

Hannu Ritvanen & Jaana Sinipuro

TIEDOLLA JOHTAMINEN TOIMIALAIN MURROKSESSA

Malli sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen

Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa

Hannu Ritvanen & Jaana Sinipuro

TIEDOLLA JOHTAMINEN TOIMIALAN MURROKSESSA

Malli sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen

© 2013 Hannu Ritvanen, Jaana Sinipuro
Taitto: BoD – Books on Demand GmbH
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-286-072-9

SISÄLTÖ

LUKU I JOHDANTO	9
Kirjan taustoista	10
Kirjan keskeiset havainnot ja löydökset	14
Kirjan sisällöstä	16
LUKU II TIEDOLLA JOHTAMINEN TOIMIALAN MURROKSESSA	20
Miksi johdon tulisi välittää kokonaisarkkitehtuurista?	25
Kokonaisarkkitehtuurin merkitys tiedolla johtamisessa	32
Uusi näkökulma tietoarkkitehtuuriin	37
Tietosuoja – tiedolla johtamisen hidastaja vai edistäjä?	40
Yhteentoimivuus ja kokonaisarkkitehtuuri	43
LUKU III TOIMIALAMALLIN LÄHTÖKOHDAT	49
Toimiala	49
Mallintamisen keskeiset periaatteet	51
Kansalaiskeskeisyys	51
Yhdenvertaisuus	55
Toimialamalli	57
LUKU IV TEOREETTINEN NÄKÖKULMA	61
Kompleksisuuden hallinta ja rekursion käsite	61
Teorian soveltaminen toimialamalliin	67
Rajoitteiden kuvaaminen ja luokittelu	72
LUKU V SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN TOIMIALAMALLI JA SEN KÄSITTEET	77
Kansalainen	80
Arviointi	83
Tarve	87
Palvelut	89
Arvoperusta	91
Lait	94
Järjestämisvastuu	96
Sopimus	97
Toiminta	99

LUKU VI KÄSITTEIDEN SOVELTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN	102
Kansalaisesta väestönäkökulmaan	103
Segmentin merkityksestä	105
Tiedonkeruu ja tiedonsaanti väestöstä	107
Ennustettavuus ja palveluiden järjestäminen	108
Toiminnan kytkentä talouteen –suunnittelun haasteista	115
Prosessikuvaus kansalaisen palvelutapahtumasta	120
Kohti yhdenvertaisia palveluita: kysynnän ja palveluiden tasapainon arviointi	123
Tarve, kysyntä ja tarjonta	123
<i>Kysynnän ja tarpeen käsitteestä</i>	125
<i>Tarveperusteisia terveyspalveluita?</i>	127
<i>Eri tarpeiden keskinäistä vertailua</i>	128
<i>Eri näkökulmia palvelutarjontaan</i>	130
<i>Kysynnän, tarpeen ja palvelutarjonnan tasapaino</i>	133
Miten kysyntä ja tarjonta kohtaavat?	136
<i>Palvelujen saatavuuden ongelmakohdat</i>	137
<i>Mistä järjestämismuutosten tulisi aloittaa?</i>	139
<i>Miten tarpeen perusta muuttaa tasapainon ehtoja?</i>	141
Rahavirtojen tarkastelua	142
LUKU VII TOIMENPITEET	148
YHTEINEN TYÖLISTA	148
Lainsäädännön läpikäynti	148
Hyväksyttävän vähimmäispalvelutason määrittely	149
Rajoitteiden tunnistaminen – ”hyvässä ja pahassa”	151
Mittaroinnin ja suunnittelun uudistaminen	152
Kolmitasoisien tilaaja-tuottaja mallin varmistaminen	154
Tiedon omistajuuden määrittely	156
Uusi näkökulma kokonaisarkkitehtuuriin	157
LÄHDELUETTELO	159
KIRJOITTAJISTA	166

LUKIJALLE

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimiala on murroksessa. Kuntauudistus, terveydenhuollon uudistus, hallinnollisten rakenteiden jatkuva muutos ja entistä suuremmat paineet laadun ja potilasturvallisuuden varmistamiseen niukkenevista resursseista huolimatta tekevät toimialan johtamisesta entistä haastavampaa. Tässä murroskohdassa toiminnan tiedollinen haltuunotto on erityisen tärkeää. Uuden luominen edellyttää vanhan ymmärtämistä ja yhteistä dialogia uudistuksen tavoitteista.

