



**Etelä-Karjalan  
sosiaali- ja terveydenhuollon  
kuntayhtymän  
Strategia 2014–2018**

<b>STRATEGIAN PÄIVITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>3</b>
<b>MEGATRENDIT</b>	<b>4</b>
VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN	4
YKSILÖLLISYYDEN KASVU JA ASIAKASLÄHTÖISYYS	4
SOSIAALISTEN JA HENKISTEN TARPEIDEN KOROSTUMINEN	4
ÄLYTEKNOLOGIAN KÄYTTÖ JA VIRTUAALIYMPÄRISTÖJEN YLEISTYMINEN ARJESSA	4
<b>MISSIO</b>	<b>5</b>
<b>VISIO</b>	<b>5</b>
<b>STRATEGIA 2014–2018</b>	<b>6</b>
<b>ARVOT</b>	<b>7</b>
YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA	7
MUTKATON VUOROVAIKUTUS	7
HALU OTTAA VASTUUTA	7
ROHKEUS UUDISTUA	7
<b>STRATEGISET TAVOITTEET JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT</b>	<b>8</b>
IHMISET JA OSAAMINEN	8
ASIAKASLÄHTÖISET PALVELUT JA PROSESSIT	9
TALOUS JA TULOKSELLISUUS	11

## STRATEGIAN PÄIVITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Nyt voimassa olevan strategian päämääränä oli toteuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden uudistaminen Eksoten alueella. Strategiatyön tuloksena saatiin päätökset palveluverkon sisällöstä ja talouden kasvukehityksestä. Alkuvaiheessa tehtiin myös muuta rakenteisiin liittyvää kehittämistä, kuten tukipalveluyhtiöiden perustaminen, palveluverkon ja toimitilojen periaatteet, talousarviorakenteiden ja kuntalaskutuksen periaatteet, tietojärjestelmien integrointi, palkkauksen harmonisointi, erilaisten ohjeiden ja määräysten tekeminen sekä myöhemmin koko organisaatorakenteen uudistaminen.

Rakenteiden uudistamisella on jo saatu aikaan monia onnistuneita toiminnallisia muutoksia, ja talous on kehittynyt kuntien kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti. Toiminnan kehittäminen ja tehostaminen sekä suorituskyvyn parantaminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään rakenteita muuttamalla. Rakennestrategiasta pitää siirtyä palvelutuotannon tehostamista kuvaavaan palvelustrategiaan.

Eksoten palvelustrategian visio ”Toimintakykyisenä kotona” viestii palveluja käyttävän ihmisen nostamisesta strategisten tavoitteiden lähtökohdaksi. Henkilöstön näkökulmasta palvelustrategia tarkoittaa arvoista lähtevää ihmisten johtamista, jonka perusta on henkilöstön motivaatio ja kokonaisvaltainen sitoutuminen tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Palvelustrategia edellyttää hyvää mittaristoa ja raportointijärjestelmää tulosten analysointia varten, sekä suoritukseen perustuvien kannustinjärjestelmien kehittämistä.

Uuden palvelustrategian jalkauttamisen tukena käytetään valmentavaa johtamista ja erilaisia toiminnan kehittämistä tukevia menetelmiä, kuten Lean Management –ajattelua ja tietojohdamista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen esimiestyö. Lean on laatujohtamisen periaatteiden soveltamista palvelujen tuottamiseen, minkä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista palvelua, tuottajan resurssit huomioiden. Tietojohdamisella varmistetaan, että esimiehillä on päätöksenteon tukena kattavat tiedot nykytilanteesta ja luotettavat ennusteet tulevaisuuden kehityksestä.

Kaikessa toiminnassa korostuvat arvojen merkitys ja niihin sitoutuminen. Toiminnalliset muutokset on toteutettu, palvelut ja rakenteet ovat valmiit vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tästä eteenpäin kaikki riippuu ihmisistä. Arvojen mukainen toiminta ja hyvä käytös työtovereita ja asiakkaita kohtaan ovat tärkein menestystekijä tulevaisuudessa.

