



KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Tutkimus-, kehittäminen, innovaatio- ja osaaminen (TKIO)-ohjelma 2023- 2035

Sote ihmisen
kokoiseksi.

1 Sisällysluettelo

2	Keskeiset avainkäsitteet	3
3	Johdanto	4
4	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) lähtökohdat	5
4.1	Lakisääteiset TKI-velvoitteet	5
4.2	Valtakunnalliset tavoitteet.....	7
4.3	Strategia ja järjestäjän vaikuttavuusperustainen ohjaus TKIO-toiminnan ankkurina 9	
5	Hyvinvointialueen rooli TKIO-toiminnassa.....	11
5.1	TKIO-toiminnan rakentamisen käynnistyminen ja TKIO-ekosysteemin rooli	11
5.2	TKIO-ekosysteemi vaikuttavien palvelujen ja yhteistyön mahdollistajana	13
5.3	Hankeohjauksen malli osana strategian toimeenpanoa	15
5.4	Muu kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö.....	17
5.5	TKI-toiminnan ohjaus.....	17
5.6	TKI-toiminnan rahoitus	20
6	TKIO-toiminnan tavoitteet 2023–2035	21
6.1	TKIO-toiminnan suuntaviivoja 2023–2035	22
6.2	Järjestäjän vaikuttavuusperustainen ohjauksen tavoitteet 2023–2035	25
6.3	Kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön tavoitteet TKI-toiminnassa 2023-2035..	25
6.4	TKIO-ohjelman arviointi, seuranta, raportointi ja päivitys	26
	Lähteet	27

2 Keskeiset avainkäsitteet

TKI	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI). Lainsäädännössä ensisijaisesti käytetty termi toimintakokonaisuudesta.
TKIO	TKI-toimintaan integroidulla oppimisella (TKIO) tarkoitetaan tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja opetuksen sekä oppimisen kokonaisuutta. Tässä asiakirjassa käytetään TKIO-toiminta- käsitettä silloin kun kuvataan ko. toimintaa ja sen tavoitteita Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella
TKKIO	Tutkimus, kehittäminen, koulutus, innovaatio, osaaminen
TKKI	Tutkimus, kehittäminen, koulutus ja innovaatio
Sote- TKIO-ekosysteemi	Ekosysteemin käsite on lähtöisin luonnontieteistä, jossa sillä viitataan eri organismien muodostamaan yhteisöön osana toimintaympäristöään. Sote-toimintaympäristössä sote-TKI-ekosysteemillä tarkoitetaan eri toimijoiden, kuten julkisten palvelujen, tutkimuksen, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuvia keskinäisriippuvuuden verkostoja TKI-toimintaan liittyen. Ekosysteemin tuottamat hyödyt pohjautuvat tiiviiseen ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joka tuottaa muun muassa innovaatioita, lisää kustannusvaikuttavuutta sekä mahdollistaa eri toimijoiden erilaisen osaamisen yhdistämisen. <i>(vrt. ero sote-ekosysteemiin, jonka fokus palvelujen tuottaminen yhteistyössä, ei TKI-toiminnan kehittäminen)</i>
Vaikuttavuus	Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluilla aikaansaatu positiivinen muutos ihmisen terveydentilassa, toimintakyvyssä, hyvinvoinnissa tai elämänlaadussa. Myös edellä mainittujen heikkenemisen ehkäiseminen.
Kustannusvaikuttavuus	Sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuuden suhde sen aikaansaamiseksi käytettyihin resursseihin. Arkikielessä vaikuttavuudella tarkoitetaan usein nimenomaan kustannusvaikuttavuutta.
Järjestäjävaikuttavuus	Väestön kokonaisyhyvinvoinnin parantaminen, jonka ohjaavina periaatteina toimivat kustannusvaikuttavuus ja yhdenvertaisuuden varmistaminen. Järjestäjävaikuttavuus pitää sisällään väestön terveydentilan kartoittamisen ja hyvinvointivajeen korjaamisen, ennaltaehkäisyn ja hoidon. Keinoina ovat tuotannon ohjaaminen, asukkaiden ja asiakkaiden ohjaaminen sekä verkostoyhteistyö.

Vaikuttavuusperustainen ohjaus	Ohjausta, joka ensisijaisesti tavoittelee parempaa kustannusvaikuttavuutta, eli parempaa väestön terveyttä ja hyvinvointia käytettävissä olevilla voimavaroilla yhdenvertaisuus huomioiden. Vaikuttavuusperustainen ohjaus on asiakas- ja potilaslähtöistä ohjausta ja siinä hyödynnetään vaikuttavuustietoa.
--------------------------------	---

3 Johdanto

Korkeatasoinen osaaminen Tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja osaaminen -toiminnassa (TKIO) on Suomen kilpailukyvyä, tuottavuuden ja hyvinvoinnin perusta. Lyhyen aikavälin epävarmuuteen liittyvien haasteiden ei tule liiaksi ohjata pitkän aikavälin strategista suunnittelua. Paitsi että tarvitaan kansallisesti vahvaa tutkimus- ja innovaatiopolitiikan johtamista ja koordinaatiota, kuuluu TKIO-toiminnan edistäminen kaikille hallinnonaloille ja organisaatioitasoille.

Sosiaali- ja terveystalouden TKI-rahoitus kanavoituu hyvinvointialueiden myötä aiempaa vahvemmin alueitasolle. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastuslaitostoiminnan TKIO-toiminta sekä osaamisen vahvistaminen ovat edellytys palvelujen vaikuttavuuden lisäämiselle. Palvelujärjestelmän vaikuttava kehittäminen perustuu tutkittuun tietoon ja osoitettuun vaikuttavuuteen. Tämä asettaa hyvinvointialueen strategisen ennakointi- ja suunnitteluosaamisen ja sitä kautta myös TKIO-toiminnan rakenteiden ja tavoitteiden suunnittelun keskeiseen rooliin.

Tämän päivän haasteet ovat usein niin monimutkaisia, ettei niitä pystytä ratkaisemaan yksittäisten organisaatioiden voimin vaan tarvitaan laajempi toimijoiden verkosto. Uusien ratkaisujen kehittäminen taloudellisyhteiskunnallisiin tarpeisiin edellyttää monialaista ja –tasoista yhteistyötä. TKIO-toiminnalta edellytetään kannustavaa toimintaympäristöä, julkisen ja yksityisen sektorin vahvaa yhteistyötä sekä laadukkaita TKI-ympäristöjä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tämän hetken haasteet liittyvät pitkälti muun muassa yhteisten päämäärien sekä selkeän työnjaon puutteesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueiden (YTA) ja hyvinvointialueiden sisäiseen ja väliseen TKIO-toiminnan koordinaatioon ja suunnitteluun tarvitaan yhteisiä rakenteita. Samoin yliopistojen, oppilaitosten, palveluyritysten, 3. sektorin toimijoiden, Soccan, kuntien ja markkinoiden kanssa tehtävä yhteistyö on keskeinen osa nykypäivän TKIO-toimintaa.

Eri toimijoiden muodostamia tiiviitä, keskinäisriippuvuuksiin perustuvia yhteistyöverkostoja kutsutaan ekosysteemeiksi. Ekosysteemit ovat luonteeltaan avoimia ja kokoavat erilaisia toimijoita työskentelemään tavoitteellisesti yhdessä. Ekosysteemi sote-palveluissa toteutettavaan TKIO-toimintaan liitettynä (sote-TKIO-ekosysteemi) fokuksittuu palvelujen kehittämiseen ja innovointiin erona palvelujen tuottamisen organisointiin keskittyvistä sote-ekosysteemeistä. Sote-TKIO-ekosysteemin tuottamat

hyödyt perustuvat tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, joka mahdollistaa yhteiskehittämisen ja yhteisten tavoitteiden asetannan vahvistaen innovointia ja kehittämisen vaikuttavuusperustaista toteutusta.

TKIO-toiminnan kytkentä hyvinvointialueen strategiaan tavoitteisiin ja suunnitelmiin tulee olla selkeä. Yhteistyörakenteiden lisäksi eri ohjelmien ja yksittäisten hankkeiden ja niiden tulosten tulee tukea palvelujen vaikuttavaa ja tuloksellista kehittämistä. Vaikuttavuuden ja palvelujen laadun näkökulmasta on tärkeää, että näyttöön perustuvien hyvien käytäntöjen systemaattinen levittäminen ja uusien innovaatioiden käyttöönotto varmistetaan ja niiden vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan johtamisen välineenä. Tähän liittyy myös hankintojen tarkastelu osana innovaatiotoiminnan kokonaisuutta.

Sote-TKIO-ekosysteemissä tulee siten varmistaa toimivat yhteistyörakenteet, riittävät resurssit palvelujen innovatiiviseen kehittämiseen sekä näihin liittyvä viestintä ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointi. Keusotessa TKIO-ekosysteemin rakentaminen osana TKI-toiminnan kehittämistä käynnistyi 2019 Uudenmaan liiton rahoittamana hankkeena. Tässä TKIO-ohjelma asiakirjassa kuvataan ensin TKIO-toiminnan lähtökohtia sekä nykytilaa TKIO-ekosysteemin, hankeohjauksen ja sitä ohjaavien asiakirjojen sekä rahoitukseen liittyvien reunaehtojen kautta. Sen jälkeen esitetään Keusoten TKIO-toiminnan tavoitteita, kehittämistarpeita ja linjauksia vuosille 2023–2035. Asiakirjan valmistelu on toteutettu henkilöstöä, yhteistyökumppaneita ja luottamushenkilöitä osallistaen. Tämä TKIO-ohjelma on strategisen tason asiakirja.

4 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) lähtökohdat

Tässä luvussa kiteytetään mitä lainsäädäntö edellyttää hyvinvointialueen TKI-toiminnalta ja mitä strategisia linjauksia on jo tehty. Lainsäädännölliset velvoitteet on annettu laeissa, jotka koskevat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoiminnan järjestämistä hyvinvointialueilla. TKI-toiminnan keskeisinä suuntaajina vaikuttavat valtakunnalliset tavoitteet, Keusoten hyvinvointialuestrategia ja palvelustrategia 2023–2025 sekä edellisiin kytkettynä tavoite järjestäjän vaikuttavuusperustaisen ohjauksen vahvistamisesta.