Yhä useampi toimija korostaa tiedolla johtamisen tärkeyttä. Tietohallintolaki edellyttää kokonaisarkkitehtuurin käyttöä julkishallinnon tietojärjestelmiä kehitettäessä. Tällä kirjalla SAS Institute (myöhemmin SAS) haluaa kannustaa suomalaisia sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita ja poliittisia päättäjiä keskusteluun siitä, mitä murroksessa olevan toimialan tiedolla johtamisen kehittäminen vaatii ja mitä tavoitteita sille tulisi asettaa.

Nykyiset terveydenhuollon tietojärjestelmät ovat voimakkaan arvostelun kohteena. On sanottu, että nykyjärjestelmät aiheuttavat tehottomuutta ja lisäävät potilasturvallisuusriskejä. Uudistuksia tapahtuu ja uudistusten aikanakin on turvattava yhtenäinen johtamistieto. Näkemyksemme mukaan jo nykyiset terveydenhuollon tietovarannot tarjoavat valtavasti tietoa johtamisinnovaatioille. Myös toimialan tiedolliseen haltuunottoon on tarjolla uudenlaisia keinoja ja uusia ratkaisuja, joiden avulla tiedot voidaan tarvittaessa saada käyttöön nopeastikin.

Esimerkiksi potilasturvallisuus on yksi osa-alue, jossa SAS tekee jatkuvaa kehitystyötä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Tästä uutisoitiin taannoin 3T-lehdessä otsikolla ”Uudet ohjelmistot voivat pelastaa henkiä”. Uutisessa kerrottiin kehitystyöstä, jossa SAS on auttanut erästä sairaanhoitopiiriä kokeilemaan uusia menetelmiä haittatapahtumien sähköiseen havaitsemiseen ja potilasturvallisuuden parantamiseen. Sähköinen tiedon analysointi jalostaa potilasjärjestelmistä löytyvää tietoa ja mahdollistaa ennakoivan ja laadukkaan toiminnan, kun jalostettu tieto palautetaan ruohonjuuritason toimintaan, lähelle hoitotyötä.

Tiedolla johtaminen sosiaalitoimen ja terveydenhuollon alueella ontuu, koska sirpaloituneet palvelut, organisaatorakenteet ja tietojärjestelmät eivät mahdollista kokonaiskuvaa kansalaisesta ja hänen palvelutarpeistaan. Tietoa on

kyettävä yhdistelemään ja jalostamaan. Tiedolla johtaminen onnistuu vain, kun tieto asiantuntemuksen avulla vapautetaan sirpaleisista järjestelmistä toimitaan. Tässä voivat auttaa uudet ohjelmistoratkaisut. Vielä tärkeämpää on hyödyntää kokonaisarkkitehtuurin keinoja toimintalähtöisessä tietojärjestelmien kehittämisessä. Kokonaisarkkitehtuurityö ei kuulu vain tietohallinnolle. Jotta hyötyjen toteutuminen varmistetaan, on kokonaisarkkitehtuurityötä uudistettava siten, että tietoarkkitehtuurille annetaan uusi ja aiempaa keskeisempi rooli. Tiedolla johtamisesta on tultava jokaisen toimijan arkea.

