eri tahoilta



Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu



Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu 1/2

Palvelulupauksen linjaukset ja valinnat näkökulmittain

Tässä työvaiheessa siirrytään konkreettisiin linjauksiin ja valintoihin. Keskiössä on linjata ja valita palvelulupauksen sisältö näkökulmittain eri palveluista tai palvelukokonaisuuksista:

- › Saatavuus (on oltava tarkastelussa)
- › Saavutettavuus (on oltava tarkastelussa)
- › Laatu (työryhmässä koettu tärkeäksi)
- › Vaikuttavuus (työryhmässä koettu tärkeäksi)
- › Sote-integraatio (työryhmässä koettu tärkeäksi)

Jokaisesta edellä mainitusta näkökulmasta olisi kyettävä tiivistämään maakunnan tavoite järjestämisen ja asukkaan näkökulmista, esimerkiksi:

- › Saatavuus-näkökulma:
 - Järjestäjä: Palvelutarpeen arviointia ohjaa lain-säädäntö, ammattitaitoinen henkilöstö ja tarpeen arviointi tehdään asiakaskohtaisesti.
 - Asukas: Koen ja luotan, että tarpeeni on tunnistettu ja saan oikeaa ja vaikuttavaa palvelua.

Tämä vaihe kokonaisuudessaan on tehtävä tiivistä valmistelusta vastaavan viranhaltijan ja muun työryhmän kanssa. Palvelulupauksen sisällön muodostamisessa vaihe on tärkeä, ja siihen on varattava riittävä aikaresurssi.

Ensimmäisen luonnos avoimelle kommenttikierrokselle sekä lausuntojen pyytäminen luonnoksesta maakunnan sopimalla tavalla

Kun valmisteleva työryhmä on saanut ensimmäisen version palvelulupauksen sisällöstä ja kokonaisuudesta muodostettua, on tärkeää jatkaa ja vahvistaa osallistamista.

Asukkaille ja keskeisille sidosryhmille tarjotaan avoin kommenttikierros erilaisia kanavia käyttäen sekä maakunnan virallisille toimielimille ja yhteistyötahoille lausunnonantomahdollisuus.



Vaihe 3: Viranhaltijavalmistelu 2/2

Saadun palautteen ja lausuntojen analyysi ja niiden pohjalta tehtävät mahdolliset muutokset

- › Eri tahoilta saadut palautteet ja lausunnot palvelulupauksen ensimmäisestä versiosta on käytävä läpi, ja analysoitava niiden pohjalta mahdolliset muutostarpeet.
- › Toinen keskeinen käytävä keskustelu on palvelulupauksen "tarkkuustasosta" eli kuinka tarkasti eri näkökulmista maakunta tulee asettamaan tavoitteita palvelulupauksessa eri palveluille tai palvelukokonaisuuksille.
- › Jotta palvelulupauksesta ei muodostu käytettävyyden kannalta liian raskas, olisi tarkkuustason oltava riittävän strateginen, mutta kuitenkin tarjottava riittävästi konkretiaa.
- › Palvelulupauksen toteutumista tulee pystyä seuraamaan.

Valmistelusta vastaavan viranhaltijan ja työryhmän työ jatkuu

- › Tämän vaiheen keskiössä on tiivistää ja viimeistellä palvelulupauksen keskeinen sisältö ja sanamuodot.
- › Jotta palvelulupauksesta kyetään muodostamaan koko soten järjestämistä sekä palvelutuotantoa ohjaava työkalu, on tärkeää kytkeä maakunnan ylin johto tiiviisti työvaiheeseen.
- › Ilman johdon sitoutumista, on palvelulupauksen kaikkia mahdollistamia hyötyjä vaikea realisoida.
- › Viimeistelyvaiheessa tulisi palvelulupausta vielä testata esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:
 - Onko palvelulupauksen sisällöt talouden ja toiminnan näkökulmista realistisia?
 - Ohjaako palvelulupaus järjestämistä strategisesti oikeaan suuntaan?
 - Ohjaako palvelulupauksen sisällöt palveluntuottajia strategisesti oikeaan suuntaan?
 - Onko palvelulupaus asukkaidemme/ asiakkaidemme näkökulmasta ymmärrettävä?
 - Onko palvelulupaus mitattavissa, ja kykenemmekö seuraamaan palvelulupauksen kehittymistä ja edistymistä?

