



KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Palveluketjujohtaminen – muutos käytäntöön

Lapset, nuoret ja työikäiset -lautakunta 3.9.2025

Esittelijä Johanna Kiianmies, asiakkuuspäällikkö,
Ikääntyneiden palveluketjujohtamisen pilotti

KEUSOTE.FI

**Miksi vaikuttavuusperustaista ohjausta
tarvitaan ?**

Palvelujen määrästä niiden hyötyyn

- Kyse ei ole vain rahasta, käyntimääristä tai tilaratkaisuista
- Tärkeintä on: auttavatko palvelut ihmisiä oikeasti voimaan paremmin?
- Vertaus: koulussa ei riitä laskea oppitunteja – tärkeää on, oppivatko lapset
- Sote-palveluissa tämä tarkoittaa: katsommeko tuloksia ja vaikutuksia vai pelkästään yksittäisiä panostuksia

Miten varmistamme, että eurot tuottavat eniten hyvinvointia?

- Mitä haluamme palveluilla saavuttaa asukkaille – mikä on tärkeintä?
- Riittääkö, että palveluja käytetään – vai haetaanko niillä myös ratkaisuja ongelmiin?
- Miten voimme ohjata resurssit sinne, missä vaikutus on suurin?
- Olemmeko valmiita katsomaan tuloksia myös pidemmällä aikavälillä?

Vaikuttavuusteeman keskeiset käsitteet edistävät yhteisen vaikuttavuusymmärryksen luomista

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 kokonaishyvinvoinnin 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.
Prosessivaikuttavuus	Prosessivaikuttavuudella pyritään tunnistamaan tietyn asiakasryhmän tai segmentin palvelusta vaikuttavimmat palvelut ja/tai toimintamallit .
Arkivaikuttavuus	Arkivaikuttavuus on kokonaisuus, joka rakentuu henkilöstön osaamisesta, näyttöön perustuvista hoitopäätöksistä sekä eri arviointien hyödyntämisestä vertaiskehittämällä. Se saavutetaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimenpiteillä soveltamalla osaamista ja tieteellisten tutkimusten tuloksia arjen potilas- ja asiakastyöhön .

Lähteet: Mukaillen mm. Pitkänen, L. ym. (2020). Reittiopas vaikuttavuuteen, Keusoten johdon työpajat

Mistä muutoksessa on kyse?

Tavoiteltava muutos: Palvelutuotannon johtamista rikastetaan palvelukokonaisuuksien johtamisella

PALVELUKETJU

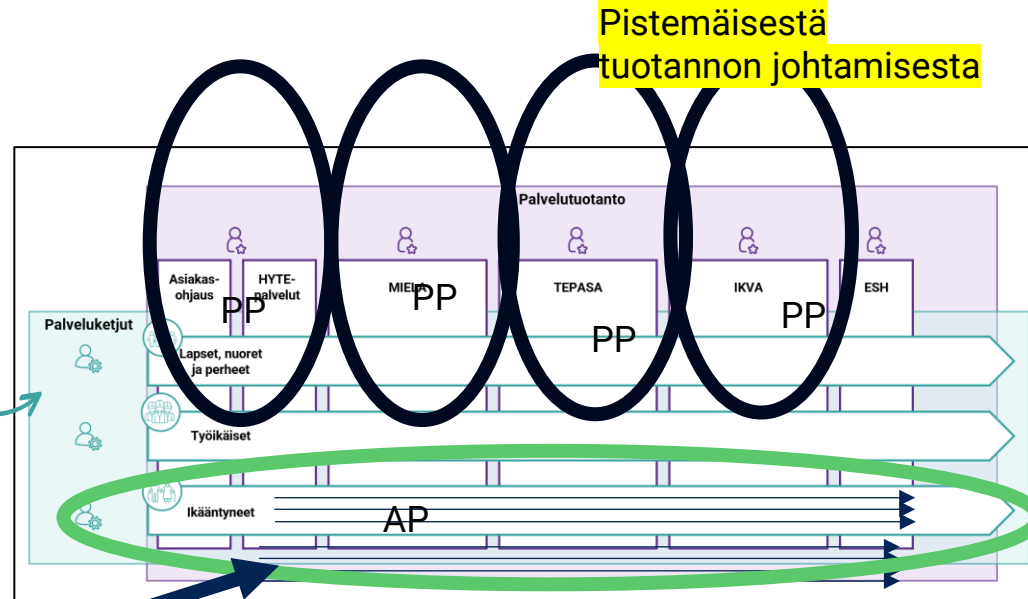
Palveluketju sisältää kaikki ikäryhmälle tarjottavat palvelut varhaisesta tuesta erikoissairaanhoidon.

