

KEHO-itsearviointi 2021

Koonnut Päivi Fadjukoff

Itsearviointityön käynnistyminen

KEHO-ohjausryhmä päätti kokouksessaan 27.9.2021 tehdä itsearvioinnin KEHOn toiminnasta verkostona sekä suhteessa 2016 asetettuihin tavoitteisiin. KEHOn verkostopäällikkö Päivi Fadjukoff laati kaksi erillistä kyselyä ohjausryhmän käytössä olevaan Howspaceen. Ensimmäisiä tuloksia kyselyistä esitettiin ohjausryhmän kokouksessa. 1.10., jossa työskentelyä myös jatkettiin toiminnan ja toimintaympäristön arvioinnin osalta. Kokonaistulokset esitellään tässä raportissa.

KEHO-barometri

KEHO verkostobarometri 2021 laadittiin mittaamaan KEHOn toimivuutta verkostona. Kysymykset perustuvat Timo Järvensivun kirjassa *Verkostojen johtaminen* (2019) kuvaamiin verkostotyön keskeisiin elementteihin. Tämä ohjausryhmän itsearviointi suuntautui toisaalta KEHO-verkostoon kokonaisuutena, toisaalta kunkin ohjausryhmän jäsenen omaan toimintaan verkoston jäsenenä. Barometria voidaan jatkossa hyödyntää verkostotyön seuraamiseen esimerkiksi vuosittain

Barometrivastausten mukaan KEHOn **vahvuuksia** ovat verkostotyön avoimuus ja erilaisten tapahtumien ja muiden kohtaamisten onnistuneisuus. Vastaajat antamat numeroarviot omalle toiminnalleen verkostossa olivat keskimäärin hiukan korkeampia kuin KEHO-verkoston toiminnalle kokonaisuutena annetut arviot. Mahdollisesti nimenomaan aktiivisimmat jäsenet myös vastasivat kyselyyn aktiivisimmin. Vastaajat kokivat itsellään olevan sopivan määrän vastuuta toiminnasta. He kokivat oman roolinsa ja vastuunsa KEHO-verkostossa sopivaksi, he kertoivat toimivansa johdonmukaisesti KEHOn yhteisen edun mukaisesti, ja heillä oli vahva halu osallistua KEHOn järjestämiin tapahtumiin ja kokouksiin.

Kehitettävää nähtiin eniten siinä, että KEHO-toimijoilla olisi riittävästi resursseja, aikaa ja osaamista verkostotyöhön. Verkostoon kokonaisuutena kaivattiin enemmän vastuunottajia. Myös yhteisiä tavoitteita tulisi kirkastaa. Lisäksi arvioitiin, että toimijat eivät aina riittävän hyvin tunne toisiaan tai omaa rooliaan ja vastuutaan verkostossa.

Toiminnan ja toimintaympäristön kehittyminen 2017–2021

Toisena itsearviointiosiona kartoitettiin ohjausryhmän jäsenten näkemyksiä KEHOn toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. Kartoituksen taustana oli KEHO-toiminnalle viisivuotiskaudeksi 2017–2021 laadittu toimintasuunnitelma, joka oli laadittu vuosina 2015–2016 kuudentoista organisaation yhteisessä Kampus.FI -hankkeessa. Toimintasuunnitelmassa asetettuna KEHOn missiona oli *”Kehitämme yhdessä ainutlaatuista osaamista kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi”* ja visiona: *”Keski-Suomessa toimii 2021 kansainvälisesti kilpailukykyinen terveyden edistämisen, sosiaalisen hyvinvoinnin, liikunnan, urheilun ja kuntoutuksen osaamis- ja yrityskeskittymä.”*



Itsearviointiin sisällytettiin myös toimintaympäristön kehityksen arviointia seuraavilta osin, joissa toimintasuunnitelma oli kytketty ennakoituihin kehityskulkuihin:

- ✓ Nova-sairaalan rakentaminen
- ✓ SOTE-uudistus
- ✓ Kaupungin kehitysalustojen painottuminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen
- ✓ Globaali terveysalan vahvistuminen uusine liiketoimintamahdollisuuksineen

Lisäksi selvitettiin muita KEHO-toiminnan vaikutuksia.