Päävaihe 3: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

- ensimmäinen luonnos maakunnan palvelulupauksesta on valmisteltu monikanavaisesti

Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko



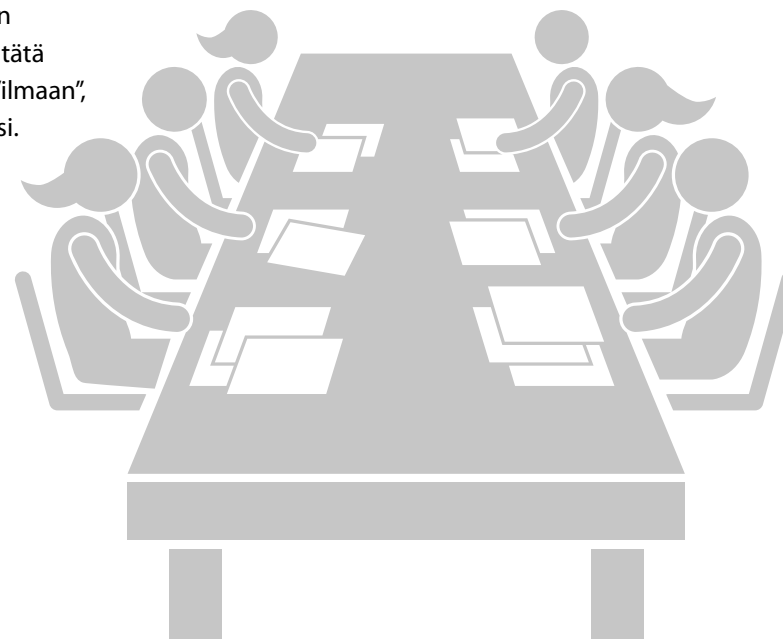
Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko 1/2

Valmistelu osana toiminnan ja talouden suunnittelua (esittelijän prosessi)

- › Palvelulupauksen on oltava osa maakunnan toiminnan ja talouden suunnittelua.
- › Talouden ja toiminnan ohjaus ovat keskeinen osa maakunnan strategista johtamista. Tämän vuoksi tässä vaiheessa on kyettävä kuvaamaan, mikä vaikutus palvelulupauksella on vuosittaiseen talousarvioprosessiin.
- › Kuten kuntasuunnittelussa, talousarvion sitovat toiminnalliset tavoitteet johdetaan suoraan strategian valtuustokauden tavoitteista asettamalla tavoitteille vuosittainen tavoitetaso. Samaa logiikkaa voidaan käyttää palvelulupauksen osalta.

Seuranta, raportointi ja kytkeä johtamisjärjestelmään

- › Palvelulupauksen seuranta, raportointi ja johtaminen on kytkettävä olemassa oleviin prosesseihin ja johtamisjärjestelmään läpinäkyvyyden lisäämiseksi.
- › Näin vastuu palvelulupauksen keskeisistä tavoitteista ja näiden toteuttamisesta kyetään osittamaan maakuntakonsernin vastuuhenkilöille. Ilman tätä kuvausta on vaarana, että palvelulupaus jää "ilmaan", ja sillä ei saada haluttuja vaikutuksia aikaiseksi.



Vaihe 4: Hallinnolliset päätökset ja päätöksenteko 2/2

Monikanavainen ja monimuotoinen viestintä ja ”markkinointi” - palvelulupauksen brändäys

- › Palvelulupaus tulee olla nähtävillä ja saatavilla.
- › Jotta palvelulupauksesta saadaan asukas- ja asiakaslähtöistä palvelukulttuuria edistävä työkalu, on se kyettävä viestimään ja visualisoimaan selkeästi sellaisessa muodossa, että se on helposti ymmärrettävä.
- › Jokainen maakunta joutuu pohtimaan näitä asioita siitä näkökulmasta, mikä on heille palvelulupauksen primääritavoite.
- › Visualisoinnin lisäksi monikanavainen viestintä ja vahva kansalaisviestintä on tärkeää, esimerkiksi:
 - www-sivut
 - sosiaalinen media
 - johdon blogit
 - intranet
 - videot
 - sisäiset tiedotteet ja lehdet
 - johdon maakuntakierrokset
 - työntekijälähettiläät
 - <http://alueuudistus.fi/tiekartta/viestinta>

Maakuntavaltuuston päätös (palvelustrategiasta) palvelulupauksesta

- › Palvelulupauksen hyväksyy maakuntavaltuusto.
- › Valtuuston tulee hyväksyä kokonaisuus, joka pitää sisällään muun muassa palvelulupauksen sekä kuvauksen sen toimeenpanon, seurannan, arvioinnin ja raportoinnin keskeisistä asioista.
- › Strategisesti toimivan valtuuston keskeisiä tunnuspiirteitä ovat muun muassa
 - kiinnostus toimintaympäristön muutoksiin ja säännöllinen arviointi; mitä muutokset merkitsevät valitun strategian kannalta
 - ohjaa maakunnan toimintaa toiminnallisilla ja taloudellisilla tavoitteilla sekä omalla esimerkillään
 - varmistaa strategisen päätöksenteon toimivuuden maakuntakonsernissa
 - arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa ja ottaa kokemuksista oppia.