## MEGATRENDIT

Megatrendeilla tarkoitetaan maailmanlaajuisia ilmiöitä ja muutoksia, jotka vaikuttavat monilla tavoin ihmisten arkeen ja tapaan toimia nyt ja tulevaisuudessa. Megatrendit ovat toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia, joihin Eksotenkin tulee sopeutua mutta joita voidaan myös hyödyntää sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta rakentaessa. Eksoten toimintaan keskeisimmin vaikuttavat megatrendit ovat:

### VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN

- Länsimaiden väestö ikääntyy nopeasti, mikä on osoittautunut haasteeksi erityisesti Suomessa. Japanissa ollaan jo seurausten äärellä.
- Senioreilla on uudenlaisia palvelutarpeita ja toimintakyvyn merkitys korostuu.
- Sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus herättää kysymyksiä.

### YKSILÖLLISYYDEN KASVU JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

- Ihmisten tarpeet ja elämäntavat ovat yksilöllisiä, mitä vaaditaan myös tuotteilta ja palveluilta.
- Vanhemmiten tehdään entistä rohkeammin yksilöllisiä valintoja.

### SOSIAALISTEN JA HENKISTEN TARPEIDEN KOROSTUMINEN

- Tulee uusia hyvinvoinnin tarpeita joita ovat osallisuus, sosiaalinen pääoma, mahdollisuudet, onnellisuus, hyvä elämä.
- Tarvitaan uusi ja laajempi käsitys hyvinvoinnista ja keinoista ratkaista hyvinvoinnin ongelmia.
- Mielen terveyden häiriöt ja työperäinen pahoinvointi johtavat syrjäytymiseen työelämästä.

### ÄLYTEKNOLOGIAN KÄYTTÖ JA VIRTUAALIYMPÄRISTÖJEN YLEISTYMINEN ARJESSA

- Asiakkaat ja potilaat rekisteröivät tietoa älypuhelimilla, osallistuvat oman terveyden hoitoon ja ratkaisujen etsimiseen.

## MISSIO

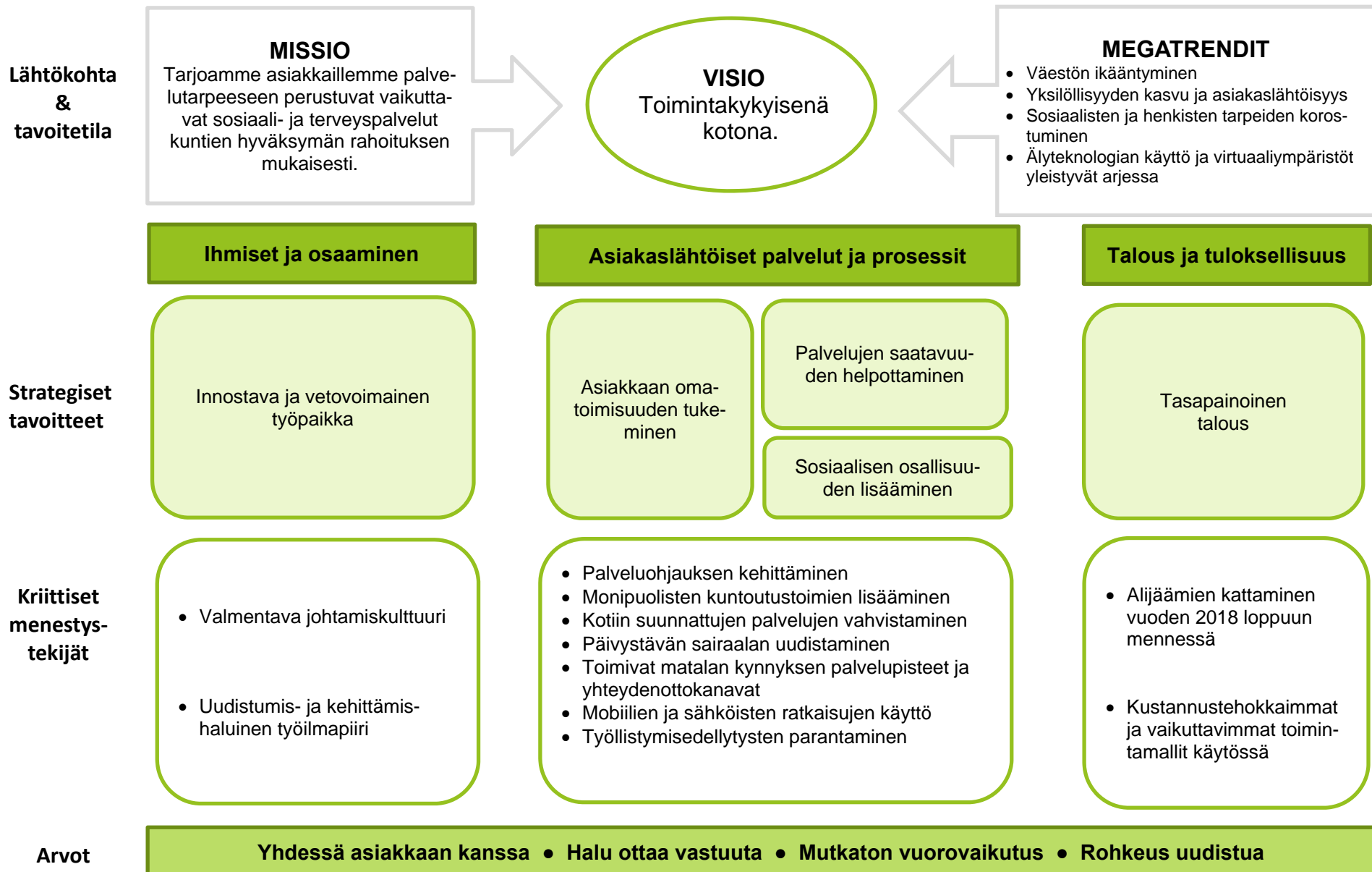
Eksoten perustehtävänä on tukea asiakasta edistämään omatoimisesti hyvinvointiaan ja terveyttään, ja tarjota hänelle palvelutarpeeseen perustuvat ja vaikuttavat sosiaali- ja terveyspalvelut kuntien hyväksymän rahoituksen mukaisesti.