SAS Institute on innovatiivinen, vahvasti tuotekehitykseen ja työhyvinvointiin panostava, yli 13 000 työntekijän amerikkalainen ohjelmistoyritys, joka on erikoistunut vaativaan analytiikkaan ja liiketoimintatiedon hallintaan vuodesta 1976 lähtien. Vuoden 2012 alussa perustettu SASin pohjoismainen terveydenhuollon osaamiskeskus tuo parhaita käytäntöjä, näkemystä ja osaamista suomalaisen terveydenhuollon organisaatioiden tiedolla johtamisen kehittämiseen.

Perustuen kansainväliseen, pohjoismaiseen ja paikallisen osaamiseemme, on tähän kirjaan koottu paras näkemyksemme siitä, mitä suomalaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tiedolla johtamisen tulisi olla. Toivomme, että kirjamme avulla substanssitoimijat ja tietojärjestelmäasiantuntijat löytävät yhteisen kielen, määrittelevät kehitystavoitteet ja kykenevät nostamaan suomalaisen terveydenhuollon tiedolla johtamisen ja sitä tukevat tietojärjestelmät taas maailman huipulle. Toivomme aiheesta virkistävää lukuelämystä ja kutsumme kaikki vilkkaaseen keskusteluun.

Espoossa, marraskuussa 2012

Matti Suutala, Toimitusjohtaja, SAS Institute Oy

LUKU I JOHDANTO

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimiala on murroksessa. Uuden luominen edellyttää vanhan ymmärtämistä. Vanhan ymmärtäminen edellyttää toiminnan **tiedollista haltuunottoa**. Erityisen tärkeää tämä on murroskohdassa, kun vanhaan halutaan tehdä muutos. Tässä kirjassa esitellyn mallin avulla olemme kuvanneet kompleksista toimialaa mielestämme olennaisten ja tärkeimpien käsitteiden kautta ja käyttäneet näitä käsitteitä luodaksemme tavoitteellisen toimialamallin, joka toteuttaa kansalaiskeskeisyyden ja yhdenvertaisuuden periaatteita.

Kompleksisen järjestelmän, kuten sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuuden, kuvaaminen tiivistetysti ei ole helppoa. Halusimme kuitenkin tarttua haasteeseen – hyödyntäen kokemustamme tiedon jalostuksesta ja tiedolla johtamisesta. Mallimme lähtökohta, ja arvovalintamme, on sijoittaa kansalainen toimialakuvauksen keskiöön. **Kun ihminen, tai kansalainen, palveluiden käyttäjä ja tarvitsija, asetetaan keskiöön syntyy toimialamalli, jonka lähtökohdana on kansalaisten yhdenvertaisuuden varmistaminen palvelurakenteiden muuttuessa. Näin päästään ”hoitamaan ihmistä, ei pelkästään diagnooseja”.**

Toivomme että työmme herättää monipuolisesti keskustelua. Toivomme keskustelua paitsi siitä, miten mallia ja tiedolla johtamista tulisi kehittää, myös siitä miten itse toimintaa tulisi kehittää. Työssämme on varmasti parannettavaa. Työmme haasteen kiteyttää Stafford Beer kirjassaan “Diagnosing the Organization” (1985)¹:

The big problem is this:
you are not determining absolute facts:
you are establishing a set of conventions.

So remember:
a model is neither true or false:
it is more or less useful.

Stafford Beer, 1985

¹ Diagnosing the System for Organizations, Stafford Beer, John Wiley, London and New York, 1985, sivu 2

Ajan kuluessa innostuksesta alkanut ”tutkielmamme” sai kirjan muodon. Ensimmäinen kirjoitusluonnos julkaistiin toukokuussa 2011. Tuohon luonnokseen, ja sen myöhempiin versioihin olemme saaneet runsaasti kommentteja, parannusehdotuksia ja kannustuksia eri henkilöiltä. **Haluamme lämpimästi kiittää näitä henkilöitä, sillä asiantuntevat ja näkemykselliset kommentit ovat tehneet lopputuloksesta sen, mikä se nyt on.** Työtämme kommentoineet yhteiskunnalliset vaikuttajat edustavat useita osaamisalueita, kuten terveydenhuolto, sosiaalitoimi, tutkimus, ICT ja kokonaisarkkitehtuuri. Kirjamme ei olisi valmistunut ilman näitä asiaan paneutuneita ja asiasta kiinnostuneita, tässä nimettömiksi jääviä henkilöitä. Kuten aina, lopputulos on kirjoittajien vastuulla, mahdolliset virheet ja väärinymmärrykset mukaan lukien.