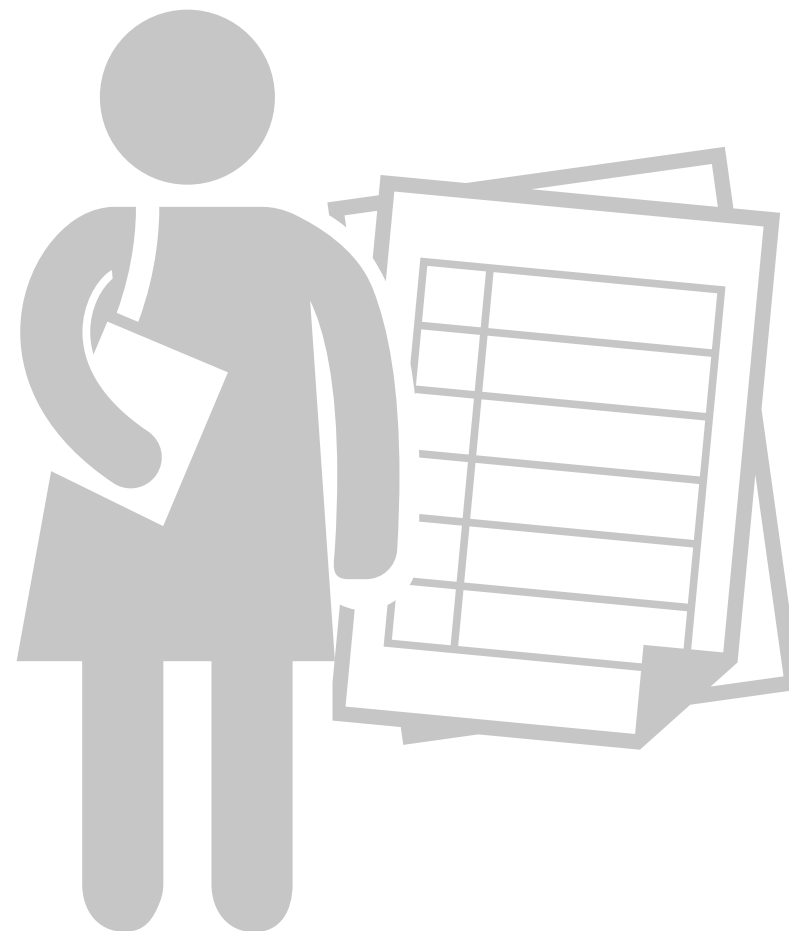
Vaihe 4: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

Hyväksytty päätöskokonaisuus sisältäen palvelulupauksen ja kuvauksen sen

- toimeenpanosta
- seurannasta
- raportoinnista
- arvioinnista
- kansalaisviestinnästä.



Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä



Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä 1/2

Palvelulupauksen toiminnallistamisen vaiheistus ja tehokkaan toimeenpanon johtaminen

- » Palvelulupauksen hyväksymisen jälkeen on tärkeä varmistaa sen jalkautus ja toimeenpano.
- » Toimeenpanossa on keskeistä varmistaa keskeisten henkilöiden osallistaminen ja sitouttaminen. Tähän kuuluu oleellisesti avoin viestintä ja laaja dialogi palvelulupauksen keskeisestä sisällöstä. Vain tätä kautta voidaan luoda ymmärrystä, innostusta ja sitoutumista.
- » Toinen oleellinen kokonaisuus on varmistaa kytkentä johtamisjärjestelmään. Maakunnissa on käytävä keskustelu, ja sovittava toimeenpano osana rakennetta, mittareita ja johtamiskäytäntöjä.
- » Maakunnan tulee varmistaa uusien toimintatapojen ja –mallien sekä käytäntöjen kehittäminen, jotta uudenlainen palvelulupaus toteutuu osana muuta strategiakokonaisuutta.

Jatkuva vuoropuhelu maakunnan asukkaiden, asiakkaiden, henkilöstön, järjestöjen ja palveluntuottajien kanssa

- » Vuoropuhelu on palvelulupauksen muodostamisen kaikissa vaiheissa tärkeää, mutta maakunnan palvelulupauksen valmistuttua, on keskeistä käydä sitä läpi muun muassa henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen ja palveluntuottajien kanssa. Vuoropuhelun ylläpitoon valitaan helppoja, matalan kynnyksen toimintamalleja ja välineitä.
- » Maakunnalla sote-palvelujen järjestäjänä on tehtävänä ohjata alueellaan toimivia palveluntuottajia. Palvelulupauksen tulee näkyä palveluntuottajien kanssa tehtävissä sopimuksissa ja sitä kautta palveluntuottajien toiminnassa. Vuoropuhelun ylläpitoon valitaan helppoja, matalan kynnyksen toimintamalleja ja välineitä.
- » Palvelulupauksen kautta palveluntuottajat voidaan saada myös ”kilpailemaan” keskenään palvelulupauksen toteuttamisessa.
- » Maakunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä tulee olla käytettävissään koko ajan vuorovaikutteinen avoin tiedotus- ja palautekanava.

Vaihe 5: Toimeenpano ja viestintä 2/2

Viestinnän toteutus osana muutosjohtamista. palvelulupauksen yksinkertainen selkeä visualisointi

- › Ymmärrystä, innostusta ja sitoutumista edesauttaa riittävän selkeään muotoon yksinkertaistettu visualisointi.
- › Tässä materiaalissa on esimerkkikuvaus palvelulupauksen visualisoinnista (TalentVectian mallista muokattu esitys).