1. Nova-sairaalan rakentaminen

Toimintasuunnitelman odotukset: Uudistuvaan sairaalaan liittyvät ratkaisut nähtiin keskeisiksi osaamiskeskittymän kannalta. Siksi pidettiin tärkeänä synkronisoida kehitysprosessi Nova-sairaalan rakentamisen kanssa. Toimintasuunnitelmassa todettiin, että Sairaala Novan ”tavoitteleva kokonaisvaltainen erikoissairaanhoidon uudistusprosessi ja rajattomaan yhteistoimintaan pyrkiminen perusterveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden kanssa nostaa esille lukuisia haasteita. Jatkon kannalta on tärkeää tarjota tälle uudistuvalla, terveyden edistämiseen tähtäävälle, kehitystoiminnalle tehokas ja nopea kehitysympäristö.”

Toteutunutta: Sairaala Nova on avautunut kuten toimintasuunnitelmassa ennakoitiin. Sen käynnistyminen koronapandemian aiheuttamissa poikkeusoloissa on kuitenkin ollut odotettua hankalampaa, kun kokenutta hoitohenkilöstöä on siirtynyt pois erikoissairaanhoidosta ja sote-ala kärsii työvoimapulasta koko Suomessa.

Edelleen kehitettävää:

- Rakennuksen valmistuttua keskittyminen toiminnalliseen integraatioon perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon kanssa, siis hyvinvointialueen valmisteluun.
- Yhteydet ja vaikutukset elinkeinoelämään. Sairaala Novasta voisi rakentua alusta uuden toiminnallisen ja teknisen innovaation tekemiseen.
- Luonnon ja kansallispuistojen yhdistäminen sairaalatiloihin oli mielenkiintoinen avaus ja mahdollisuus kehittää uudenlaista yhteistyötä ja kokeiluja luonto- ja sotealan toimijoiden kesken. Miten luonnon tuominen sairaalatiloihin vaikuttaa potilaiden terveydentilaan?
- Kirkastettava Sairaala Novan ja KSSHP:n asemaa suomalaisessa terveydenhuollon ja sairaanhoidon toimintaympäristössä. Tästä ja yhteistyöverkostoista KEHOn yhteinen hanke?!

2. SOTE-uudistus

Toimintasuunnitelman odotukset: Campus FI hankkeessa käynnistetyn prosessin nähtiin olevan ”samassa veneessä” SOTE-uudistuksen kanssa ja oli käyty tiivistä keskustelua työskentelyn niveltymisestä tuolloin käynnissä olevaan SOTE- ja maakuntauudistusprosessiin. Nova-sairaalan ja koko SOTE-uudistuksen haasteeksi nähtiin, että uusissa ympäristöissä työskentelevien ammattilaisten koulutuksen tulisi reagoida tuleviin uudistuksiin ennakoivasti jo suunnitelmaa laadittaessa siis 2015–2016. Koulutuksen reagointikyvyn nopeuttamiseksi ja siirtämiseksi lähemmäksi reaalisia työtehtäviä nähtiin tärkeäksi selvittää mahdollisuus perustaa Kukulalle ”opetussairaalaympäristö”. Keski-Suomella todettiin olevan mahdollisuus profiloitua Suomen

kärkiosaajaksi SOTE-alan tutkimustoiminnassa. Keski-suomalainen versio SOTE-alan innovaatioprosessien kiihdyttämisestä voidaan konkreettisesti käynnistää pilotoimalla innovaatiolaboratoriotuomintaa yhteistyössä ydintoimijoiden kanssa. Näin saadaan mahdollisuus uudistua sekä tuottaa uusia ratkaisuja ja tuotteita.