4.1 Lakisääteiset TKI-velvoitteet

Hyvinvointialueen TKI-toimintaa säätelee ensisijaisesti voimassa oleva lainsäädäntö: Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) sekä Laki pelastustoiminnan järjestämisestä (613/2021). Lisäksi on joukko välisesti vaikuttavaa lainsäädäntöä.

Sote-palvelujen järjestämislain (29 §, 32 §, 35 §) mukaan

- Hyvinvointialue vastaa alueella tehtävääalaansa liittyvästä tutkimus-, koulutus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet huomioiden. Lisäksi hyvinvointialue koordinoi ja ohjaa palvelutuotannossa tapahtuvaa integroitua kehittämistyötä sekä tukee kuntia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvässä kehittämistyössä
- Hyvinvointialue osallistuu kansalliseen ja alueelliseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja toimii yhteistyössä kuntien sekä koulutus-, kehittämis- ja tutkimustoimintaa harjoittavien organisaatioiden kanssa
- Sosiaali- ja terveydenhuollon osaamis- ja työvoimatarpeen arviointia ja ammatillista osaamisen kehittämistä on tehtävä yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kanssa sekä muiden koulutusviranomaisten, työhallinnon ja maakuntien liittojen kanssa
- Hyvinvointialueiden järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista, kehittämistä ja yhteistyötä varten on viisi sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöaluetta. Kuhunkin yhteistyöalueeseen kuuluvat hyvinvointialueet säädetään valtioneuvoston asetuksella siten, että yliopistollista sairaalaa ylläpitävät hyvinvointialueet ja HUS-yhtymä kuuluvat kukin eri yhteistyöalueeseen. Yhteistyöalueelle laaditaan hyvinvointialueiden yhteistyösopimus
- Hyvinvointialueen on seurattava alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta, asiakkaiden palvelujen yhteensovittamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja tuottavuutta. Hyvinvointialueen on verrattava tätä tietoa vastaavaan muihin hyvinvointialueita koskevaan tietoon. Hyvinvointialueen on laadittava tiedon perusteella vuosittain selvitys hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon ja talouden tilasta. Lisäksi selvityksessä on kuvattava ja arvioitava hyvinvointialueen strategisia tavoitteita ja niitä tukevia toimenpiteitä sekä tavoitteiden toteutumista

Pelastustoiminnan järjestämislain (13 §) mukaan

- Hyvinvointialueen on seurattava järjestämisvastuullaan olevan pelastustoimen palvelujen saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta, kustannuksia ja tuottavuutta. Hyvinvointialueen on verrattava tätä tietoa vastaavaan muihin hyvinvointialueita koskevaan tietoon.

Hyvinvointialueen on hyödynnettävä edellä mainittua tietoa järjestämisvastuullaan olevan pelastustoimen tietojohdatisessa toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen, kehittämisen ja päätöksenteon tukena.

Hyvinvointilain (10 §) ja palvelujen järjestämislain (40 §) mukaan

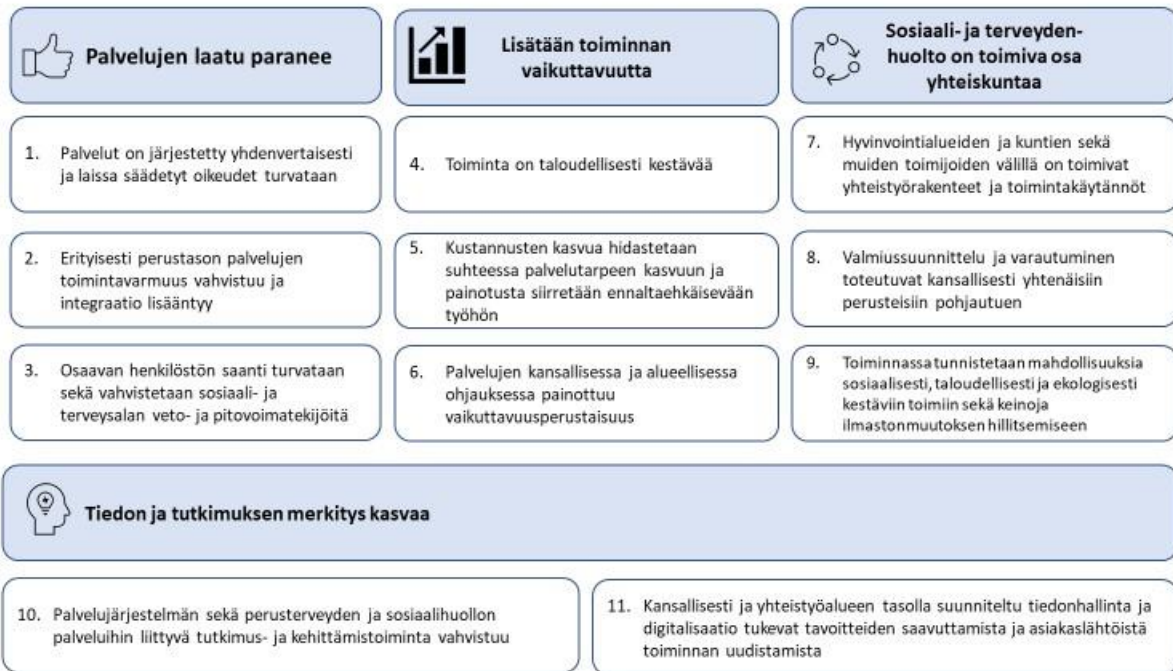
- Hyvinvointialueen tulee ohjata ja valvoa järjestämisvastuulle kuuluvaa palvelutuotantoa. Hyvinvointialueella on oikeus saada yksityiseltä palveluntuottajalta palveluiden asianmukaisen tuotannon edellytysten varmistamista ja valvonnan toteuttamista varten välttämättömät tiedot ja selvitykset
- Hyvinvointialueen ja yksityisten palveluntuottajien on laadittava vastuulleen kuuluvista tehtävistä ja palveluista omavalvontaohjelma. Omavalvontaohjelmassa on todettava, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen toteutumista, turvallisuutta ja laatua sekä yhdenvertaisuutta seurataan ja miten havaitut puutteellisuudet korjataan

Laissa valtion tutkimus- ja kehittämistoiminnan lisärahoituksesta (1092 / 2022, 2 §) valtion rahoitusta tutkimus- ja kehittämistoimintaan lisätään tasaisesti siten, että määrärahojen määrä vuonna 2030 vastaa 1,2 prosenttia suhteessa bruttokansantuotteeseen. Valtioneuvosto hyväksyy kerran vaalikaudessa tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksen käyttöä koskevan suunnitelman seuraaville kahdeksalle vuodelle.

4.2 Valtakunnalliset tavoitteet

Sote-palvelujen järjestämislain (22 §) mukaan valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet yhdenvertaisen, laadukkaan ja kustannusvaikuttavan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Tavoitteet ovat keskeinen osa valtakunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia tavoitteita 2023–2026 on yhteensä yksitoista. Ylätavoitteita on neljä: laatu paranee, lisätään toiminnan vaikuttavuutta, sosiaali- ja terveydenhuolto on toimiva osa yhteiskuntaa sekä tiedon ja tutkimuksen merkitys kasvaa.



Kuva1.Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmassa 20.6.2023 yhdeksi keskeiseksi toiminnan periaatteeksi on nostettu Palveluiden vaikuttavuuden lisääminen (§ 2.3). Ennaltaehkäisevän työn vahvistamisella pyritään edistämään ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä sekä hillitsemään sosiaali- ja terveystalouden kustannusten kasvua pitkäjänteisesti. Hallituksen tavoitteena on myös vaikuttavien menetelmien ja parhaiden käytäntöjen käyttöönotto sote-palvelujärjestelmässä. Vaikuttavien menetelmien ja parhaiden käytäntöjen käyttöönoton tehostamiseksi panostetaan kansallisen arviointiosaamisen ja päätöksenteon vahvistamiseen, laatu- ja vaikuttavuustietotuotantoon, suositusten kehittämiseen sekä vakiinnuttamiseen palvelujärjestelmään. Valtion vaikuttavuusperustaisen ohjauksen ja tähän liittyvän vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkimuksen vahvistaminen sote-palveluissa ovat myös keskeisiä painopisteitä.

Sekä lainsäädännöstä että valtakunnallisista tavoitteista johdettuna hyvinvointialueen järjestäjän TKIO-toimintaan kuuluu

- palvelujen järjestäjän ennakointia, suunnittelua ja kehittämistä tukeva tietopohjan luonti alueen palvelutarpeeseen ja hyvinvointiin liittyen yhteistyössä hyvinvointialueen ulkoisten ja sisäisten kumppanuuksien kanssa
- eri palvelujen tuottajien ja yhteistyökumppanien osallistumisen mahdollistaminen palvelujärjestelmätasoiseen kehittämiseen

- tutkimusyhteistyön sekä palvelujen vaikuttavuusperustainen innovoinnin ja kehittämisen varmistaminen yhteistyössä yliopistojen, korkeakoulujen, kuntien, yritysten ja muiden toimijoiden kanssa

Kohdassa 5.2 esiteltävä malli Sote-TKIO-ekosysteemin vaikutuksista tarjoaa hyvän viitekehysten näiden tavoitteiden saavuttamisen systematisoimiseksi ja arvioimiseksi. Lainsäädännön TKI-toiminnan toimeenpanoa ja hyvinvointialuetasosta ohjausta tukevat asiakirjat on kuvattu asiakirjan kohdassa 5.4.