Kytkeä olemassa olevaan johtamisjärjestelmään

- › Palvelulupauksen toimeenpanon ytimessä on sen tiivis kytkentä maakunnan johtamisjärjestelmään.
- › Tämän asian onnistumista voi varmistaa esim. seuraavien kysymysten avulla:
 - Olemme selkeästi määritelleet, miten palvelulupauksen vaatimat toimenpiteet ja priorisoinnit ovat linjassa strategiamme kanssa.
 - Olemme selkeästi määritelleet, ketkä vastaavat palvelulupauksen pohjalta aloitteista/ hankkeista.
 - Olemme selkeästi määritelleet, mitkä ovat jokaisen "yksikön, toimialan, tulosalueen" vastuut ja toimenpiteet palvelulupauksen toteuttamisessa.
 - Olemme määritelleet, miten kehitämme kulttuuriamme systemaattisesti tukemaan palvelulupauksen tavoitteita.
 - Olemme selkeästi määritelleet, miten palvelulupauksen seuranta, edistyminen ja raportointi toteutetaan ja johdetaan.
 - Olemme selkeästi määritelleet, miten allokoimme resursseja palvelulupauksen tavoitteiden vaatimiin kohteisiin.

Vaihe 5: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

- Toimeenpanokuvauksen mukainen toiminta, muun muassa
 - palvelusopimusneuvottelut
 - maakunnan järjestämisyksikön toiminnan kehittäminen



Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen



Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen 1/2

Monimuotoiset palautekanavat maakunnan asukkaille (kytkös johtamisjärjestelmään, raportointiin)

- Palvelulupaus työkaluna sekä toimintaa ja taloutta ohjaavana välineenä pitää olla ajassa jatkuvasti elävä prosessi.
- Lainsäädännön mukaan: "Palvelulupaus on julkaistava julkisessa tietoverkossa. Julkisesti ilmoitettu palvelulupaus antaa maakunnan asukkaille mahdollisuuden seurata ja arvioida sitä, miten palveluja on tarkoitus toteuttaa, ja toteutuvatko ne lupauksen mukaisesti. Tätä kautta on myös mahdollista antaa palautetta, ja tehdä palvelujen käytännön toteutusta parantavia ehdotuksia".
- Pelkkien kanavien kehittäminen ei kuitenkaan ole vielä riittävä toimenpide, vaan maakuntien on kyettävä myös ulottamaan asiakkailta saatu palaute osaksi johtamisjärjestelmää ja raportointia.

- Maakuntien olisi kyettävä asettamaan selkeät tavoitteet koko organisaatiolle asiakaskokemuksesta, sekä viemään nämä tavoitteet johtamisjärjestelmän kautta koko organisaation tasolle.

Palvelulupauksen keskeisten mittareiden jalkauttaminen konsernin eri osiin (ja ulos organisaatiosta)

- Mittareiden valinnassa olisi huomioitava tulosmittareiden ja edistymisen seurannan mittareiden kattavuus. Pelkkien tulosmittareiden seurannalla fokus keskittyy liian usein vain mitattaviin lopputuloksiin, jolloin edistymisen suunta voi jäädä liian vähälle huomiolle.
- Palvelulupauksen ja sen keskeisten asiakaskokemusmittareiden valinta läpi organisaation on tärkeä seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen näkökulmista. Jokaisen maakunnan olisi hyvä palvelulupauksen sisällöistä löydetää 3–5 keskeisintä mittaria, joita seurataan läpi organisaation.

- Mittareiden valintaa voitte testata esim. seuraavien kysymysten avulla:
 - Seuraamme palvelulupauksen etenemistä "etenemisen mittareiden" kautta (mittareita, jotka määrittävät etenemistä, ollaanko oikealla polulla, oikeassa aikataulussa, jotta päästään haluttuihin tuloksiin).
 - Seuraamme palvelulupauksen etenemistä "tulostittareiden kautta" (mittarit, jotka mittaavat lopputuloksia esim. liikevaihto, kannattavuus, vuosikate).



Vaihe 6: Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen 2/2

Tiedon koonti, arviointi ja analyysit, joiden pohjalta kehittäminen ja korjaavat toimenpiteet

- › Systemaattisen ja jatkuvan kehittämisen edellytys on koostaa olemassa olevaa tietoa sekä arvioida sitä nykyiseen toimintaan.
- › Kun palvelulupauksen edistymisen seuranta on kytketty tiiviiksi osaksi johtamisjärjestelmää, ja seurannan vastuut ovat henkilöiden työnkuissa, on tämä mahdollista.
- › Tätä voi testata esim. seuraavien kysymysten avulla:
 - Olemme määrittäneet johtamisen foorumit ja näissä seurattavat mittarit, joiden kautta systemaattisesti seuraamme edistymistä.
 - Arvioimme säännöllisin väliajoin valintojemme pätevyyttä.
 - Olemme määrittäneet toimintatavan, jolla reagoimme mahdollisiin haasteisiin ja muutoksiin toimintaympäristössä nopeasti.