Toteutunutta: Sote-uudistus on toteutumassa kansallisella tasolla ja päätösten mukaisesti hyvinvointialuemallilla. KEHOn aktiviteetit ovat vaikuttaneet sote-uudistuksen etenemiseen Keski-Suomessa, mutta vaikuttaminen on ollut pistemäistä. KEHOn asiantuntijat ovat yksittäisinä henkilöinä olleet erilaisissa rooleissa sote-uudistukseen liittyen, mutta laajan KEHO-verkoston asiantuntemusta ei ole pystytty hyödyntämään läheskään siinä määrin kuin tiedollista kapasiteettia ja osaamista olisi ollut.

KEHOn visiot olivat laajasti hyväksytyt ja niiden vaikutus sote-uudistukseen katsottiin merkittäväksi sekä omalla alueella että kansallisesti. Näitä visiota sisällytettiin aluksi alueen kehittämishankkeisiin (mm. Jyväskylän ekosysteemisopimus, Keski-Suomen selviytymissuunnitelma, organisaatioiden RRF-rahoitusvalmistelut); kuitenkin KEHOn osuus on jäänyt marginaaliseksi. KEHO on valmistellut monialaista ja monitoimijasta Casa Salutis -toimintaympäristöä kehittämään alan TKKI-työtä ja toimintamalleja. Tämän laajasti innostavaksi koetun valmistelun pysähtyminen koettiin pettymykseksi, etenkin kun monissa muissa maakunnissa on nähty sairaanhoitopiirien, yliopistokaupungin ja oppilaitosten välisen yhteistyön johtaneen konkreettisiin yhteisiin kehittämishankkeisiin.

Edelleen kehitettävää:

- Visiot vuosille 2017–2021 ovat edelleen relevantteja ja niiden ajankohtaisuus on vain korostunut.
- Valtakunnallisesti TKKI-toimintaa ohjataan viiden alueen malliin. Jos Keski-Suomi aikoo olla mukana TKKI-työssä, meillä pitää olla näyttöjä aidosta yhteisestä toiminnasta.
- Painotettava teemaa / tekemistä / strategiaa, jolla KEHO ja Keski-Suomi erottautuu muista suomalaisista alueista. Mikä on se älykkään erikoistumisen painopistealue, jolla nostamme KEHO-verkoston ja laajemmin keski-suomalaisen osaamisen Suomen ja myös maailman kartalle? Kannattaako edes yrittää "kilpailla" yliopistosairaalakaupunkien kanssa niiden perinteisellä osaamiskentällä, vai tehdä heidän kanssaan yhteistyötä ja edistää omaa kansallisesti ja kansainvälisesti tunnistettua kyvykkyyttä?
- Olisiko fokuoitava KEHOn toimintaa selkeisiin kärkikohteisiin, pilotoitava ja kokeiltava sekä seurattava aktiivisesti toteutumista ja vaikuttavuutta? Nyt toimijoita, verkostoja ja kehittämiskohteita on niin paljon, että on vaikea luoda kokonaiskuvaa.
- Sote uudistus ja hyvinvointialueen kehitys TKKI-toiminnan osalta on Kehon(kin) tulevan toiminnan keskeinen haaste. KEHO-verkoston kyvykkyys ja mahdollisuus vaikuttaa sote-uudistukseen ei vielä ole laajamittaisesti, tuloksellisesti ja vaikuttavasti onnistunut.
- KEHOn ja EduFuturan suhde pitäisi saada selvitettyä. Nyt asiat ovat jumittuneessa tilassa, vaikka pitäisi toimia, kun hyvinvointialuetta rakennetaan. Keski-Suomi on jäämässä varjoon.
- Asiakas- ja potilastietojärjestelmähankinta on osoittautunut vaikeaksi. Auttaisiko tiiviimpi yhteys KEHO-verkostoon, jossa mm. oppilaitosten sote-ict-osaaminen, järjestöt, yritykset?
- KEHOn toiminnalle mittareita, joiden perusteella voidaan analyttisesti arvioida missä ollaan menossa

