

# Havainnot ja suosituksia asiakas- ja toimintalähtöiseen digikehittämiseen

AKUSTI-selvitys

10/2018

## Sisällys

Tausta ja tarkoitus .....	3
Rajaukset .....	3
Työskentelyn kuvaus .....	3
Havainnot ja suositukset .....	4
Kehittämisen toimijat ja roolit.....	4
Kehittämisen toimintamalli – periaatteet .....	5
Suosituksia maakunnan kehittämismalliin .....	7
SoteDigin ensimmäiset palvelut käyttöön.....	8
Kehittämisen periaatteita.....	9
Kehittämisen verkostot ja tilannekuva.....	10
Asiakaslähtöisyys .....	11
Ideavaihe .....	12
Suosituksia jatkotyöskentelyyn .....	13

## Tausta ja tarkoitus

Tämän selvityksen taustana on ollut tarve koota ODA-, UNA- ja Virtuaalisairaala-hankkeissa olevaa asiakas- ja toimintälähtöisen kehittämisen osaamista laajemmin hyödynnettävissä olevaan muotoon. Toinen tarve on ollut tunnistaa tapoja, joilla voitaisiin edistää näiden palvelujen käyttöönottoa tulevissa maakunnissa. Lisäksi on ollut tarvetta keskustella ja jäsentää asiakas- ja toimintälähtöisen kehittämismallin toimijoita, rooleja sekä vastuita.

Tämän selvityksen tuotokset pohjautuvat AKUSTI-verkostossa olevaan osaamiseen ja kokemukseen sekä aiemman kehittämistyön perusteella syntyneisiin näkemyksiin, miten asiakas- ja toimintälähtöisyyden periaatteiden mukaista kehittämistä voitaisiin edistää. Selvityksen tuotoksia voidaan hyödyntää erilaisissa hallintorakenteissa (kunnat, sairaanhoitopiirit ja muut kuntayhtymät, tulevissa maakuntakonserneissa jne.).

## Rajaukset

Tässä selvityksessä on pitäydytty asiakas- ja toimintälähtöisen kehittämismallin ylätasolla, jotta tulosten hyödyntäminen olisi laajasti mahdollista riippumatta erilaisten digiratkaisujen toteuttamisen ja ohjauksen/hallinnoinnin rakenteista. Tästä syystä näitä rakenteita ja niihin liittyviä toimintamalleja ei ole tarkasteltu yksityiskohtaisesti.

## Työskentelyn kuvaus

Työskentelytapana olivat Skype-haastattelut sekä työpajat AKUSTI-verkoston nimeämien ja muualta kutsuttujen edustajien kanssa. Työssä on ollut mukana hankkeiden (UNA, ODA, Virtuaalisairaala), SoteDigin, maakuntavalmistelun, sosiaalialan osaamiskeskusten, kuntien ja kärkihankkeiden edustajia. AKUSTI-sihteeristö on käyttänyt työssä konsulttina Johanna Mätäsahoa (Bestser Oy). Lisäksi on tehty yhteistyötä [maakuntien sote-TKI-järjestäytymismallivalmistelun](#) kanssa (4Front Oy).

## Havainnot ja suosituksia

Tähän osioon on koottu tähän selvitystyöhön liittyvät keskeiset havainnot ja niihin liittyvät suositukset. Asiakokonaisuuksiin on tunnistettu myös muualla aiemmin tehtyä työtä, jota kannattaisi hyödyntää. Nämä havainnot ja suositukset ovat keskustelun avaus ja karkea jäsenitys osa-alueista, joita olisi hyvä tarkentaa eri organisaatioiden kehittämismalleissa.

## Kehittämisen toimijat ja roolit

Asiakas- ja toimintalähtöinen digikehittämismalli on paradoksaalinen idea, mikäli asiakkaan ja toiminnan tarpeet eivät ole digiratkaisujen kehittämisen lähtökohta. Digiratkaisut itsessään eivät tuo tavoiteltuja hyötyjä. Niiden rooli on olla toiminnan muutoksen mahdollistajia ja hyödyllisiä työkaluja.