Palvelulupauksen vaikutusten arviointi ja syöte toiminnan jatkuvaan kehittämiseen

- › Palvelulupauksen avulla tavoitellaan valtakunnallisesti mm. sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen edistämistä siten, että siinä otetaan huomioon asiakkaiden näkemykset ja tarpeet.
- › Palvelulupauksen tarkoituksena on myös lisätä toiminnan avoimuutta, ja tätä kautta kehittää palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.
- › Näin ollen palvelulupauksen vaikutuksen arviointi on kyettävä kiinnittämään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Yhtenä toimivana keinona on esimerkiksi ottaa asiakaslähtöinen ajattelu, Lean-kehittämisen periaatteet sekä työkalut osaksi arkityötä.
 - Sote-tietopaketit <http://alueuudistus.fi/sote-tietopaketit>
 - Maakuntien järjestämiskyvyn arviointi (THL vastuulla) <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/tietopohja-ja-arviointi/arviointi>

Viitekehys maakuntien arviointiin (THL), arvioinnin vuosikello

Maakuntakohtaiset ja valtakunnalliset arviointitulokset julkaistaan

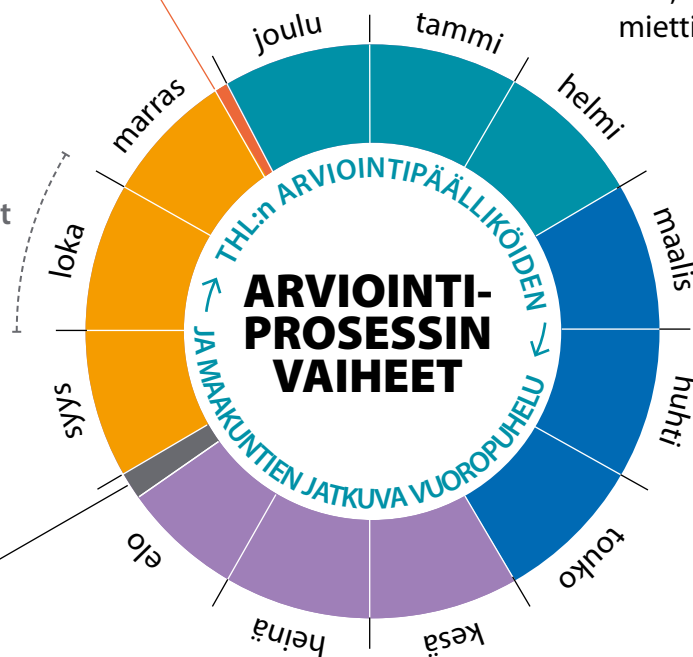
Viestintä arvioinnin tuloksista

MITÄ TAPAHTUU?

Tulosten julkistaminen eri kohderyhmille yhteistyössä maakuntien ja STM:n kanssa

THL antaa alustavat arviointitulokset ministeriöiden käyttöön maakuntakohtaisia neuvotteluja varten

Maakuntavaalit 2018



Katsotaan miltä alustavat arviointitulokset näyttävät

MITÄ TAPAHTUU?

THL:n asiantuntijajoukko päättyy alustaviin arviointituloksiin. Niitä käydään yhdessä läpi maakuntien kanssa.

Suunnitellaan yhdessä tuleva arviointikausi

MITÄ TAPAHTUU?

THL, maakunnat ja ministeriöt katsovat miten arviointi onnistui ja miettivät yhdessä miten tuleva arviointi toteutetaan.

Syvennyttään arvioinnissa käytettävään tietopohjaan

MITÄ TAPAHTUU?

THL ja maakunnat katsovat yhdessä arvioinnissa käytettäviä materiaaleja ja indikaattoreita.

Vaihe 6: Tuotokset

Keskeiset tuotokset

Vaiheen keskeiset tuotokset tulisi olla:

- palvelulupauksen seurannan ja arvioinnin mittarit ja indikaattorit valmiina
- palvelulupauksen mukainen johtaminen ja jatkuva kehittäminen



3. Palvelulupausmallin esimerkki



Palvelulupausmallin esimerkki

Esimerkkimalli palvelulupauksesta

Palvelulupauksen esimerkkimalli perustuu alun perin Talent Vectian konseptityöhön asiakaskokemuksen kehittämisestä, jota on työpaikatyöskentelyssä työstetty ja sovellettu yhdessä maakuntien valmistelijoiden kanssa Palvelulupauksen toimintamallin visualisointiin.