## VISIO

Eksoten tavoitetilä tiivistyy kahteen sanaan: ”Toimintakykyisenä kotona”. Vision taustalla on halu uudistaa sosiaali- ja terveysalan vanhoja toimintamalleja ja rakenteita, sekä osaltaan vastata kestävyysvajeeseen ja väestön ikääntymisen seurauksena kasvavaan palvelutarpeeseen. Kohdistamme osaamisemme asiakkaiden toimintakyvyn parantamiseen kaikilla palvelualueilla. Ihmisen paras paikka on kotona, ja haluamme mahdollistaa, että kotiin on helppo palata ja myös kotoa käsin palvelumme ovat helposti saatavilla. Visiomme tarkoittaa käytännössä, että:

- Asiakkaamme huolehtivat omatoimisesti toimintakyvystään ja hyvinvoinnistaan.
- Hoito- ja palvelumallimme ovat kevyitä, kuntouttavia ja kotilähtöisiä.
- Asiointi on helppoa käyttämällä sähköisiä ja matalan kynnyksen palveluja.
- Ohjaamme asiakkaat oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan.
- Kiireellinen hoito ja apu elämän kriisitilanteisiin ovat helposti saatavilla.

## STRATEGIA 2014–2018



## ARVOT

Yhteisillä arvoilla halutaan kuvata Eksoten toiminnan kannalta tärkeitä peruseriaatteita. Arvot on laadittu henkilöstökyselyn ja strategiatyön perusteella. Arvojen tulee ohjata toimintaamme suhteessa asiakkaisiin, potilaisiin, henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin. Eksoten johtoryhmä vastaa siitä, että arvot saatetaan koko henkilöstön tietoon. Esimiehet huolehtivat, että arvot ymmärretään oikein ja että johtaminen ja toiminta on järjestetty arvojen mukaisesti.

### YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA

- Huolehdin, että asiakkaan on helppo saada palvelua
- Pidän huolta siitä, että asiakas tuntee olevansa arvostettu
- Tuen asiakasta omatoimisuuteen ja autan pärjäämään kotona mahdollisimman pitkään
- Huomioin asiakkaan ja läheisten toiveet

### MUTKATON VUOROVAIKUTUS

- Käyttäydyn aina kohteliaasti ja ystävällisesti asiakkaita ja työkavereitani kohtaan
- Keskustelen asiakkaan kanssa hänen hoidostaan ja hoitosuunnitelmastaan avoimesti
- Annan ja pyydän palautetta, jonka perusteella kehitän toimintaa
- Arvostan yhdessä tekemistä

### HALU OTTAA VASTUUTA

- Olen sisäistänyt Eksoten tavoitteet ja edesautan niiden toteuttamista
- Vastaan osaltani potilaan ja asiakkaan kokonaishoidon onnistumisesta
- Noudatan yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä
- Tuon epäkohdat esille avoimesti ja rakentavasti, ja pyrin etsimään niihin ratkaisuja