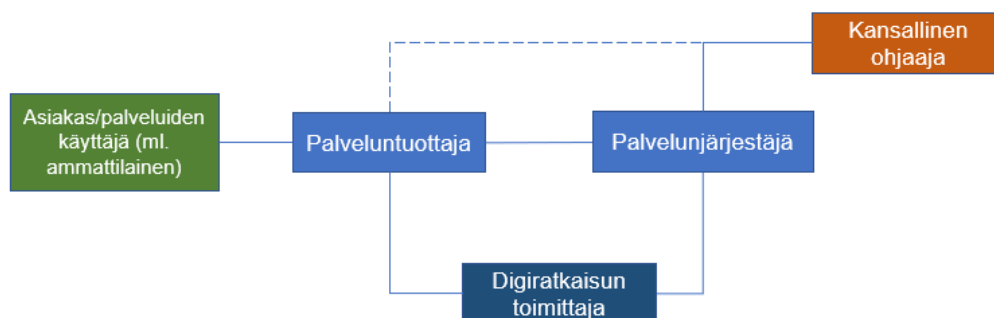
Suositus: Ei erikseen palvelujen ja toiminnan kehittämistä ja digikehittämistä vaan palvelujen ja toiminnan kehittämistä, jonka yhtenä ulottuvuutena on digiratkaisujen kehittäminen ja hyödyntäminen.

Systeemisellä tasolla asiakas- ja toimintalähtöisen kehittämismallin toteutuminen vaatii yhteistä näkemystä eri toimijoiden rooleista kehittämistarpeiden määrittelyssä ja tarvittavan digikehityksen toimeenpanossa.

Uuden hallintorakenteen voimaan tullessa kehittämiseen liittyviä keskeisiä toimijoita ovat;

- kansallinen ohjaaja
- palvelunjärjestäjä
- palveluntuottaja
- digiratkaisun toimittaja
- asiakas/palveluiden käyttäjä (ml. ammattilainen)

Kuvassa on 1 havainnollistettu toimijoita ja niiden keskinäistä yhteyttä.



Kuva 1. Kehittämistyön keskeiset toimijat ja keskinäinen yhteys

Lisäksi on huomioitava, että digiratkaisujen toimittajia ohjaa myös lainsäädäntöpohjaiset vaatimukset. Kuva 1 on periaatteellinen malli, jolla asiakas- ja toimintalähtöisyys varmistuu digitaalisia palveluja ja työvälineitä kehitettäessä. Nykytilanteessa (syksy 2018) on myös digiratkaisujen toimittajia, joihin kansallisella ohjaajalla on suora yhteys (esim. Vimana ja SoteDigi).

Taulukossa 1 on kuvattu näiden toimijoiden rooleja ja kehittämistoimintaan liittyviä tehtäviä.

Toimija	Mikä organisaatio?	Rooli	Tehtäviä
asiakas/palveluiden käyttäjä (ml. ammattilainen)		palvelu- ja käyttäjäkokemuksen omistajuus	Tuo kehittämiseen käytännön asiantuntemusta Hyöttyy kehittämistoiminnan tuotoksista
kansallinen ohjaaja	STM VM	vastuu palvelujärjestelmän kansallisesta ohjauksesta	Kansallinen kehittämisstrategia: Visio tavoitetilasta + painopisteiden ja kaikkia koskevien kehittämistarpeiden määrittely (ml. kentän toimijoiden tarpeiden huomiointi). Pitäisi tehdä kansallisen ohjaan ja järjestäjien yhteistyönä. Järjestäjä käy vuoropuhelun palveluntuottajaverkoston kanssa.
palvelunjärjestäjä	maakunta	vastuu palvelujen järjestämisestä sekä palvelujärjestelmän kehittämisen omistajuus	Vastaa maakunnan kehittämistoiminnan organisoinnista ja koordinoinnista Vastaa digiratkaisujen määrittelystä ja tilaamisesta (esim. järjestäjän työkalut; mm. tiedolla johtaminen ja asiakkuuden kokonaishallinta)
palveluntuottaja	maakunnan liikelaitos maakunnan sote-keskus maakunnan suun th yksikkö	palvelun ja palvelun tuottamisen omistajuus kehittämisen omistajuus omalla palvelualueella	Vastaa uusien mahdollisuuksien tunnistamisesta, kehittämistarpeiden määrittelystä ja digiratkaisujen tilaamisesta Vastaa hyötyjen saavuttamisesta Organisoi oman kehittämistoiminnan
digiratkaisun toimittaja	paikallinen/alueellinen /kansallinen inhouse-tai muu yhtiö, integraattori tai yksittäisen ratkaisun toimittaja	vastuu asiakkaan (palvelunjärjestäjän ja palveluntuottajan) tarpeen mukaisten ratkaisujen toimittamisesta	Tukee palvelunjärjestäjiä ja palveluntuottajia uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja tarvittavien ratkaisujen määrittelyssä. Vastaa asiakas- ja toimintälähtöisyyden toteutumisen mahdollistamisesta uusien ratkaisujen kehittämisprojekteissa.