Keusotessa palveluketjut (3kpl) on jaettu **väestön ikäryhmittäin**

- Lasten, nuorten ja perheiden palveluketju
- Työikäisten palveluketju
- Ikääntyneiden palveluketju

Palveluketjun omistaa ja sitä johtaa palvelujohtaja. Kaikkia läpileikkaavan **asiakasohjauksen** omistaa **integraatiojohtaja**.

Palveluketjut segmentoidaan palvelutarpeen mukaisiin asiakasprosesseihin. **Asiakkuuspäällikkö** vastaa palveluketjun tilannekuvan **koonnista** prosessitasolla ja **palvelupäälliköt** prosessien tarvitsemista eri palvelujen toimivuudesta.



Asukaslähtöisten palvelukokonaisuuksien johtamiseen

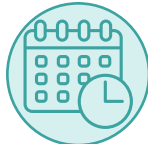
Pilotissa kokeillaan uusia johtamisrooleja ja vastuita läpileikkaavien asiakasprosessien avulla. Pilotissa on tarkoitus oppia tekemällä uusia asioita ennen organisaation ja toimintatapojen mahdollista virallista muuttamista.



Palveluketjujen johtamista kokeillaan pilotissa



Palveluketjujen johtamista kokeillaan eli pilotoidaan **ikäihmisten palveluketjussa**. **Palveluketjujohtaminen on osa hyvinvointialueohjelman toimeenpanoa ja johtamisen kehittämistä.**



Ikäihmisten pilotin ajankohta on **lokakuusta 2024 joulukuuhun 2025**. **Alun kokemukset ovat olleet erittäin hyvät.**



Pilotissa tavoitellaan eri toimijoiden yhteistyön ja luottamuksen vahvistamista yhteisen asiakasprosessin kautta – **tulevaisuuden tekemistä harjoitellaan konkreettisesti ja opitaan tekemällä**. Pilotilla ei tavoitella henkilöstövähennyksiä.



Kokeilu keskittyy johtamisen rakenteisiin ja eri palvelualueiden väliseen yhteistyöhön – **tavoitteena on asiakaslähtöisemmän johtamismallin kehittäminen**.

Palveluketjun johtamisen myötä...



lisätään asiakaslähtöisyyttä, kun asiakkaiden tarpeiden kokonaisuus pystytään huomioimaan paremmin.



voidaan vähentää päällekkäistä toimintaa, työtä ja hukkaa.



voidaan sujuvoittaa asiakasprosesseja ja parantaa asiakaskokemusta.