Malli perustuu seuraavaan ajatukseen:

- › Malli pitää sisällään kaksi keskeistä näkökulmaa, joiden avulla palvelulupauksen sisältöjä haetaan: 1) järjestäjän näkökulma ja 2) asukkaan/asiakkaan näkökulma.
- › Kumpikin edellä mainituista näkökulmista jakaantuu viiteen osa-alueeseen, jossa jokainen kohta tiivistetään yhdeksi palvelulupaukseksi. "Saatavuus tarkoittaa järjestäjälle x, asiakkaalle x tätä".
 - Saatavuus
 - Saavutettavuus
 - Laatu
 - Vaikuttavuus
 - Sote-integraatio

- › Mallin sisäkehä on jaettu kahteen osaan. Näihin on tarkoituksena tiivistää toimintaperiaate (mitä tarkoittaa järjestäjälle, mitä tarkoittaa asukkaalle/asiakkaalle).
- › Mallin ytimeen nostetaan maakunnan palvelulupauksen ydin.

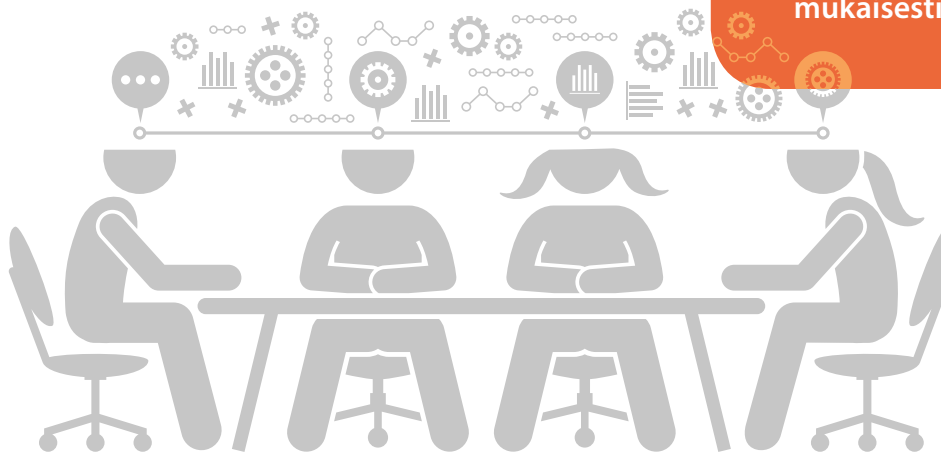
Esimerkkimalli perustuu ajatukseen vastinpareista

Järjestäjän saavutettavuus-tavoite:

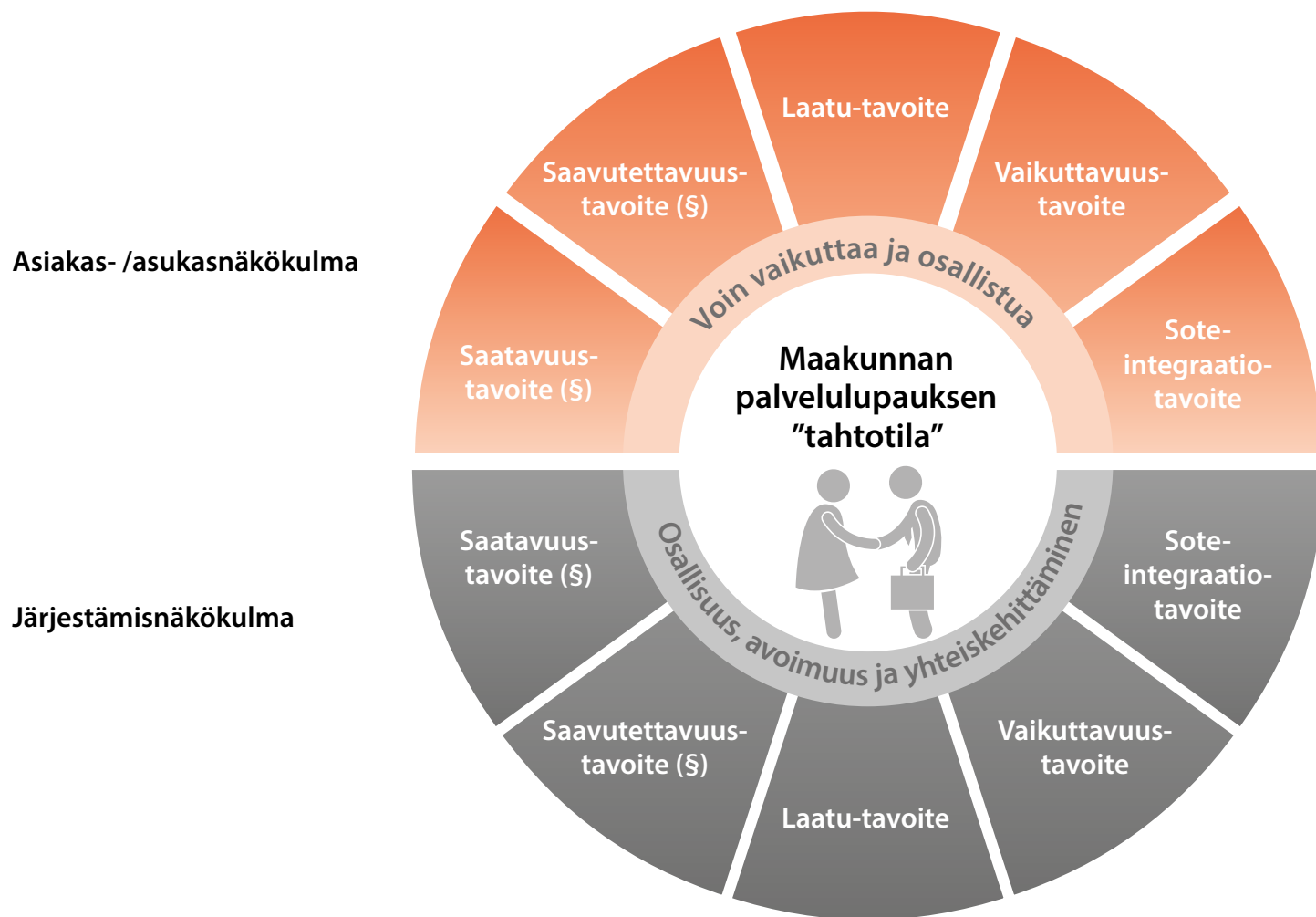
- "Palveluja tarjotaan monikanavaisesti, ottaen huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet."