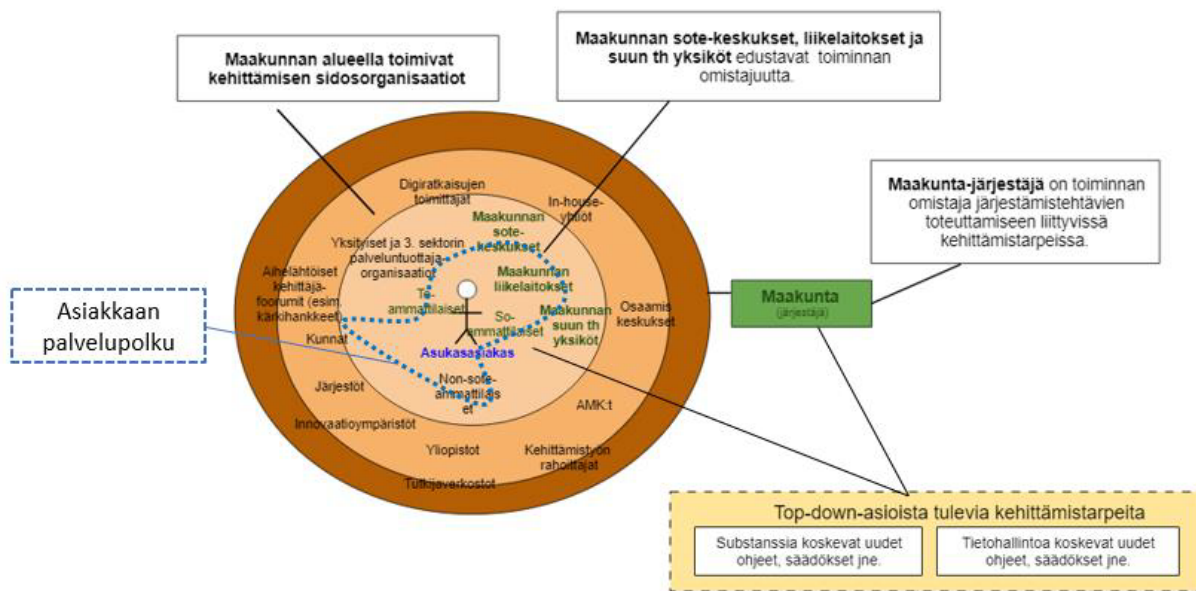
Taulukko 1. Toimijat, roolit ja tehtävät

### Kehittämisen toimintamalli – periaatteet

Käytännön tasolla maakunnan palveluntuottajat ovat osa asiakkaan palvelupolun arvoketjua. Maakunnan alueella toimii ja vaikuttaa lukuisa joukko erilaisia toimijoita, jotka osallistuvat joko omaan tai maakunnan lukuun asiakas- ja toimintälähtöiseen kehittämiseen. Asiakkaan palvelupolun kannalta on olennaista, että maakunnan organisoimassa kehittämismallissa huomioidaan yhteiskehittämisen tarve näiden kehittämisen sidosorganisaatioiden kanssa. Lisäksi tulee hyödyntää aiemmin kehitettyjä digiratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan palvelujen integraatiota ja yhdenmukaistavat käyttökokemusta (esim. suomi.fi ja omatietovaranto). Kehittämisen sidosorganisaatioita ovat esimerkiksi yksityiset ja 3. sektorin sote-palvelujen tuottajat, non-sote-palvelujen tuottajat, kunnat, korkeakoulut, tutkijaverkostot, osaamiskeskukset, järjestöt, innovaatioympäristöt, digiratkaisujen toimittajat, erilaiset kehittämistyön rahoittajat. Nämä yhteistyöverkostot voivat olla uusien asiakas- ja toimintälähtöisten kehittämistarpeiden/ideoiden lähtöpaikka. Myös uusien digiratkaisujen hyötyjen realisoituminen tapahtuu asiakkaiden ja erilaisten ammattilaisten arjessa.