4.3 Strategia ja järjestäjän vaikuttavuusperustainen ohjaus TKIO-toiminnan ankkurina

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia ja palvelustrategia vuosille 2023–2025 hyväksyttiin aluevaltuustossa 8.12.2022 (§ 84). Strategian hyväksytyt sisältö on nähtävillä www.keusote.fi [Strategia ja arvot](#)

Strategiassa on valittu painopisteiksi asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden parantaminen monimuotoisessa yhteistyössä, palvelujen vaikuttava, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä uudistuminen, ennaltaehkäisevien palvelujen ja varhaisen tuen uudistaminen ja vahvistaminen yhdessä kumppaniverkoston kanssa sekä yhteisöohjautuva, hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, rohkea uudistuminen ja tutkitusti vaikuttavien palvelujen tuottaminen ovat tahtotilana vuoteen 2030. Yhteisöohjautuvuus, jatkuva parantaminen ja tiedolla ohjaaminen ovat välineitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Strategian toimeenpanon viitekehys on poliittisesti vahvistettu (Tulevaisuus- ja kehittämislautakunta 15.2.2023 §4, Aluehallitus 14.3.2023 §76). Strategia viedään käytäntöön toimenpidesuunnitelmien ja hankekokonaisuuksien kautta. Niiden yksityiskohtaisemmat tavoitteet ja mittarit määrittyvät talousarviotavoitteissa ja käyttösuunnitelmissa. Viitekehys tulee täydentymään vielä hyvinvointialueen vastuullisuusohjelmalla.

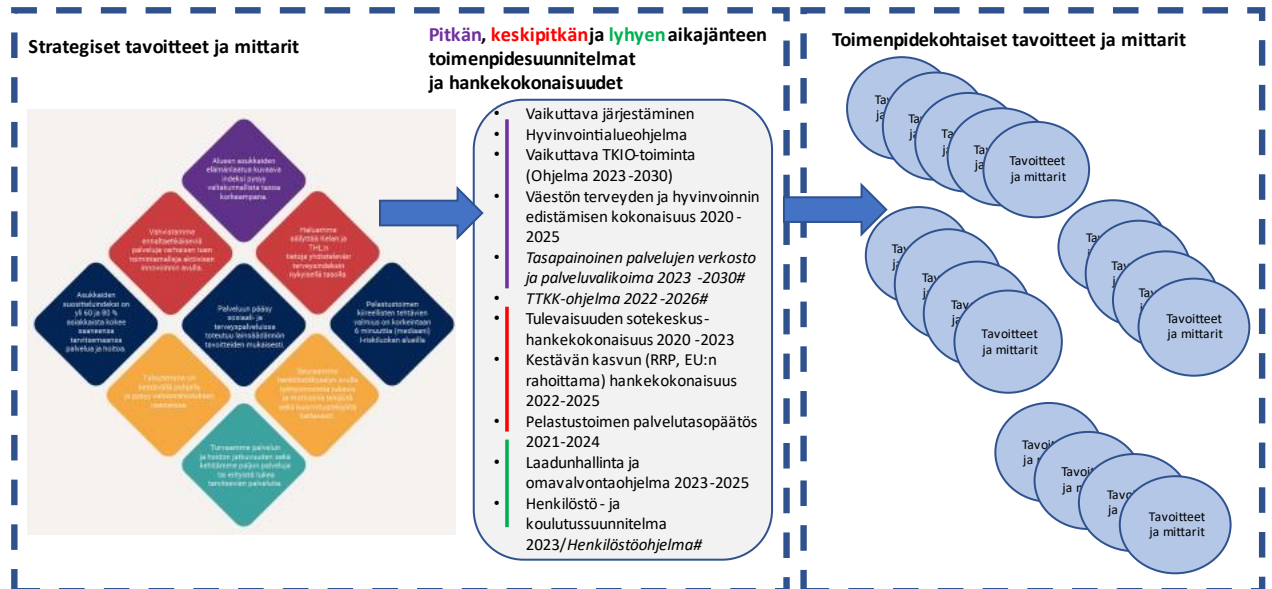
Vaikuttava järjestäminen, vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, osaamisen kehittäminen ja strategiset kehittämis- ja tutkimushankkeet ovat keskeisiä TKIO-ohjelmaan liittyviä strategian toimeenpanon kulmakiviä. Osakokonaisuudet ovat liitoksissa myös hyvinvointialueohjelmaan 2024–2025.

Keskeiset toimeenpanoa tukevat ohjelmat ja suunnitelmat on koottu kuvaan 2.

STRATEGIAN TOIMEENPANON VIITEKEHYS

HVA TALOUSARVIO JA TALOUSSUUNNITELMA, VASTUUTAHOJOT

KÄYTTÖSUUNNITELMAT, VASTUUTAHOJOT



Tuloksekas TKIO-toiminta on palvelujen vaikuttavuuden, vaikuttavuusperusteisen ohjauksen sekä hyvinvointialueen uudistumiskyvyn ja talouden kestävyuden edellytys. Hyvinvointialue- ja palvelustrategiassa 2023–2025 vaikuttavuus on määritelty sekä arvoksi että tavoitteeksi. Vaikuttavuus syntyy asiakasymmärryksestä, oikea-aikaisista ja laadukkaista palveluista.

Palvelujen järjestäjän vaikuttavuusperusteinen ohjaus pohjautuu organisaation vahvaan strategiseen sitoutumiseen vaikuttavuuden edistämiseksi (Palvelujen järjestämisen lautakunta 8.3.2023 §9, Aluehallitus 6.6.2023 §162). Vaikuttavuuden toisen kulmakiven, tietopohjan ja raportoinnin kehittämistä on alueella edistetty jo useita vuosia, muun muassa HUS-yhtymän kanssa yhteisen tietoaltaan muodossa. Vaikuttavuutta ja vaikuttavuusperusteista järjestäytymistä on edistetty vuodesta 2019 alkaen, jolloin käynnistettiin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän TKIO-ekosysteemin kehittäminen (tarkemmin luvussa 5.1). Ekosysteemin tavoitteena on parantaa hyvinvointi- ja terveystieteiden tutkimuksen ja innovaatioiden edellytyksiä peruspalveluissa. Yhteistyörakenteet ovat toiminnassa yliopistojen, oppilaitosten, kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä palveluyritysten kanssa. Järjestäjän roolitusta ja organisoitumista on linjattu Järjestämis- ja tuottamissuunnitelman muodossa (Yhtymävaltuusto 17.12.2020, §47), ja sen pohjalta järjestäytymistä on jatkettu edelleen hyvinvointialueella. Järjestäjän ohjausmallia on kehitetty myös erikoissairaanhoidon ohjaus- ja yhteistyömallin kautta vuodesta 2019, johon nykyinen Uudenmaan erilliskokouksen mukainen ohjausmalli osittain pohjautuu. Työn jatkeena Suomen Kestävän

kasvun ohjelman tuella hyvinvointialueelle rakennetaan vaikuttavuusperusteisen järjestämisen ja palvelutuotannon ohjauksen toimintamalli vuoteen 2025 mennessä (Kehittämis- ja tulevaisuuslautakunta 24.5.2023 §22).

5 Hyvinvointialueen rooli TKIO-toiminnassa

Tässä luvussa esitellään hyvinvointialueen roolia TKIO-toiminnassa ja TKIO-ekosysteemin rakentamista oleellisena osana sitä. Sote-TKIO-ekosysteemin avulla luodaan pohjaa toimiville yhteistyörakenteille, varmistetaan riittävät resurssit innovatiiviseen ja vaikuttavaan kehittämiseen ja tutkimukseen sekä lisätään viestinnällistä läpinäkyvyyttä ja osallisuutta. Mallin avulla mahdollistetaan myös monitahoisen TKIO-toiminnan vaikuttavuuden arviointi. Kehittämistyötä toteutetaan sekä hankkeistettuna että jatkuvan parantamisen kautta päivittäistoiminnassa. Hankkeistettu kehittämistyö on aina investointi, koska hankkeisiin sidotaan suunniteltu määrä työpanosta ja muita resursseja. Tätä varten hyvinvointialueelle on luotu hankeohjauksen ja kokonaiskehittämisen toimintamallit, joihin myös viitataan tässä luvussa.