Asiakkaan saavutettavuus-tavoite:

- "Koen, että palvelut ovat saavutettavissa, ja voin joustavasti asioida omien tarpeideni ja kykyjeni mukaisesti."



Esimerkkimalli palvelulupauksesta



Asukkaan /asiakkaan näkökulma -esimerkki

- › Minulle tarjotaan erilaisia palvelun toteuttamistapoja, joista voin valita.
- › Ongelmiani pyritään aidosti ratkaisemaan.
- › Sähköisten palvelujen ohjeistus on selkeä.
- › En joudu jonottamaan tarpeettoman kauan ja pääsen palveluun helposti.

- › Luotan hyvään ja turvalliseen palveluun.
- › Minulle osoitetuista lupauksista huolehditaan.
- › Saan vaivattomasti ja ymmärrettävästi sen, mitä minulle on luvattu.

- › Saan aina tasalaatua palvelua kanavista /henkilöistä riippumatta.
- › Toimintakyyni ja terveyteni kehittyminen on keskiössä.
- › Koen, että he aidosti välittävät minusta ja ottavat kokonaisvaltaisen vastuun terveyteeni liittyvissä tilanteissa.

- › Tarpeeni tunnetaan.
- › Minulle tärkeät asiat tiedostetaan.
- › Tarpeeni koetaan tärkeiksi.
- › Saan hyvin tietoa maakuntani palveluista ja lähipalveluista.
- › Kykenen asioimaan omien kykyjeni mukaisesti.

Saatavuus-
tavoite

Saavutettavuus-
tavoite

Laatu-tavoite

Vaikuttavuus-
tavoite

Sote-
integraatio-
tavoite

- › Saan palveluni oikea-aikaisesti.
- › Tiedän, mistä saan tarpeisiini apua.
- › Minua ei juoksuteta, vaan koen, että palveluketjut toimivat kannaltani hyvin.
- › Kun tarvitsen monenlaisia palveluja, tiedän kuka huolehtii kokonaisuudesta.

Voin vaikuttaa ja osallistua



Järjestäjän näkökulma -esimerkki



Asukas- /asiakasnäkökulma



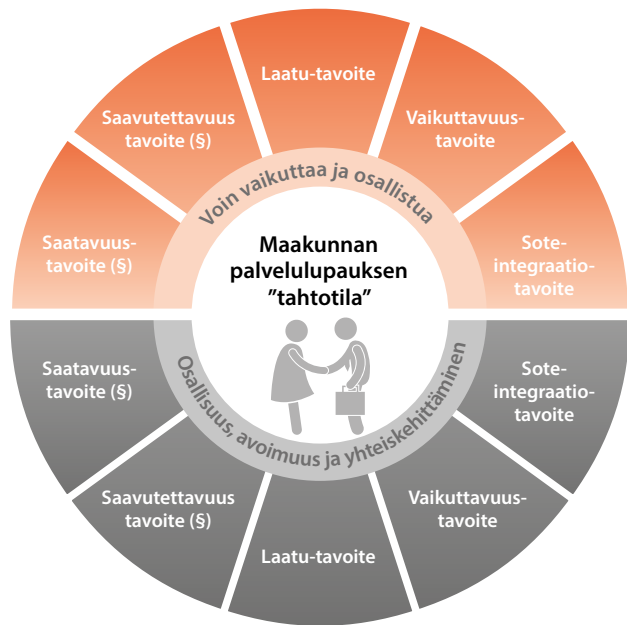
Voit työstää oman palvelulupauksen mallia tähän pohjaan.

Järjestämisenäkökulma

Palvelulupauksen lopputuloksena olisi pyrittävä riittävään tiiviiseen visualisointiin ja terävyyteen. Palvelulupauksen lopputulos olisi yksinkertaisimmillaan esitettävissä kolmella dialla.