Kiitämme myös työnantajamme, SAS Institutea, työn tukemisesta. Samalla toteamme, että työn luonteen vuoksi, kirjamme ei edusta SASin virallista kantaa, vaan se on kirjoittajien paras näkemys siitä, mitä tiedolla johtamisella (sosiaali- ja terveydenhuollossa) tarkoitetaan.

Espoossa, lokakuussa 2012

Hannu Ritvanen & Jaana Sinipuro

Kirjan taustoista

Lähes kolme vuotta sitten lähdimme pohtimaan sosiaali- ja terveystoimialan tiedolla johtamista. Tulimme siihen tulokseen että oikeaan tietoon perustuva tiedolla johtaminen edellyttää ensimmäiseksi kompleksisen kokonaisuuden yksinkertaistamista ja käsitteellistämistä. Työmme kuluessa kävimme läpi eri **mekanismeja, viitekehyksiä ja tiedollisia työkaluja**, joilla toimiala ja sen perustehtävä kuvattaisiin mahdollisimman yksinkertaisesti mutta täsmällisesti, siten että sekä **substanssiosaajat** että **tietohallinto** löytäisivät yhteisen kielen.

Innoituksen lähteenä toimi Arkkiatri Risto Pelkosen puhe Sosiaali- ja terveysministeriön ja Sitran järjestämässä ”Tulevaisuuden terveydenhuolto

"Moni uskoo johtavansa tiedolla ja ihmettelee puuttuvia tuloksia. Dataa ja informaatiota on johtajalle saatavissa, mutta ilman toimialan ja toiminnan syvällistä ymmärtämistä tiedolla johtamisen tulokset jäävät heikoiksi. Sosiaali- ja terveyspalveluiden visionäärinen tiedolla johtaminen edellyttää asiakkaan tarpeen huomioimista siten, että visio muodostetaan vuoropuhelussa asiakkaan kanssa. Tie visionääriseen johtamiseen terveydenhuollossa on pitkä, mutta tämän kirjan lukeneelle jo yhtä askelta lyhyempi. Suosittelen."

Mikko Nenonen
terveyskeskuslääkäri, konsultti ja toisinaanajattelijä, Hartola

"Kirja sopii oppikirjaksi sosiaali- ja terveysalan substanssi-ihmisille, joiden täytyy ymmärtää, mitä he ovat tekemässä, sen lisäksi se sopii kokonais-arkkitehtuurista kiinnostuneille tietohallinnon kehittäjille. On todella hyvä, että tällainen analyysi on syntynyt SASin puitteissa. Suosittelen kirjaa lämpimästi kaikille, jotka ajattelevat, että he johtavat tiedolla."

Matti Rimpelä
dosentti, Tampereen yliopisto

"Erityisesti julkishallinnossa korostuu tietoarkkitehtuurin merkitys jatkuvuuden, yhtenäisyyden ja tietojen pitkän säilyttämisvelvollisuuden takia. Tietoarkkitehtuurin pitää silloin olla kunnossa, ja se voi toimia välittävänä tekijänä käytännön toteutuksen ja pysyvyyksivaatimusten välillä. Tämä idea kuvataan kirjassa hyvin."

Jukka Heikkilä
professori, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto



THE
POWER
TO KNOW.

ISBN 978-952-286-072-9



9 789522 860729