5.1 TKIO-toiminnan rakentamisen käynnistyminen ja TKIO-ekosysteemin rooli

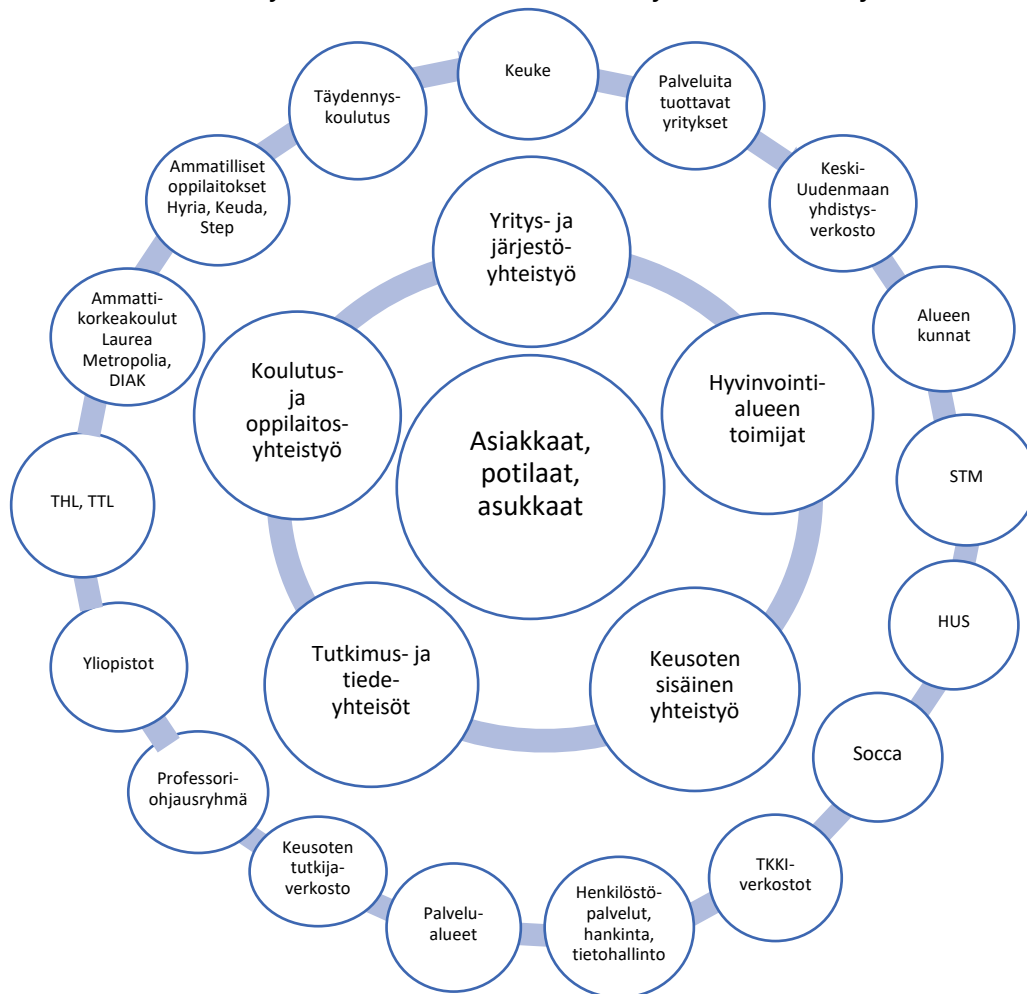
Tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja osaamisen (TKIO) -toiminnan rakentaminen käynnistyi Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän toiminnan käynnistyessä vuonna 2019. Lähtökohtana toimi kaksi sen hetkisen yhtymästrategian keskeistä tavoitetta: 'Haluttu kumppani' sekä 'Verkostot ja monialainen yhteistyö palvelujen vaikuttavuuden parantajina'. Perusterveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen jatkuva uudistaminen vaatii tuekseen tutkittua tietoa ja yhdessä eri toimijoiden kanssa tehtyä kehittämistyötä. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen visiona on olla alue, jossa luodaan ja hyödynnetään laajasti uutta tietoa, palvelut perustuvat tutkittuun tietoon ja jota johdetaan vaikuttavuuteen perustuen. Luomalla ja vahvistamalla yhteistyörakenteita ja yhteistyön toimintamalleja TKIO-ekosysteemin kautta, mahdollistetaan alueen potentiaalın ja hyvien osaajien entistä tiiviimpi yhteistyö ja päällekkäisen kehittämistyön väheneminen. TKIO-toimintaa kehitetään vaiheittain vahvistamalla kumppanuuksia alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

Kuntayhtymä sai TKIO-ekosysteemin rakenteiden luontiin kahta eri hankerahoitusta: "Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen TKI-ekosysteemin avulla" (Rahoittaja: Uudenmaan liiton innovaatiotoiminta 2019–2020) sekä "Perustason sote TKIO-ekosysteemin käynnistäminen (Rahoittaja: STM sote -rakenneudistus rahoitus 2020–2021). TKIO-ekosysteemitominnan vakiinnuttaminen ja rakenteiden kehittäminen on jatkunut hankkeiden jälkeen omana toimintana. Tavoitteena

on toimia suunnannäyttäjänä perustason TKIO-toiminnan osaamisen vahvistamisessa sekä luoda edellytyksiä TKIO-kumppanuuksille ja vahvistaa yhteistyötä, tuottaa tutkimustietoa ja tukea innovatiivista kehittämistä sekä parantaa sote-palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta.

Keskeistä on yhteistyö ja vuorovaikutus eri sidosryhmien kuten asukkaiden, yritys- ja yhteistyökumppaneiden, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, oppilaitosten, henkilöstön, toimittajien, kuntien, kuntalaisten ja viranomaisten kanssa. Asukkaiden osallisuuden vahvistaminen palvelujen kehittämisessä on avainasemassa (Kuva 3).

Kuva 3: Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen TKIO-ekosysteemin toimijat

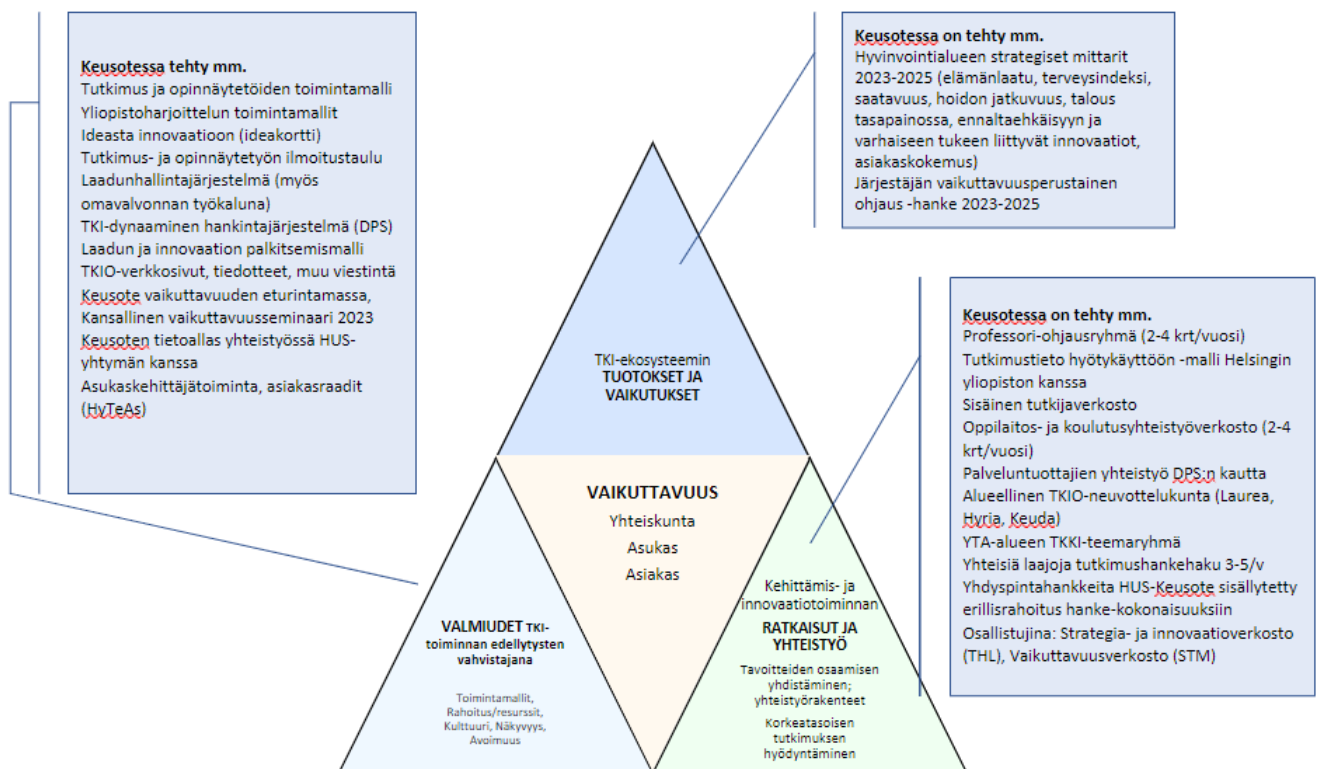


5.2 TKIO-ekosysteemi vaikuttavien palvelujen ja yhteistyön mahdollistajana

Tilannekuva TKIO-ekosysteemin rakentumisesta Keusotessa esitellään hyödyntäen mallia sote-TKIO-ekosysteemin vaikutuksista. Sote-TKIO-ekosysteemi fokuosoitu palvelujen kehittämiseen ja innovointiin erona palvelujen tuottamisen organisointiin keskittyvistä sote-ekosysteemeistä. Malli on sovellus Pirkanmaalla Kehys-hankkeessa (2019–2021) luodusta kolmitasoisesta jäsentelystä. Kuva 4.

Sote-TKIO-ekosysteemi malliin asetetut vaikutukset on mahdollista kuvata kolmen eri tason kautta:

- ekosysteemin **valmiudet** TKIO-toiminnan edellytysten vahvistajana
- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan **yhteistyörakenteet ja niiden tuottamat ratkaisut palvelujen** vaikuttavaan kehittämiseen
- sekä TKIO-ekosysteemin aikaansaamat **vaikutukset**, joiden tuloksena edistetään alueen väestön hyvinvointia ja terveyttä



Kuva 4. Sote-TKIO-ekosysteemin vaikuttavuuden malli, soveltaen Pirkanmaan Kehys-hankkeesta (2019–2021).

Ekosysteemin valmiuksilla tarkoitetaan ekosysteemin toimintaedellytysten vahvistamiseen liittyviä tekijöitä kuten kyvykkyyttä rahoituksen saamiseen, kulttuurillisia tekijöitä (esim.

erilaiset palkitsemis- ja kannustinmallit), erilaisia sähköisiä innovaatio- ja tutkimusalustoja sekä muita pysyvämpiä toimintamalleja ja rakenteita. Rahoitukseen ja resursointiin liittyvää tilannekuvaa on kuvattu kohdassa 5.6. Työyhteisöjen kulttuurillisiin tekijöihin liittyen vuonna 2022 käynnistettiin Keusoten sisäinen laatu- ja innovaatiopalkitsemisen -toimintamalli. Laatu- ja innovaatiokilpailun tarkoituksena on palkita vuosittain laadun ja innovoinnin edistämiseen tehtyjä kehittämistöitä, jotka ovat parantaneet esimerkiksi palveluja, asiakkaiden ja potilaiden asiakaskokemusta sekä työelämän laatua ja voimavarojen hallintaa. Kannustinmallilla tehdään kehittämistyötä näkyväksi sekä opitaan vaiheittain yhdessä, mistä eri tekijöistä tuloksekas kehittämis- ja innovaatiotyö koostuu.

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä on lähdetty lisäämään myös TKIO-nettisivujen ja tutkimus- ja opinnäytetöiden ilmoitustaulujen myötä sekä osallistumalla kansallisiin yhteistyöverkostoihin (esim. STM:n vaikuttavuusverkosto). Osana Keusoten hyvinvointi, terveys- ja asiakkuudet-palveluja hyvinvointialueella on vahvistettu osallisuutta kehittämällä muun muassa [asukaskehittäjä](#), [asukasraati](#) ja [asukaspaneelitoimintaa](#). TKIO-dynaaminen hankintajärjestelmä on pilotoinnissa vuoden 2025 loppuun ja saatujen kokemusten pohjalta järjestelmää jatkokehitetään osana palveluyritysten ja markkinoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja innovatiivisia hankintoja.