### ROHKEUS UUDISTUA

- Uskallan kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja
- Haluan kehittää palveluja ja toimintatapoja yli organisaatiorajojen
- Olen valmis muuttamaan omia työskentelytapojani ja hyödyntämään uutta teknologiaa

# STRATEGISET TAVOITTEET JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

## IHMISET JA OSAAMINEN

### Strateginen tavoite

Innostava ja vetovoimainen työpaikka

### Kriittiset menestystekijät

- Valmentava johtamiskulttuuri
- Uudistus- ja kehittämishaluinen työilmapiiri

Hyvä johtaminen ja työilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin sekä työpaikan vetovoimaisuuden näkökulmasta. Ekso- tessa johtaminen perustuu kaikkien työyhteisön jäsenten kunnioittamiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Työilmapiirissä keskeistä on kehittämismyönteisyys, valmius kyseenalaistaa sekä mahdollisuus antaa palautetta ja kyky ottaa sitä vastaan.

#### Valmentava johtamiskulttuuri

Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista.

Valmentavassa johtamiskulttuurissa jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan sekä ihmisenä että ammattilaisena. Esimies ymmärtää ja arvostaa työyhteisön jäsenten erilaisia vahvuuksia.

Valmentavan johtamisen tavoitteena on haastaa kaikki työyhteisön jäsenet miettimään ratkaisua, vastaamalla kysymyksiin kysymyksellä ”mitä sinä tekisit?”. Osallistamisella henkilöstön osaminen hyödynnetään tehokkaasti ja henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin.

Valmentava johtaminen perustuu strategiasta johdettuihin, mitattaviin ja haastaviin, mutta saavutettavissa oleviin tavoitteisiin. Tietojohtamisen avulla esimiehet saavat kattavat tiedot toiminnasta ja toimintaympäristöstä mittareiden asettamista varten.

#### Uudistus- ja kehittämishaluinen työilmapiiri

Kehittämismyönteisessä työilmapiirissä kaiken voi kyseenalaistaa. Rakentavaa palautetta voi antaa ja sitä on osattava myös ottaa vastaan.

Toiminnallisten uudistusten yhteydessä muutosvastaisuus on ymmärrettävää, mutta se ei voi olla pysyvä olotila millään organisaatiotasolla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla hyvät valmiudet uusien työaikajärjestelyjen sekä työnjako- ja työmenetelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon.



## ASIAKSLÄHTÖISET PALVELUT JA PROSESSIT

### Strategiset tavoitteet

Asiakkaan omatoimisuuden tukeminen  
Palvelujen saatavuuden helpottaminen  
Sosiaalisen osallisuuden lisääminen

### Kriittiset menestystekijät

- Palveluohjauksen kehittäminen
- Monipuolisen kuntoutuksen lisääminen
- Kotiin suunnattujen palvelujen vahvistaminen
- Päivystävän sairaalan uudistaminen
- Toimivat matalan kynnyksen palvelupisteet ja yhteydenottokanavat
- Mobiilien ja sähköisten ratkaisujen käyttö
- Työllistymisedellytysten parantaminen

Nykyisen sosiaali- ja terveysjärjestelmän rakenteet eivät pysty vastaamaan tulevaan palvelutarpeen kasvuun. Vuonna 2025 Etelä-Karjalassa elää yli 65-vuotiaita 52 % enemmän kuin vuonna 2003, ja yli 75-vuotiaita jopa 76 % enemmän. Samaan aikaan työikäisen väestön osuus vähenee lähes 20 %:lla, eikä nykyisenkaltaista palvelurakennetta ole mahdollista ylläpitää vähenevin verotuloin. Tämän takia palvelujärjestelmää täytyy kehittää.

Väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeen kasvu näkyy myös lisääntyneinä yhteydenottoina: vuosina 2010–2013 pelkästään puheluiden määrä kasvoi Eksotessa 34 %:lla. Jatkossa yhä useampi eksotelainen ja asiakas puhuu tai jonottaa puhelimesta, ellei korvaavia yhteydenottokanavia luoda ennakoivasti. Sähköisten palvelujen ja keskitettyjen yhteydenottokanavien avulla voidaan hillitä käyntien ja puheluiden määrän kasvua.