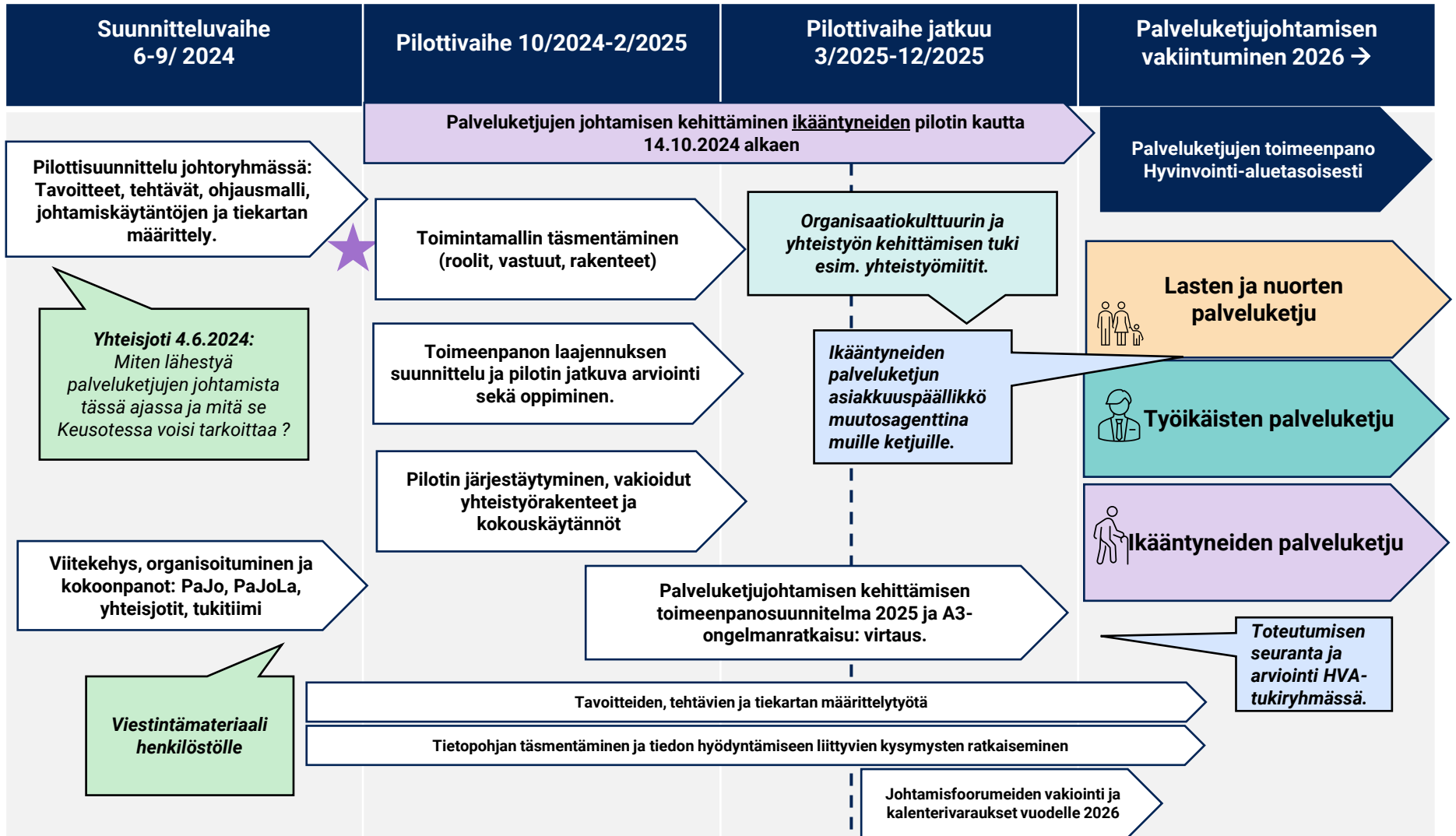


pystytään hallitsemaan taloutta paremmin kokonaisuutena ja kohdentamaan budjettia tarpeen mukaisesti.



otetaan huomioon toiminnassa palvelujen kokonaisuus aina ennaltaehkäisystä ja varhaisesta tuesta erikoissairaanhoidon.

Palveluketjujohtamisen etenemisen tiekartta 2024-2026



Esimerkkejä lautakunnan tehtävistä suhteessa palveluketjujohtamisen osa-alueisiin

viitaten Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosääntöön 36§

Lautakunnan tehtäväkokonaisuus esim.	Palveluketjujohtamisen näkökulma	Selitys
Ennakointi väestöryhmien palvelutarpeista ja resurssien suhteuttaminen.	Ennakointi, resurssien hallinta	Varmistaa, että palveluketjut vastaavat väestön tuleviin tarpeisiin ja resurssit kohdennetaan vaikuttavasti.
Palvelujen yhteensovittaminen, asiakaslähtöisyys ja kustannusvaikuttavuus.	Yhteensovittaminen, kokonaisvaikuttavuus, asiakaslähtöisyys	Edistää saumattomia ja vaikuttavia palveluja asiakkaan näkökulmasta koko palveluketjussa.
Asukas- ja sidosryhmäosallistamisen menetelmien seuranta ja ohjaus hva-tasoisesti.	Osallistaminen, asiakaslähtöisyys	Vahvistaa asiakasymmärrystä ja yhteiskehittämistä palvelujen suunnittelussa.
Palvelujen myöntämisen perusteiden hyväksyminen.	Resurssien hallinta, yhdenmukaisuus	Luo selkeät ja oikeudenmukaiset käytännöt palvelujen kohdentamiseen.
Palvelusetelien sääntökirjojen hyväksyminen.	Monituottajamalli, vaikuttavuuden seuranta	Mahdollistaa hallitun palvelutuotannon ja vaikuttavuuden arvioinnin.