TKIO-ekosysteemin yhteistyörakenteet mahdollistavat eri toimijoiden osaamisen yhdistämisen. TKIO-ekosysteemissä asukkaat, henkilöstö, yhteistyökumppanit, kunnat, yritykset ja tutkijayhteisöt voivat kehittää ja tutkia yhdessä. Yhteisen kehittämisen tarkoituksena on lisätä henkilöstön osaamista sekä parantaa palvelujen laatua, tuottavuutta ja vaikuttavuutta sekä uudistaa tunnistetun tarpeen mukaisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelukokonaisuuksia tietoon pohjautuen. Yhteistyöfoorumeita on rakennettu muun muassa eri yliopistojen, korkeakoulujen ja HUS:n kanssa perustetun yhteisen professoriohjauksiryhmän, oppilaitos- ja koulutus- sekä yritys-yhteistyöverkostojen muodossa. Tavoitteena on nopeuttaa tutkimustoiminnan ja palvelujärjestelmän kehittämistarpeiden integroitumista sekä vahvistaa yhteistä osaamista näitä tukevissa rahoitushauissa. Helsingin yliopiston kanssa on käynnistetty Tutkimustieto hyötykäyttöön - malli, jossa yliopiston tutkijat tuovat yhteiseen keskusteluun tuoreimpia käytäntöä palvelevia tutkimustuloksia erikseen sovituista aihealueista Keusoten henkilöstölle.

Yhteisiä tutkimusrahoitushakuja on vuosittain vireillä 3–5 kappaletta yhdessä sekä kansallisten että kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa eri rahoitustahoille. Yliopistotasoisia, laajoja ja monitieteisiä tutkimuskokonaisuuksia ja väitöskirjatöitä on käynnissä tällä hetkellä neljä, ja useita on rahoitushakuvaiheessa.

Valtionavustusrahoituksella toteutettavia yhdyspintahankkeita yhdessä HUS-yhtymän kanssa on tällä hetkellä käynnissä liittyen mielenterveys- ja päihdeasiakkaisiin, alueelliseen kuntoutukseen sekä yhteispäivystyksen käyttöön ja kiireellisen hoidon organisointiin. HyTe-yhteistyöverkoston toimintaan pohjautuvasta kuntayhteistyöstä on jo useamman vuoden kokemus. Hankkeiden tuottamia tuloksia ja ratkaisuja raportoidaan vaiheittain 2024 eteenpäin.

Ekosysteemin valmiuksia sote-TKIO-toiminnan edellytysten vahvistajana, samoin kuin yhteistyörakenteita eri toimijoiden osaamisen yhdistämiseksi on Keusotessa saatu jo laajalti rakennettua. Kooste tähän mennessä tehdystä on koottu kuvaan 4. TKIO-ekosysteemin vaikuttavuus rakentuu tämän pohjalle pidemmällä aikavälillä. Jatkokehittäminen kaikilla tasoilla jatkuu ja tavoitteena on luoda eri tasoille sote-TKIO-vaikuttavuutta kuvaavat mittarit. Hyvinvointialueen strategiassa 2023–2025 on väestötasoisia strategisia mittareita tätä pohjustaen osin jo määritetty ja huomioitu (esimerkiksi elämänlaatuindeksi, terveysindeksi, palveluun pääsy, hoidon jatkuvuus). Järjestäjän ohjauksen vaikuttavuuden ja vaikutusten arviointimallia, joka koskee myös TKIO-toimintaa, valmistellaan syksyn 2023 aikana.

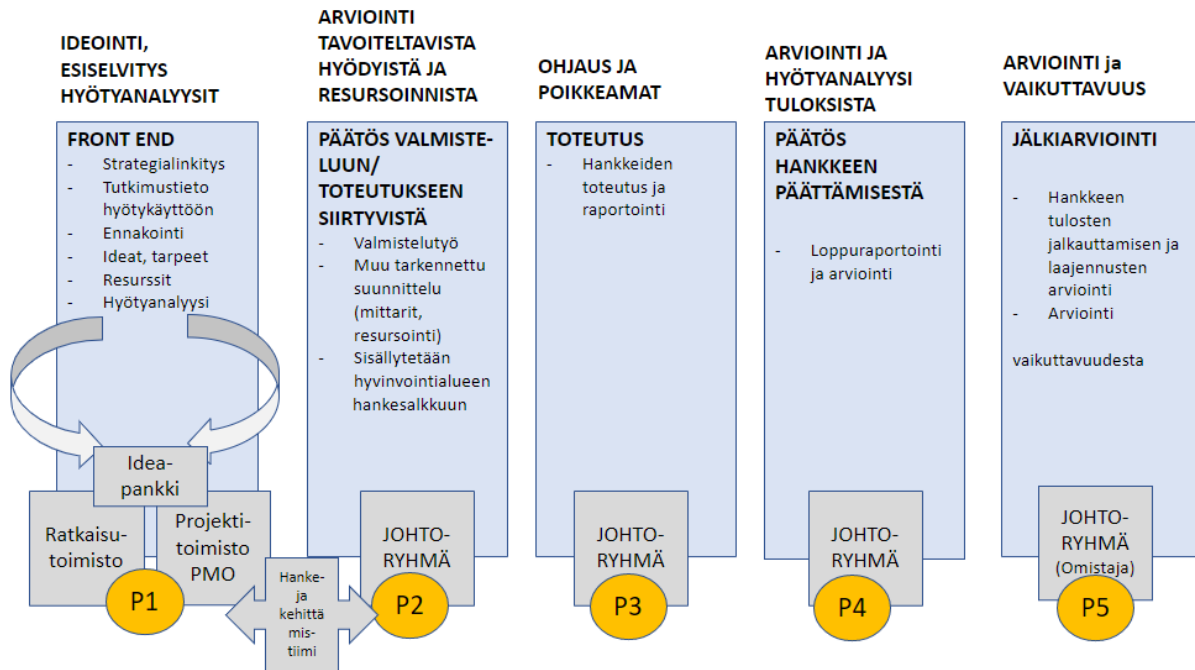
5.3 Hankeohjauksen malli osana strategian toimeenpanoa

Järjestäjän yksi keskeinen tehtävä on varmistaa, että strategian toteuttamiseksi suunniteltu ja hankkeistettava kehittämistyö on vaikuttavaa ja optimaalisesti resursoitua. Strategisen ohjauksen kannalta on tärkeää hahmottaa alueen TKIO-toiminnan kokonaisuus, jottei kehittämistoiminta yksipuolistu tai hajaannu liian pieniksi ja toisistaan erillisiksi hankkeiksi. Tämä edellyttää hyvinvointialuetasoisien hankeohjauksen toimintamallia sekä tähän työkaluksi nivottua hyvinvointialuetasoisista priorisoitua hankesalkkua. Ei-hankeistettua kehittämistä toteutetaan jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti päivittäistoiminnassa mm. Leanin ja yhteisöohjautuvuuden työkaluja hyödyntäen.

Hyvinvointialueen hankeohjausmalli luotiin 2021 (kuva 5) ja se sisältää viisi peräkkäistä vaihetta: 1) kehittämiseen liittyvä ideointi, mahdollinen esiselvitys, hyötyanalyysit ja resursointiarvio 2) arviointi tavoiteltavista hyödyistä ja resursoinnista ja mahdollinen päätös hankkeen toteutuksesta ja sen jälkeisestä tarkennetusta suunnittelusta 3) hankkeen toteutus, ohjaus ja poikkeamiin reagointi 4) hankkeen päättäminen ja hyötyanalyysi tuloksista 5) jälkiarviointi esim. 6-12 kuukauden kuluttua hankkeen päättämisestä. Jälkiarvioinnissa arvioidaan hankkeen tulosten jalkauttamista, laajentamista sekä vaikuttavuutta.

Ohjausmallin tueksi Keusotessa on uudelleen organisoitu hanketyötä tukevat asiantuntijaresurssit (tietohallinnosta ja TKI-palveluista) perustamalla ratkaisu- ja projektitoimistot (sisäistä työskentelyä tukeva kokonaiskehittämisen malli). Tavoitteena on vaiheittain kasvattaa hyvinvointialueelle hanke- ja projektiosaamista, jotta hyvinvointialuetasoinen hankesalkku ohjaus pohjautuu riittävään tietoon kehittämistyöllä tavoiteltavista hyödyistä, resursoinnista ja vaikutusten sekä vaikuttavuuden arvioinnista.

Kuva 5. Hankeohjauksen malli.



Strategiaa toteuttavat ohjelmat ja suunnitelmat raamittaa poliittinen järjestäjä. Ohjausmallin haasteena on saada eri ohjelmia ja erillisrahoituksia koskeva suunnittelu integroitua sekä ajallisesti (rahoitushauissa usein tiukka aikataulu) että sisällöllisesti olemassa oleviin strategisiin hankepriorisointeihin. Tämä integrointi ja ohjausmallin jatkokehittäminen on käynnissä. Syksyllä 2023 pilotoidaan osana RRP-hankkeistusta kehittämisen mallia, jolla pyritään vahvistamaan yhteistä priorisointia kaikilla eri johtamisen tasoilla sekä ohjaamaan hanketyön painopisteitä, tekemisen työpaketteja ja avaintuloksia nykyistä yhtenäisempään toimintamalliin.