3. Kaupungin kehitysalustojen painottuminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen

Toimintasuunnitelman odotukset: KEHO-toiminta hyödyntää Hippoksen ja Kukkulan yhteydessä syntyviä ekosysteemejä sekä resurssiviisaasti koko Keski-Suomen kehittämissympäristöjä. Nähtiin tärkeäksi synkronisoida Campus FI -hankkeen synnyttämä, erityisesti Kukkulalle keskittyvä, SOTE-alan prosessien edistäminen Jyväskylän kaupungin koordinoiman Hippos-alueen ja laajemmin myös Kankaan alueen kehittämisalustojen kanssa.

Toteutunutta: On vaikea tunnistaa konkreettisia saavutuksia, vaikka KEHO on ollut tavalla tai toisella kaikissa mukana. KEHO:n toiminta kehitysalustojen vaikuttajana on onnistunut pistemäisesti. Vuorovaikutus ja yhteinen tekeminen KEHOn ja kehitysalustojen välillä on ollut puutteellista (vaikka ohjausryhmässä on eri kehitysalustojen kehittämisessä mukana olevia). KEHO olisi voinut olla yksi "kehitysalusta" muiden joukossa, luoda aktiivisesti toimintaa ja yhdyspintoja muiden alustojen kanssa.

Edelleen kehitettävää:

- KEHOsta ekosysteemi, joka joko tekee, fasilitoi tekemistä tai on aktiivisesti mukana tekemisessä, omalla tunnistetulla ja viestityllä roolillaan.
- Eri kehitysalustoilla on omat toimijatahonsa, joiden kytkös KEHOon on ohut, vaikka taustalla ovat samat KEHO-jäsenorganisaatiot. Voitaisiko KEHO tunnistaa verkostoksi, jota kautta tietoa ja vuorovaikutusta kulkee myös kehitysalustojen välillä?
- Kukkulan kehitys on ollut pysähdyksissä. KEHO voisi olla sen uuden omistajan kautta sitä kehittämässä "terveyden, hoivan ja vanhusasumisen osaamiskeskittymäksi". KEHO-verkoston laajaa osaamista tarvitaan ja olisi tärkeää olla siinä mukana osana hyvinvointialueen TKKI-työskentelyä. Myös yrityksistä tullut yhteydenottoja KEHOon.
- Kangas kehitysalustana ei ole näkynyt KEHO:ssa mitenkään. Voitaneen jättää tästä pois, kehittynee ilman KEHOn panosta.
- Paikallisten kehittämisalustojen kanssa on kohdattu huomattavia vaikeuksia. Pitäisikö toimintaa tämän vuoksi fokusoida enemmän kansallisiin ja kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin?
- Luonnon hyvinvointivaikutukset tulisi viedä konkreettisemmalle tasolle. Miten luonnon hyödyntäminen hyvinvointialustana monialaisessa yhteistyössä voisi toimia paremmin?
- Uutta vaikuttajien ryhmää ja heidän näkemyksiään ja verkostojaan tulee jatkossa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

4. Globaali terveysalan vahvistuminen uusine liiketoimintamahdollisuuksineen

Toimintasuunnitelman odotukset: Keski-Suomen hyvinvoinnin prosessi tulee kytkeä kansainvälisiin prosesseihin ja osaamiskeskittymän näkyvyyttä tule lisätä relevanteilla foorumeilla. Esilläolo katsottiin edellyttävän myös konkreettisia hankkeita. Nähtiin tärkeäksi, että hyvinvoinnin/SOTE tutkijoiden verkoston toimintaa jatketaan ja resursoidaan riittävästi, jotta se saavuttaa kansallisen sekä kansainvälisen näkyvyyden, ja ottaa paikkansa Suomen johtavana SOTE-alan tutkijaverkostona.