Miltä palveluketjut näyttävät?



LASTEN JA NUORTEN PALVELUKETJU



Asiakasohjaus

Varhaisen tuen
toimintamallit, esim.
Messiin-malli

Ohjaus, neuvonta,
palvelutarpeenarvointi

Verkostoyhteistyö:
järjestöt, yksityiset
palveluntuottajat,
seurakunnat, kunnat ym.

Perhekeskuspalvelut:

Äitiys- ja lastenneuvola, ehkäisyneuvola,
opiskeluhoitopalvelut, kohtaamisaikatoiminta,
perheneuvola- ja nuorisosoamapalvelut,
lapsiperheiden kotipalvelu, perhetyö,
perhesosiaalityö, ammatillinen tukihenkilötyö,
perheoikeudelliset palvelut

Lastensuojelu:

Avohuolto, sijaishuolto

Sosiaali- ja kriisipäivystys,

Sosiaalipäivystys, kriisipäivystys,
Ankkuritoiminta ym.

Digipalvelut

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Varhaiskasvatus, perusopetus,
oppilaitokset, kulttuuri- ja liikuntatoimi,
järjestöt, Kela, nuorisotyö ym.

Perusterveydenhuollon ja vammaispalvelut: (mm.
pitkäaikais/akuutit sairaudet, mipä, lääkinnällinen
kuntoutus, sth, keva-asumispalvelut, päivätoiminta,
kuljetuspalvelut jne.)

Erikoissairaanhoidon palvelut: esim.
psykiatria, mielenterveys- ja päihde,
kehitysvammapoliklinikka, somatiikka ym.

**Ennaltaehkäisy, varhainen
tuki ja tunnistaminen**

**Hoito, tuki ja kuntoutus
perustasolla**

**Hoito, tuki ja kuntoutus
erityistasolla**



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue



TYÖIKÄISTEN PALVELUKETJU



Asiakasohjaus

Yleinen palvelujen ja omahoidon ohjaus
ja neuvonta

Sosiaalipalvelujen ohjaus ja neuvonta,
palvelutarpeenarvointi, taloudellinen tuki
(täydentävä ja ennakkoiva
toimeentulotuki ja sosiaalinen luototus)

Kumppanuusyhteistyö; järjestöt,
yksityiset palveluntuottajat, seurakunnat,
kunnat ym.

Aikuissosiaalityö: jälkihuolto,
sosiaalinen kuntoutus, vammaisten
työ- ja päivätoiminta, mipä
asumisen palvelut,
maahanmuuttajapalvelut

Työ- ja toimintakyvyn edistämisen palvelut mm.
Työ- ja työhön valmennus, ammatillinen
tukihenkilötoiminta, kuntouttava työtoiminta

Sosiaali- ja kriisipäivystys,
Sosiaalipäivystys, kriisipäivystys

Digitaaliset palvelumuodot

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Sairauksien ennaltaehkäisy, -hoito ja kuntoutus

Ammatillinen koulutus, työnhaku, ammatinvalinta ja
urapalvelut, Työkokeilut ja -harjoittelut,
kulttuuri- ja liikuntatoimi, järjestöt, Kela

Työterveys
-huolto

Perusterveydenhuollon palvelut (mm. pitkäaikaissairaudet,
akuutit sairaudet, mielenterveys- ja päihdepalvelut, hoitotarvikkeet,
lääkinnällinen kuntoutus, suun terveys, seulontapalvelut, rokotukset)

Erikoissairaanhoidon palvelut (esim.
kirurgia, psykiatria, synnytykset)

**Ennaltaehkäisy, varhainen
tuki ja tunnistaminen**

**Hoito, tuki ja kuntoutus
perustasolla**

**Hoito, tuki ja kuntoutus
erityistasolla**



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

IKÄÄNTYNEIDEN PALVELUKETJU

Asiakasohjaus

Ohjaus ja neuvonta, mm.
lähineuvontapisteet,
terveydenhuollon omatiimit

Ohjaus, neuvonta ja
ensiarviointi,
palvelutarpeen arviointi,
palvelujen koordinaatio ja
asiakkaalle parhaan
palvelukokonaisuuden
muodostaminen

Verkostoyhteistyö: järjestöt,
yksityiset palveluntuottajat,
seurakunnat, kunnat ym.