Hyvinvointialuetasoisien hankeohjauksen tavoitteena on, että

- panostetaan strategisesti vaikuttavimpiin hankkeisiin (*priorisointi ja strateginen kokonaisnäkemys*)
- varmistetaan optimaalinen resursointi (*hankkeisiin sidottu htv on esimerkiksi max 4 % a kokonais-htv:stä*)
- hankkeisiin liittyvä päätöksenteko perustuu tietoon (*alustavat hyötyanalyysit, resursointi*) ja on läpinäkyvää
- hallitaan riskejä (*hankkeiden ohjaus ja poikkeamiin reagointi*)
- vahvistetaan avointa kulttuuria ja osallistamista (*ideapankki, projektiryhmät, asiakasraadit*)

5.4 Muu kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö

Hyvinvointialueet ovat merkittävä uusi toimija sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan tutkimus-, koulutus-, kehittämis-, innovaatiotoiminnassa ja osaamisen kehittämisessä (TKKIO). Hyvinvointialueiden yhtenä tehtävänä on vastata alueensa TKKIO-toiminnasta sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet huomioiden. Hyvinvointialueiden keskinäinen TKKIO-toiminta on vasta käynnistymässä ja yhteistyön rakenteet muodostumassa vuoden 2023 aikana. Sosiaali- ja terveystieteiden TKKIO-toiminnalla on keskeinen merkitys mm. palvelujärjestelmien uudistamisessa ja kansainvälisen kilpailukykyyn vahvistamisessa kansallisella tasolla.

Kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä Keusote on tunnistanut ja verkostoitunut lukuisiin olemassa oleviin TKIO-ekosysteemeihin (mm. yliopistot kansallisesti ja kansainvälisesti, ammattikorkeakoulut, HUS, terveys-Hubit ja Business Finland). Keskinäinen synergia eri toimijoista koostuvissa verkostoissa lisää mahdollisuuksia saada tulevaisuudessa laajempia ja vaikuttavampia tutkimus- ja kehittämishankkeita sekä rahoitusta. Hyvinvointialueiden perustamisen myötä tarve kansallisen tason TKIO-yhteistyölle on tunnistettu ja valmiudet sen toteuttamiseen ovat rakentumassa erilaisten sopimusten (HUS järjestämissopimus, YTA-sopimus), neuvottelukuntien ja verkostojen (STM:n vaikuttavuus- ja TKKI-verkostat, THL:n tutkija- sekä strategia- ja innovaatioverkosto) kautta.

Kansallisen ja kansainvälisen TKIO-yhteistyön edellytyksenä on yhteisten tavoitteiden määrittäminen, niihin sitoutuminen, sekä eri osapuolten osaamisen ja vahvuuksien yhdistäminen kaikkia hyödyttävällä tavalla.

5.5 TKI-toiminnan ohjaus

TKIO-toiminnan ohjauskeinot ovat erilaisia riippuen ohjattavasta kohteesta. Strategisen TKIO-ohjauksen perustana ovat valtakunnalliset sekä hyvinvointialueen strategiaan asetetut tavoitteet toiminnan vaikuttavuuden lisäämisestä ja palvelujärjestelmätasoisesta tutkimuksen ja kehittämistoiminnan vahvistamisesta. Järjestäjän vaikuttavuusperustaisen ohjauksen tueksi käytettävissä on useita epäsuoria ohjauskeinoja: normiohjaus, rahoitus- ja tulosohtaus, sopimusohtaus, markkinaohjaus ja informaatio-ohjaus (Kuva 6). Hallinnollisiin asiakirjoihin voi asettaa ja luoda kannusteita (esim. vaikuttavuusperustainen sopimusohtaus). Oleellisinta on mahdollistaa aktiivinen toiminta yhdessä yliopistojen, erikoissairaanhoidon, muiden hyvinvointialueiden, oppilaitosten, tutkimuslaitosten, yritysten, kuntien ja 3. sektorin toimijoiden kanssa.

Kuva 6. TKI-toiminnan ohjauskeinoja



Alla olevaan taulukkoon on koottu hyvinvointialueen TKIO ohjaukseen liittyviä asiakirjoja ja/tai toimintamalleihin liittyviä ohjeistuksia.

ASIAKIRJA	SISÄLTÖ	Päätöksentekotaso
Valtion tavoitteet, Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026	Palvelujen kansallisessa ja alueellisessa ohjauksessa painottuu vaikuttavuusperustaisuus (Tavoite 6) Hyvinvointialueiden ja kuntien sekä muiden toimijoiden välillä on toimivat yhteistyörakenteet ja toimintakäytännöt (Tavoite 7) Tiedon ja tutkimuksen merkitys kasvaa. Palvelujärjestelmään sekä perusterveyden ja sosiaalihuollon palveluihin liittyvä tutkimus- ja kehittämistoiminta vahvistuu (Tavoite 10) Kansallisesti ja yhteistyöalueen tasolla suunniteltu tiedonhallinta ja digitalisaatio tukevat tavoitteiden saavuttamista ja asiakaslähtöistä toiminnan uudistamista (Tavoite 11)	Maan hallitus
Hyvinvointialueen strategia Palvelustrategia	Keskeisinä tavoitteina monimuotoinen yhteistyö, asukkaidemme hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden parantaminen. Panostus toiminnan sekä palvelujen vaikuttavuuteen, laatuun, kustannustehokkuuteen sekä ympäristöystävällisyyteen	Aluevaltuusto
Hallintosäätö (§ 38)	Kehittämisen- ja tulevaisuuslautakunnan tehtävänä on strategisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan painopisteet ja seuranta	Aluevaltuusto
Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueen yhteistyösopimus (YTA-sopimus)	Yhteistyösopimuksen tarkoituksena on varmistaa yhteistyöalueeseen kuuluvien hyvinvointialueiden työnjako, yhteistyö ja yhteensovittaminen siltä osin kuin se on tarpeellista hyvinvointialueiden lakisääteisten tehtävien toteutumisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuuden turvaamiseksi.	Aluevaltuusto
HUS järjestämissopimus	HUS järjestämissopimuksessa TKKI-toiminnalla tarkoitetaan tutkimus-, koulutus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Uudenmaan hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän TKKI-toiminta tukee yhteisiä ja alueellisia valtakunnallisia tavoitteita. Sopimuksessa sovitaan tavoitteista liittyen koulutustoimintaan, tutkimustoimintaan, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sote-palveluissa	Aluevaltuusto HUS yhtymäkokous
STM:n asetus 888 / 2019 yliopistotasoisien terveyden	Rahoituksella tehtävän tutkimuksen tavoitteet: edistää väestön terveyttä ja	STM

tutkimuksen tavoitteista ja painoalueista	hyvinvointia terveydenhuollon palvelujärjestelmässä tehtävän korkeatasoisen ja vaikuttavan tutkimuksen kautta, edistää terveydenhuollon laatua ja potilasturvallisuutta, tuottaa uutta tietoa sekä huolehtia sen levittämisestä ja hyödyntämisestä terveydenhuollossa ja muualla yhteiskunnassa.	
TKIO-ohjelma	TKI-toiminnan suuntaviivat Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella	Aluevaltuusto
TKIO-toiminta, sisäinen	TKIO toimintaan liittyvät ohjeet ja toimintamallit Keusoten nettisivut	HVA johtoryhmä
Hankeohjauksen toimintamalli ja ja liittyvä asiantuntijatuki	Projektitoimisto ja projektiohjeistus Keusoten intrasivut	HVA johtoryhmä
Tutkimus- kehittäminen ja innovaatio- dynaaminen hankintajärjestelmä	Keusoten nettisivut	Johtajaylilääkäri, tutkimus- ja kehitysjohtaja

5.6 TKI-toiminnan rahoitus

TKI-rahoituksella kannustetaan organisaatioita tutkimus- ja kehittämistoimintaan, jolla tuetaan rohkeaa uudistumista ja taloudellista kantokykyä. Hyvinvointialueilla toteutettavan TKIO-toiminnan rahoituslähteitä on useita ja rahoitus on nykyisellään pirstaleista. TKIO-toimintaa resursoidaan esim. talousarviorahoituksella (ilman erillistä kohdennusta budjetissa), valtionavustuksella (STM) tai kilpailutetulla erillisrahoituksella, kuten esimerkiksi EU-rahoitus tai Suomen Akatemian rahoitus.

Vuonna 2022 valtion T&K- rahoitus oli noin 2 488,5 miljoonaa euroa ja sen osuus bruttokansantuotteesta arvioidaan olevan 0,93 %. Vuosien 2021–2023 valtion rahoituksessa oli mukana eurooppalaisia ja kansallisia kertaluonteisia, Covid-pandemiasta elpymiseen liittyviä rahoituseriä. Näistä Keusote on saanut Suomen Kestävän kasvun (RRP) -hankerahaa vuosille 2022–2025 yhteensä 12,68 M€.

Valtion tutkimus- ja kehittämisrahoitusta määrittävä rahoituslaki vuosille 2024–2030 tuli voimaan vuoden 2023 alusta. Mikäli tavoite rahoituksen noususta 1.20 prosenttiin suhteessa BKT:hen vuoteen 2030 mennessä toteutuu, kasvaa valtion tutkimus- ja kehittämisrahoitus 7 vuoden aikana 40 prosenttia. Osuus vuonna 2023 on noin 0.83 %. Arvion mukaan 2024 budjetista alkaen kunkin vuoden talousarvioon budjetoidaan noin 280 miljoonan euron lisäys verrattuna edelliseen vuoteen. Julkisen rahoituksen merkittävä lisääntyminen edellyttää, että TKI-toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden seurantaan ja mittaamiseen panostetaan riittävästi.

Valtion talousarviossa on lisäksi kiinteä määräraha, joka on varattu yliopistotasaisen terveyden tutkimuksen sekä sosiaalityön tutkimuksen rahoitukseen. Yliopistotasaisen

terveyden tutkimuksen valtionavustusta (VTR) saa käyttää terveydenhuoltolain (1326/2010) 61–63 § mukaisen tutkimustoiminnan kustannuksiin. Etelä-Suomen YTA-alueella, johon Keski-Uudenmaan hyvinvointialue kuuluu, yliopistotasaisen terveyden tutkimuksen tutkimustoimikunta päättää määrärahan käytöstä kulloinkin voimassa oleville painopistealueille suunnattuun tutkimukseen nelivuotiskaudella. Pääministeri Orpon hallitusohjelmaan osana investointiohjelmaa on sisällytetty muun muassa 400 miljoonan euron kertaluonteinen panostus sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuuden lisäämiseen ja hoitojonojen purkuun. Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa (605/2020, 269/2023) yliopistotasaisen sosiaalityön rahoituksen tavoitteena on vahvistaa sote-palvelujärjestelmän kehittämiseen suuntaava sosiaalityön tutkimusta sekä tukea sosiaalityön tutkimusperusteisuutta.