Informaatiotulva vallitsee kaikkialla. Ongelma ei niinkään ole saada sitä julkaistuksi, vaan saada sille huomiota

Asiakas- /asukasnäkökulma



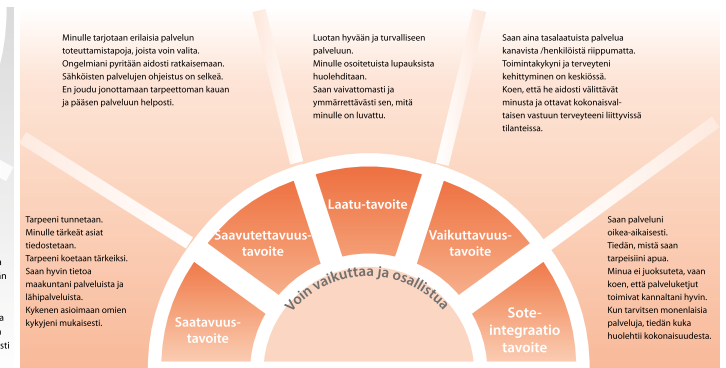
Järjestämisenäkökulma

Maakunnan palvelulupaus kokonaisuudessaan



Palvelulupauksen tarkemmat sisällöt järjestämisen osalta

Asiakkaan näkökulma -esimerkki



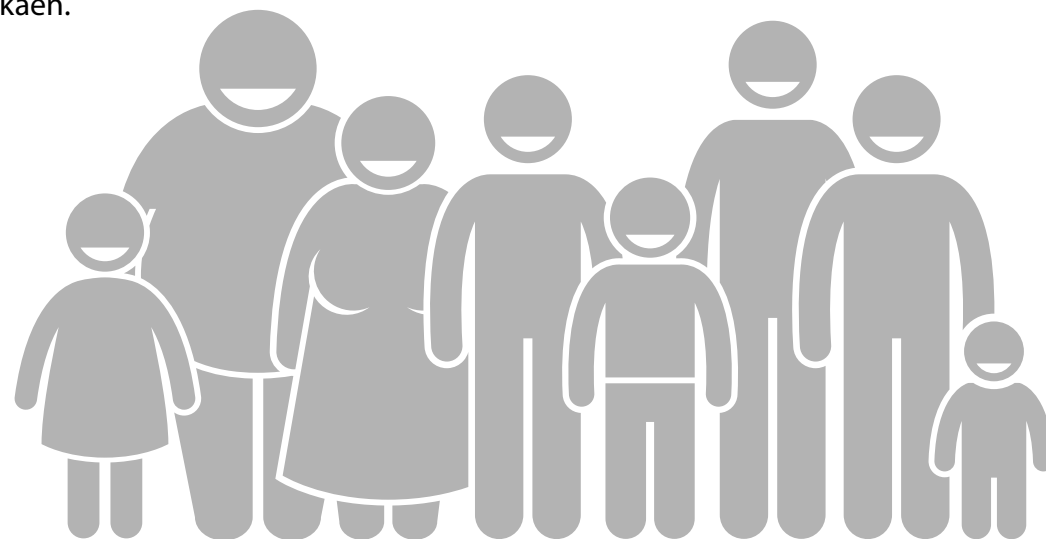
Palvelulupauksen tarkemmat sisällöt asiakkaiden osalta

Lopuksi

On mahdollista, että eri maakuntien tilanteista nousee esille tarve usealle palvelulupaukselle maakunnan sisällä eri asiakasryhmien ja -segmenttien mukaan (lapset ja nuoret, ikäihmiset jne.). Näissä tilanteissa on syytä kiinnittää huomiota palvelulupauksien koordinointiin. Mitä useampia palvelulupauksia maakunta antaa, on niiden vaikutukset toimintaan, talouteen ja lupauksen seurantaan keskusteltava etukäteen. Tässä käsikirjassa on tuotu esille, mikä on palvelulupaus, mitä sillä tarkoitetaan ja miten maakunnat voivat lähteä sitä rakentamaan osana laajempaa maakunnan valmistelu- ja rakentamisprosessia. Eri työvaiheiden tarkasteluissa on pyritty esittelemään konkreettisella tavalla toimenpiteitä, joita on hyvä palvelulupauksessa ottaa huomioon. On kuitenkin edelleen korostettava, että jokainen maakunta voi soveltaa käsikirjan esimerkkejä omiin tilanteisiin parhaiten sopiviksi.

Palvelulupauksen rakentamisesta julkaistaan www.alueuudistus.fi -sivustolla kevään 2018 aikana sähköinen versio, joka on maakunnan valmistelijoiden ja kaikkien asiasta kiinnostuneiden käytettävissä.

Palvelulupauksen toimintamallin testausta ja pilotointimahdollisuutta tarjotaan maakunnille maaliskuusta 2018 alkaen.



Lisätietoja

Hankepäällikkö Vuokko Lehtimäki

Sosiaali- ja terveysministeriö

Hyvinvointi- ja palveluosasto/ HPO



Meritullinkatu 8
00170 Helsinki
PL 33
00023 Valtioneuvosto
Vaihe 0295 16001