Kotona asumista tukevat palvelut:
Tukipalvelut, kuntoutus, kuntouttava
päivätoiminta, omaishoito, geriatrinen keskus
(mm. muistikoordinaattorit), kotihoito,
lyhytaikaiset asumispalvelut,
terveydenhuollon palvelut (mm. lääkärin
palvelut kotihoidon asiakkaille)

**Sosiaali- ja
kriisipäivystys,**
Sosiaalipäivystys,
kriisipäivystys

Ikäntyneiden asumispalvelut
Kotiutus- ja kuntoutustoiminta,
yhteisöllinen ja
ympäristö- ja kuntokautinen
asuminen

Digipalvelut

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Kuntien hyvinvoinnin edistäminen,
tontti- ja kaavoitus

Perusterveydenhuollon palvelut:
mm. akuutit sairaudet, pitkäaikaissairaudet, mielenterveys- ja
päihdepalvelut, lääkinnällinen kuntoutus, suun terveys

Erikoissairaanhoidon palvelut

**Ennaltaehkäisy, varhainen
tuki ja tunnistaminen**

**Kotona asumisen tukeminen
tuen, kuntoutuksen ja hoidon
avulla**

**Hoito, tuki ja kuntoutus
erityistasolla**



Esimerkki kootusta palvelukennosta osana palveluketjutyöskentelyä

Nykytilassa fokus helposti osassa palveluja (palvelualueen tuottamat palvelut)

Muutoksen myötä arvioidaan koko ikääntyneiden palveluvalikoimaa ja tunnistetaan vaikuttavimmat palvelut

Kooste ikääntyneiden palveluista



Lyhenneet:
PTH = perusterveydenhuolto
ESH = erikoissairaanhoito

Pilotin onnistumisen arviointia ja kokemuksia



Teema	Keskeiset havainnot ja kokemukset
Yhteinen johtamisen suunta ja selkeä rakenne	• Johtamisen näkökulma on laajentunut ja asiakas on vahvasti keskiössä. • Vakioidut johtamisen foorumit tukevat onnistumista. • Toimijat ovat erittäin hyvin sitoutuneet muutokseen. • Yhteinen ymmärrys palveluketjutyöstä, vaikuttavuudesta ja asiakasprosesseista on aidosti vahvistunut.
Yhteistyö ja asiakasarvo	• Kaikilla toimijoilla on yhteinen, merkittävä rooli asiakasarvon tuottamisessa. • Johtamista ja kehittämistä tehdään aiempaa vahvemmin horisontaalisessa yhteistyössä. • Talouden reunaehdot huomioidaan yhteisesti koko ketjun kannalta ja järjestäjäohjauksessa.
Toiminnan sujuvuus	• Asiakas on aidommin keskiössä. • Työskentely on sujuvaa ja tavoitteellista sekä toimeenpanevaa.
Roolien selkiytyminen	• Palveluketjun omistaja ohjaa vaikuttavuusperusteisesti koko ketjua. • Asiakkuuspäällikkö vastaa tilannekuvasta ja kokoaa tietoa ketjun toimivuudesta: Onko toiminta vaikuttavaa? Miten väestöryhmällä menee? • Palvelupäälliköt vastaavat palvelujen optimaalisesta toimivuudesta. • Hybridikehittämistyö ketjun näkökulmasta.
Muutoksen toimivuuden arviointi	• Pilotin vaikuttavuutta ja johtamisen onnistumista arvioidaan jatkuvasti. • Pilotista on juuri valmistumassa auditointi, jossa arvioitiin tarkemmin pilotin vaikuttavuutta, johtamisen uudistusta, rakenteita ja toimintamalleja.

Kiitos

KEUSOTE.FI