Hankeistettu kehittäminen Keusotessa toteutuu tällä hetkellä pääasiallisesti erillisrahoituksella. Ajanjaksolla 2020–2025 käynnissä on alla listatut hankkeet. [Lisätietoa hankkeista löytyy Keusoten nettisivuilta.](#)

Keski-Uudenmaan Sote-keskus (Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelma)

- rahoitus 5,98 M€
- toteutusaika 2020–2023

NESTORI Asunnottomuutta vähentävien sote-palvelujen kehittäminen

- rahoitus 862 547 (80 % hankkeen kustannuksista)
- toteutusaika 2021–2023

Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäille

- rahoitus 1,02 M€
- toteutus 2022–2023

Kestävä kasvu – hanke (EU-rahoitus; RRP)

- 1. vaiheen rahoitus 1,42 M€ (2022)
- 2. vaiheen rahoitus 11,26 M€ (2023–2025)

TKI-rahoituksen pitkäjänteisyys ja ennakoitavuus mahdollistaa laadukkaan ja vaikuttavan tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä kannustaa järjestelmän kaikkia toimijoita sitoutumiseen ja investointeihin. Nykyinen riippuvaisuus ulkopuolisista, määräaikaista rahoituksista hankaloittavat pitkäjänteistä suunnittelua ja TKI-toiminnan optimaalista resursointia osana hyvinvointialuetasoisista hankeohjausta ja siksi kiinteän ja riittävän TKI-määrärahan sisällyttäminen hyvinvointialueiden talousarvioon olisi kertaluonteisia hakuprosesseja vaikuttavampi toimintamalli.

6 TKIO-toiminnan tavoitteet 2023–2035

Tässä luvussa kuvataan käynnissä olevien TKIO-ekosysteemin, kehittämishankkeiden ja järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjauksen tavoiteasetantaa vuoteen 2025. TKIO-toiminnan strategiset linjaukset toimenpiteineen ohjelmakaudelle esitetään pohjautuen

aiemmissa luvuissa esitettyihin toiminnan lähtökohtiin, viitekehykseen, ohjaukseen, rahoitukseen ja TKIO-toiminnan kehitysvaiheeseen Keusotessa.

6.1 TKIO-toiminnan suuntaviivoja 2023–2035

Palvelujen järjestäminen vaikuttavasti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla edellyttää tavoitteellista, ennakoivaa ja suunnitelmallista TKIO-toimintaa. Jotta hyvinvointialueen TKIO- kyvykkyyden lisääminen ja ylläpitäminen onnistuisi, tarvitaan yhteistä tahtotilaa ja toiminnan merkityksen edelleen kirkastamista koko organisaation ja luottamushenkilöiden taholla. TKIO-toiminnan johtaminen, toimintaedellytyksien varmistaminen, ennakkointityökalujen kehittäminen ja ohjausmekanismien terävöittäminen ovat edellytyksinä tuloksekkaalle työlle.

TKIO-toiminnan sisällä on aikajänteiltään vaihtelevia kokonaisuuksia. Vaikuttavuustyön kohdalla aikajänne tulosten vahvistumiseksi voi olla pitkä. Toisaalta hyvinvointialueen toimintaympäristön muutokset voivat olla hyvinkin nopeita, jolloin myös nopeitten innovaatioitten merkitys kasvaa. Kokonaisuuden johtaminen on järjestäjän keskeinen tehtävä.

Vuosien 2023–2025 TKIO-ekosysteemin strategiaan perustuviksi painopisteiksi yhteistyössä keskeisten kumppanien kanssa ovat valikoituneet terveys- ja hyvinvointihyödyn lisääminen alueen asukkaille, kustannusvaikuttavan palvelun järjestäminen ja tuotannon ohjaus, digi- ja etäpalvelujen kehittäminen ja arviointi, vaikuttavuusperusteinen johtaminen, henkilöstön monialainen osaaminen ja saatavuuden varmistaminen sekä vaikuttava yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Painopisteiden mukainen toiminta organisoidaan hankeohjauksen mallin mukaisesti (aiemmin kohta 5.3).

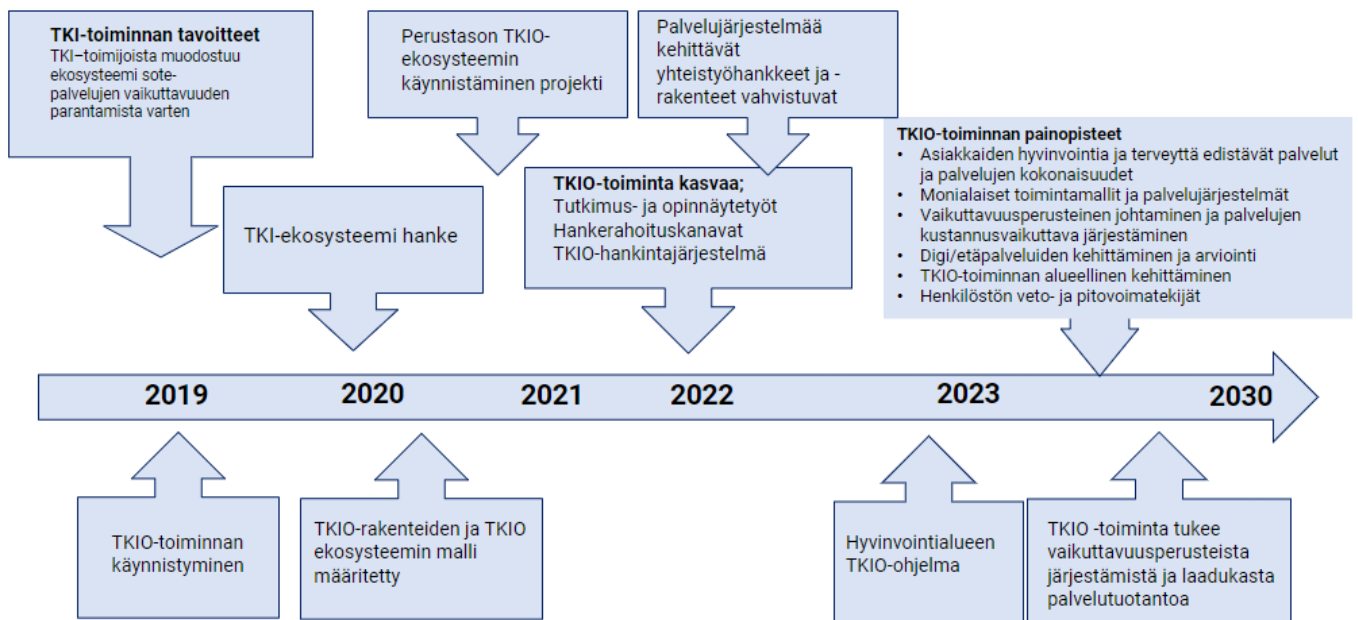
Erillisrahoitushankkeiden painopisteet vuosille 2020–2025 ovat määrittyneet voimassa olevan strategian, kehittämistarpeitten ja rahoittajien ehtojen ja tavoitteiden pohjalta. Valtiorahoitteista Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmaa (2020–2023) ja Tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut iäkkäille- ohjelmaa (2022–2023) on viety alueella eteenpäin yhtenä kokonaisuutena, jonka tavoitteena on palvelujen yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen, painopisteen siirtäminen ehkäisevään ja ennakoivaan työhön, laadun ja vaikuttavuuden parantaminen ja palvelujen monialaisuuden ja yhteen toimivuuden edistäminen. Kustannusten hillitseminen ja osaavan henkilöstön riittävyys ovat myös painopistealueina. Asunnottomuutta vähentävien sote-palvelujen kehittämishankkeen (2021–2023) tavoitteena on asumissosiaalisen työn rakenteiden luominen ja vahvistaminen sekä osaamisen kehittäminen.

Aiempaa hanketyötä jatkavan ja siltaavan EU-rahoitteisen Suomen Kestävän kasvun (RRP) hankkeen (2022-2025) tavoitteena on edistää hoitotakuun toteutumista, mukaan lukien mielenterveyspalvelut, sekä purkaa koronavirustilanteen aiheuttamaa sosiaali- ja

terveydenhuollon hoito-, kuntoutus- ja palveluvelkaa, vahvistaa ennaltaehkäisyä ja ongelmien varhaista tunnistamista, vahvistaa kustannusvaikuttavuutta tukevaa tietopohjaa ja vaikuttavuusperusteista ohjausta, sekä ottaa käyttöön hoitotakuuta edistävät palvelumuotoillut digitaaliset innovaatiot.

Henkilöstön kehittämisen periaatteet on esitetty Henkilöstöohjelmassa 2020–2025 ([Keusote.fi / Töihin meille](https://keusote.fi/toihin-meille)). Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja kyvykkyyksien lisäämiseksi toimitaan monitasoisesti esimerkiksi täydennyskoulutuksen tai osaamisen lisäämisen liittyvän TKIO-toiminnan kautta yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kuva 7. TKIO-ekosysteemin kehityskaari 2019-2030.



Aiemman suunnitelmallisen työn tulosten ja jatkosuunnitelmien pohjalta Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on hyvät edellytykset edistää TKIO-toimintaa systemaattisesti.

Alla on esitetty TKIO-toiminnan kolme strategista tavoitetta hyvinvointialueella ohjelmakaudelle 2023–2035, ja niihin liittyviä päätoimenpiteitä kuhunkin tavoitteeseen liittyen:

1. Vahvistamme hyvinvointialueen omaa TKIO-kyvykkyyttä

1.1. Huomioimme TKIO-kyvykkyyden strategisissa roolituksissa ja rekrytoinneissa. Raportointi ja seuranta toteutetaan henkilöstökertomuksessa ja toimeenpano talousarvioraamituksen mukaisesti.

1.2. Kehitämme osaamista pitkäjänteisesti osana hyvinvointialuetasoista koulutussuunnittelua. Raportointi ja seuranta osana koulutussuunnitelmien toteutumisen seurantaa ja toimeenpanon toteutus talousarvioraamituksen mukaisesti.