Toteutunutta: Hyvinvointitalous on huomioitu Keski-Suomen maakuntastrategiassa, sosiaali- ja terveysministeriön strategioissa ja työ- ja elinkeinoministeriön työssä. Lisäksi sitä on nostettu eri

EU-areenoilla, esim. European Social Network'in kesän 2020 Suomen sessiossa. KEHO on nostettu esiin kansallisissa selvityksissä ja tapahtumissa (esim. SOSTE) ja KEHOn edustajia on kutsuttu kansallisiin ohjausryhmiin ja tehtäviin. Valmisteltavat projektit ja hankkeet ovat vähitellen alkaneet hyödyntää KEHOa omassa toiminnassaan (hakemuksissa, ohjausryhmissä).

KEHO on European Connected Health Alliance'n ekosysteemijäsen. KEHO:n eri jäsenet toimivat omissa kansainvälisissä toimintaympäristöissään. KEHOn jäsenorganisaatiot ja toimijat toimivat niin laajalla kentällä, että kokonaiskuva niiden kansainvälisestä tai edes kansallisesta toiminnasta on vaikea saada. KEHOn kansainvälisen toiminnan tavoitteet ovat epäselviä, ei ole kootusti tietoa siitä, missä kaikissa kansainvälisissä toimintaympäristöissä KEHO ja/tai KEHOn jäsenet toimivat.

Edelleen kehitettävää:

- KEHOn, EduFuturan ja JYUWell:n yhteistyö olisi tärkeä kansallisen näkyvyyden kannalta ja tutkimusyhteistyön kehittämiseksi. Samoin yritys yhteistyö.
- Hyvinvoinnin vaikuttavuuskysymykset esille. Esim. yhteistyössä Sote-vaikuttavuuskeskuksen kanssa. Meidän profiloituminen!
- Asetetaan KEHO:n kansainväliselle toiminnalle tavoitteet, tunnistetaan ja dokumentoidaan KEHOn ja sen eri toimijoiden kv-toimintaympäristö (sekä nykytila että tavoitetila)
- Hanketoiminta KEHOna ei ole mahdollista, vaan toimijoina on aina joku jäsenorganisaatioista. "KEHO-hanke" on siksi epäselvä käsite.
- KEHOn resurssointi ja rahoitus on yksi tärkeä kehittämistä tukeva tekijä. Se on toistaiseksi suurelta osin ratkaisematta.

Muut itsearviointinissa esiin nostetut KEHO-toiminnan vaikutukset

Vaikutuksia jäsenorganisaatioiden tasolla:

- KEHO on tuonut muita toimijoita tutuksi sekä edistänyt verkostoitumista, hanketoimintaa ja edunvalvontaa. KEHOn toiminta tukee oman organisaation strategisia tavoitteita.
- Jyväskylän yliopiston perustama JYUWell on konkreettinen osoitus KEHOn vaikutuksista. Myös yliopiston ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin välisen HYTE-yhteistyösopimuksen hengissä pitäminen on pitkälti KEHOn toimijoiden varassa.
- Hyvinvointikartta-hanke (ESR)
- Meidän Polku toiminta kytkeytyy parhaiten oman organisaation agendaan
- Likesin ja JAMK:n yhdistymisprojekti alkoi KEHO-yhteistyön kautta.

Vaikutuksia Keski-Suomessa:

- Hyvinvointitalous nousi Keski-Suomen maakuntastrategian kärkihankkeeksi KEHOn tuen ansiosta.
- KEHOn ohjausryhmä ja verkosto on työpajoissaan, verkostopäivissä ja työryhmäpalavereissa törmäyttänyt satoja keskisuomalaisia terveyden ja hyvinvoinnin ammattilaisia ja asiantuntijoita.
- Keski-Suomi profiloitui ainakin edellisellä sote-tuotantokaudella hyvinvoinnin maakunnaksi. Tärkeää on pitää tätä edelleen yllä ja jatkaa työtä!