### Asiakkaan omatoimisuuden tukeminen

Tulevina vuosina resursseja kohdistetaan yhä enemmän asiakkaan omatoimisuuden ja kotona asumisen tukemiseen kaikilla Eksoten palvelualueilla. Ensimmäisten toimintavuosien aikana Eksote on onnistuneesti korvannut raskaampia laitospalveluita kevyemmällä palveluasumisella ja kotihoidon palveluilla. Jatkossa palveluissa korostuu palvelutarpeen arviointi ja oppiminen omatoimisuuteen.

Asiakkaiden oman hyvinvoinnin ja terveydentilan seurantaan tuetaan sähköisillä palveluilla ja niihin liittyvällä terveysvalmennuksella. Omatoimisuuden tukemiseksi järjestetään terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tapahtumia yhdessä järjestöjen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Vertaistoimintaa vahvistetaan sähköisen asioinnin ja muiden teemojen osalta.

Uudet teknologiat, logistiikka ja matalan kynnyksen palvelukeskittymät avaavat ammattiryhmien väliselle työnjaolle uudenlaisia mahdollisuuksia.

### Palvelujen saatavuuden helpottaminen

Maakunnallista palveluverkkoa kehitetään myös palvelujen saatavuuden helpottamiseksi. Matalan kynnyksen palvelupisteisiin voi tulla ilman lähetettä (hyvinvointiasemat, Lasten ja nuorten talo, Iso apu -palvelukeskus), ja asiakkaan ei tarvitse etukäteen tietää mitä palvelua hän tarvitsee. Asiakkaan kanssa tehdään hoito- ja palvelutarpeen arviointi, ja asiakas ohjataan oikeaan palveluun suoraan ensikontaktista.

Sähköinen asiointi otetaan todelliseksi vaihtoehtoiseksi asiointimuodoksi, jolloin palvelutuotantoon saadaan joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Uudenlaisilla yhteydenpitomuodoilla tavoitellaan asiakkaiden valintamahdollisuuksien parantamista, sekä oman hyvinvoinnin ja terveyden ylläpidon ja seurannan tehostamista. Asiakasta opastetaan käyttämään sähköisiä palveluja, kuten OmaHyviksen turvallista viestinvälitystä, ajanvarauksen tekemistä ja tarkastelua.

Sähköinen hoidon- ja palvelutarpeen arviointi, kuntoutuksen ja kotona asumisen tuen vahvistaminen sekä uuden päivystyssairaalan toiminnan suunnittelu ja käynnistys luovat rakenteet toiminnalle.

#### **Sosiaalisen osallisuuden lisääminen**

Asiakkaiden osallisuutta lisäävät asiakasraadit- ja foorumit sekä säännöllinen palautteen kerääminen.

Työllisyyden parantamiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi käynnistetään vahvempi verkostotyö, selkeytetään eri toimijoiden roolit ja vastuut ja otetaan käyttöön monipuoliset työllistymisen reitit erilaisille kohderyhmille.

Toiminnan tukena on toimiva omaishoitajajärjestelmä, kolmas sektori, hyvinvointiyrittäjät, tutkimuslaitokset ja hankerahoittajat.

## TALOUS JA TULOKSELLISUUS

### Strateginen tavoite

Tasapainoinen talous

### Kriittiset menestystekijät

- Alijäämien kattaminen vuoden 2018 loppuun mennessä
- Kustannustehokkaimmat ja vaikuttavimmat toimintamallit käytössä

Eksoten ensimmäisen strategiakauden 2010–2013 aikana syntyi yhteensä 36,5 milj. euroa alijäämää (ks. kuva). Vuoden 2013 lopussa jäsenkuntien kanssa tehtiin viiden vuoden palvelu- ja rahoitussuunnitelma, jonka mukaan alijäämät tulevat katetuksi vuoden 2018 loppuun mennessä ja että talous saadaan tasapainoon määrättyllä rahoituksella.

Tavoite edellyttää, että vuosina 2014–2018 Eksoten nettotoimintamenojen on pysyttävä pienempänä kuin jäsenkuntatuottojen, eli tuloksen on oltava ylijäämäinen. Tavoitteessa pysymiseksi toiminta- ja taloustiedon jatkuvaan seurantaan panostetaan seurantamittaristojen käyttöönoton myötä.

Palvelutarpeen kasvun aiheuttaman kustannusten nousupaineisiin vastataan kustannustehokkuutta parantamalla. Toimintamallien sekä palvelujen tuottavuus- ja kustannuslaskentaa on kehitettävä kustannustehokkaimpien ja vaikuttavimpien toimintamallien käyttöönottamiseksi.