1.3 Lisäämme kyvykkyttämme strategisesti ohjatun ulkopuolisen rahoituksen hankkimisessa. Tavoitteena on 3-5 laajaa rahoitushakua vuositasolla ja näistä 1-2 hyvinvointialueen johdolla. Raportointi osana talousarvioseurantaa.

2. Kohdennamme resurssit TKIO-toimintaan suunnitelmallisesti ja vaikuttavuusperusteisesti

2.1 TKIO-toiminnan rahoituksen prosenttiosuus hyvinvointialueen valtionrahoituksesta pidetään linjassa valtion TKI-toiminnan rahoitusosuuksiin verrattuna. Raportointi osana talousarvioseurantaa.

2.2 Suuntaamme TKIO-toiminnan ohjausmallien ja työkalujen kehittyessä yhä tarkemmin strategisiin painopisteisiin toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. Tavoitteena on painopisteiden mukaisen toiminnan kohdentuminen 100 % kulloinkin ohjelmakaudella valittuihin teemoihin. Raportointi osana talousarvioseurantaa.

2.3 Varmistamme hankekehittämisen ja innovoinnin priorisoinnin ja optimaalisen resursoinnin hankeohjauksen mallin mukaisesti. Hankkeisiin sidotulle työpanokselle asetetaan hyvinvointialueen kokonaishenkilötyövuosi (htv) määrään suhteutettu maksimitavoite, jota seurataan osana talousarviota.

2.4 Edistämme kehittäjätyöntekijöiden vakanssien lisäämistä tulosten käytäntöön viennin vahvistamiseksi. Tavoitteena on 1-3 kehittäjätyöntekijän palkkaaminen vuosittain ulkopuolisella tai sisäisellä rahoituksella.

2.5 Vahvistamme osaamisyhteistyötä tavoittelemalla yhteisprofessuureja hyvinvointialueella. Tavoitteena on saada yhteisprofessori ohjelmakaudella.

2.6 Osallistumme aktiivisesti TKIO-toiminnan edunvalvontaan mm. TKI-rahoituksen saamiseksi suurelta osin suoraan osaksi hyvinvointialueen valtionrahoitusta erillisrahoituksen sijaan. Osallistumista edunvalvontaan eri foorumeilla seurataan systemaattisesti.

3. Olemme rohkeita uusien avauksien tekijöitä ja suunnannäyttäjiä perustason TKIO-toiminnassa

3.1 Toimimme kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa suunnitelmallisesti, resurssitietoisesti ja näkyvästi eri toimijoiden yhteyksiä vahvistaen. Tavoitteena on vahvistaa kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä ja rakenteita osana laajoja rahoitushakujia (kts kohta 1.3). Raportointi osana talousarvioseurantaa.

TKIO-toiminnan painopisteet ja tavoitteet pelastustoimen osalta kirjataan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen TKIO-ohjelmaan. Keusote tukee TKIO-toiminnallaan tavoitteiden toteutumista yhteisissä painopisteissä.

6.2 Järjestäjän vaikuttavuusperustainen ohjauksen tavoitteet 2023–2035

Järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjauksen tavoitteet ovat sekä lyhyemmän että pidemmän aikavälin tavoitteita. Toimintaympäristön nopeiden muutosten edellyttämät tavoitteet painottuvat kustannusvaikuttavuuteen, ja pidemmällä aikavälillä tavoitteet puolestaan painottuvat alueen asukkaiden terveyshyödyn ja hyvinvoinnin lisäämiseen taloudellisesti kestäväällä tavalla. Aikajännteeltään erilaisetkin tavoitteet ovat kuitenkin yhdensuuntaisia.

Vaikuttavuusperusteisen ohjauksen peruselementtien vahvistaminen ja toimintamallien käytäntöön vientiin liittyvät tavoitteet painottuvat vuosille 2023–2025 muodostaen ohjauksen edelleen kehittämisen perustan. Strategisen sitoutumisen vahvistamiseksi panostetaan vaikuttavuusperusteisuuden sisäistämiseen eri toimijoiden piirissä sekä määritellään tarkemmat vaikuttavuustavoitteet ja periaatteet. Vaikuttavuutta tukevaa tietopohjaa edistetään edelleen, ja mittarien määrittelyssä hyödynnetään myös kansallista yhteistyötä. Kustannustiedon ja vaikuttavuustiedon yhdistämisen käytänteet luodaan. Toiminnassa organisoidutaan hyvinvointialueen prosessiarkkitehtuurin mukaisesti aiempaa vahvemmin palveluketjuajattelua ja asiakassegmenttejä hyödyntäen. HUS- ja YTA-alueen yhteistyö sekä yhdyspintatyö kuntien ja muiden toimijoiden kanssa ovat keskeinen osa vaikuttavuusperusteisen järjestämisen kehittämistä. Vaikuttavuuspohjaista tutkimusportfoliota vahvistetaan. Ohjausmallia kehitetään määrittelemällä vaikuttavuustiedon hyödyntäminen ja käytänteet sekä tarkentamalla palvelutuotannon kokonaisuuden ohjauksen, sopimusohjauksen ja strategisten hankintojen käytänteet. Ohjausmalliin kuuluu oleellisena osana myös järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjauksen arviointimallin rakentaminen (luku 6.4).

Seuraavassa vaiheessa ohjauksen kehittämisen painopiste siirtyy toiminnan vakiinnuttamiseen ja hyödyntämiseen eri tasoilla tapahtuvan johtamisen ja toiminnan välineenä. Järjestäjän vaikuttavuusperusteisen ohjauksen tavoitteita ohjelmakaudella tarkastellaan säännöllisesti työn edetessä.

6.3 Kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön tavoitteet TKI-toiminnassa 2023-2035

Kansallisessa TKKI-toiminnassa (tutkimus, kehittäminen, koulutus ja innovaatio) tullaan määrittelemään hyvinvointi- ja yhteistyöalueiden TKKI-ohjauksen rakentuessa STM-yhteistyössä vuosina 2023–2024. Kansallinen ohjaus määrittää TKKI-toiminnan sisältöä ja suhdetta hyvinvointialueiden toimintaan. Ohjauksen tavoitteena on tukea TKKI-innovaatioekosysteemin kehittymistä. Kansallisella tasolla STM seuraa erityisesti TKKIO-tehtävien (tutkimus, kehittäminen, koulutus, innovaatio, osaaminen) sijoittumista palvelujärjestelmän eri tasoille sekä sosiaalihuollon TKKIO-toiminnan integroitumista.

STM:n ohjauksen tarkoituksena on suunnata valtion ohjauksessa olevaa tutkimusrahoitusta palvelujärjestelmälähtöiseen ja palveluiden vaikuttavuutta tukevan tutkimustoiminnan vahvistamiseen esim. sosiaalityön yliopistotasoisesta tutkimuksesta, terveystutkimuksesta ja Suomen Kestävän Kasvun valtionavustuksen arviointitutkimuksien kautta (hyvinvoinnin kasvu sekä sosiaalinen, ekologinen, taloudellinen ja kulttuurinen kestävyys). Kansallisen TKKI-toiminnan tavoitteillaan esim. hyvinvointihyötyjen kokonaisvaltaista arviointia ja vaikuttavuuden monimenetelmällistä tutkimusta.

Kansainvälisellä tasolla TKKI-toiminnassa mukana oleminen edellyttää laajaa tutkimus- ja innovaatiotoimijoiden keskinäistä yhteistyötä sekä osaamisen markkinointia kansainvälisille yrityksille. Hyvinvointialueilla on merkittävä rooli tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta mahdollistaa uusien, vaikuttavien ratkaisujen käyttöönottoa esim. hyvinvointi- ja terveysteknologian osalta.

Keusotessa kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön pohja on jo pitkälti vakiintunut (luku 5.4). Vuoteen 2035 mennessä tavoitteillaan luvun 6.1 strategisten tavoitteiden mukaisesti Keusoten aseman vahvistamista merkittävänä perustason TKIO-toimijana ja innovatiivisena julkisen sektorin organisaationa kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä.

6.4 TKIO-ohjelman arviointi, seuranta, raportointi ja päivitys

TKIO-toiminnan oikea-aikaisuuden, vaikutusten ja vaikuttavuuden seuraaminen on osa valmisteilla olevaa järjestäjän ohjauksen kokonaisarviointimallia. Mallissa huomioidaan toimintaympäristön muutokset, hyvinvointialueen toiminta, palvelut, rahoitus ja kustannukset, väestön hyvinvoinnin ja terveyden tila ja sen kehitys, sekä vaikuttavuus asiakkaissa ja asiakasryhmissä.

TKIO-ohjelman arviointi, seuranta ja päivitys tapahtuvat ohjelmakaudella säännöllisesti eri dokumenteissa (luku 6.1). Tarkemmat toimeenpanosuunnitelmat ja valitut painopisteet ohjaavat käytännön toteutusta ohjelmakaudella (kuva 2). Toteutumista mitataan hankkeiden tai tutkimusten mittareilla sekä osana järjestäjän ohjauksen vaikutusten ja vaikuttavuuden mittausta ja seurantaa.

Keusoten TKIO-ekosysteemin vaikuttavuuden arviointikriteerinä ovat toiminnan kohdentuminen valittuihin strategisiin painopisteisiin sekä yhteistyössä saavutetut tuotokset ja vaikutukset (luku 6.1., kuva 4.).

Tuloksista raportoidaan ja viestitään mm. osavuosikatsauksissa, tilinpäätöksissä ja henkilöstökertomuksissa, rahoittajien edellyttämällä tavalla sekä TKIO-ekosysteemin verkostoissa. Hankkeilla ja laajemmilla tutkimuskokonaisuuksilla on myös omat viestintäsuunnitelmansa.

Lähteet

Vaikuttavaa sote-TKI-ekosysteemiä kehittämässä -Oppeja yhteiskehittämisen matkalta: Kehys – Kehitämme yhdessä! -hanke 03/2019–09/2021. Loppuraportti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026