- KEHO on tukenut 3. sektorin toimintaa, lähentänyt yrittäjiä hyvinvoinnin tutkijoihin, ja stimuloinut väestöä liikunnan ja luonnon pariin Meijän Polku kansalaisliikkeen toimesta. "Meijän"-brändi on levinnyt moniin terveyttä ja hyvinvointia edistäviin hankkeisiin.

Laajempia vaikutuksia:

- KEHO on hyvin noteerattu kansallisissa selvityksissä ja olemme aktiivisesti mukana EU:n samoja tarkoitusperiä ajavissa organisaatioissa.
- KEHOn hakemus "KEHO Business Boost" arvioitiin kansainvälisessä arvioinnissa erinomaiseksi ja rahoitettavien kärkijoukkoon Suomen Akatemian yhteistyöverkostohaussa. Valitettavasti se ohitettiin lopullisessa päätöksenteossa yliopistosairaalan hakemuksen eduksi.
- KEHO:n ideoilla saattaa olla vaikutuksia kansallisesti tunnistettuun sote-alan ammattihenkilöiden uhkaavaan pulaan, mikä edellyttää opiskelu- ja työharjoittelun uudistamista. Laaja-alaista hyvinvoinnin edistämistä osaksi eri tutkintoja jo opiskeluvaiheessa + toki myös täydennyskoulutuksina
- Meijän Polku toimintamalli voisi olla monistettavissa laajemminkin Suomessa (ja maailmalla).

Yhteenveto

Itsearvioinnissa tunnistettiin KEHOn vahvuudeksi sen verkostotyön avoimuus sekä erilaisten tapahtumien ja kohtaamisten onnistuneisuus. Vastajilla oli tahtotila toimia johdonmukaisesti KEHOn yhteisen edun mukaisesti ja osallistua KEHOn järjestämiin tapahtumiin ja kokouksiin. Kehitettävää nähtiin eniten KEHO-toiminnan resursoinnissa. Verkostoon kaivattiin enemmän vastuunottajia. Lisäksi arvioitiin, että toimijat eivät aina riittävän hyvin tunne toisiaan tai omaa rooliaan ja vastuutaan verkostossa.

Toiminnan kokonaisarviona kaikki vastaajat näkivät KEHOn edenneen kohti asetettua visiota, mutta sitä ei vielä ole saavutettu. Nähtiin, että KEHO on täynnä potentiaalia ja mahdollisuuksia, joita ei kuitenkaan vielä ole kaikilta osin saatu ulosmitattua. Mukana olevien organisaatioiden pitäisi pystyä paremmin optimoimaan oman toimintansa kannalta olennaiset vaikuttamisen mahdollisuudet ja paikat. Hankaluutena nähtiin sekin, että toiminta on nykyisin niin laajaa ja hajanaista. Siksi voi olla vaikea tunnistaa missä pitää olla mukana, ja siitä johtuen osallistuminen vie yksittäiseltä verkoston jäseneltä liikaa aikaa.

KEHOn keskeisin arvo toimijoille voisi olla siinä, että se laajimmin hyvinkin erilaisia organisaatioita ja teemakokonaisuuksia (luonto, liikunta, lapset, ikäihmiset, sote jne.) kokoavana verkostona voisi fasilitoida yhteyksiä ja yhteistyötä erilaisten toimijoiden ja intressien välille. KEHO voisi entistä paremmin nostaa kaikkien osatoimijoiden ja niiden toimintojen näkyvyyttä ja vaikuttavuutta, jos KEHOa kehitetään ekosysteeminä ja verkostona, jota kautta tietoa ja vuorovaikutusta kulkee eri toimijoiden, hankkeiden ja kehitysalustojen välillä. Nyt yhteydet eri toimintakokonaisuuksiin eivät ole optimaaliset.