Maakunnan vastuuseen kuuluu organisoida yhteiskehittämisen toimintamallit maakunnan alueella. Maakunta-järjestäjä on toiminnan omistaja järjestämistehtävien toteuttamiseen liittyvissä kehittämistarpeissa. Kun palveluja tuotetaan maakunnan tuottajan toimesta, niin maakunnan sote-keskukset, liikelaitokset ja suun th. yksiköt edustavat toiminnan omistajuutta kehittämismallissa. Toimintaympäristöön muodostuu kehittämistarpeita myös kansallisen kehittämissuunnan ja erilaisten substanssien ja tietohallintoa koskevien uusien säädösten kautta.

Kuvassa 2 on havainnollistettu tätä kokonaisuutta.

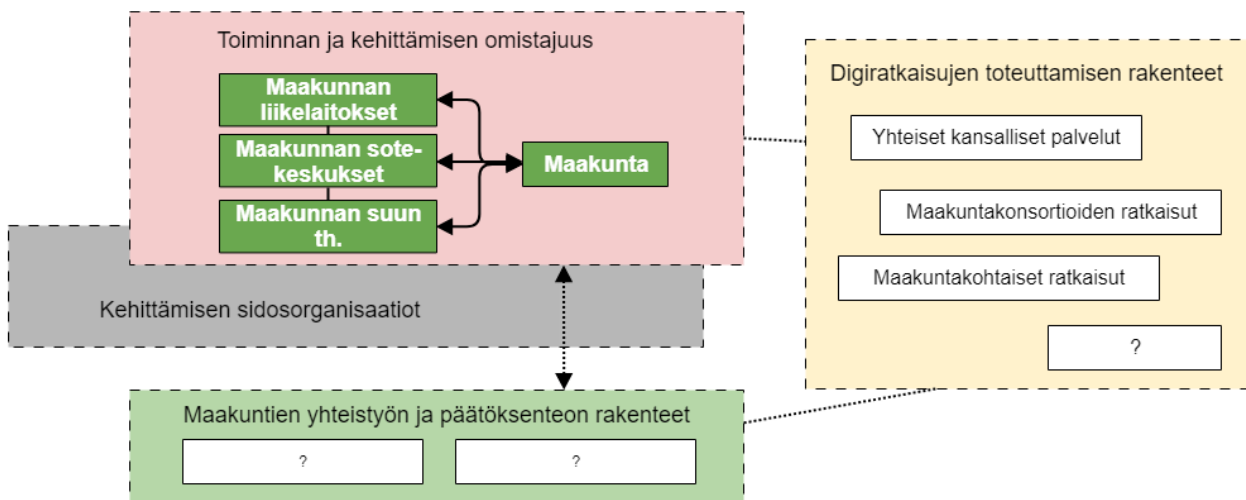


Kuva 2. Asiakkaiden palvelupolun arvoketju ja kehittämisen sidosorganisaatiot

Systemisellä tasolla asiakas- ja toimintalähtöisen kehittämismallin pääperiaatteet ovat:

1. Maakuntatasolla luodaan, organisoidaan ja resursoidaan asiakas- ja toimintalähtöiset kehittämisen mallit (ml. miten sidosorganisaatiot kytetään)
2. Maakunnat tekevät yhteistyötä toiminnan kehittämisen asioissa. Kehittämisen yksi osa-alue on digiratkaisut.
3. Maakuntien keinovalikoimassa on erilaisia digiratkaisujen toteuttamistapoja (esim. kansalliset ratkaisut, maakuntakonsortioiden (esim. YTA-alue) yhteiset ratkaisut, maakuntakohtaiset ratkaisut). Toteuttamistavoilla on erilaiset ohjaus- ja hallintamallit.

Kuvassa 3. on havainnollistettu näitä periaatteita.



Kuva 3. Kehittämismallin systeemisen tason periaatteet

Nykytilassa toiminnan kehittämisen yhteistyöverkostot ovat pitkälti hankelähtöisiä. Uutta rakennetta ajatellen on tunnistettu tarve luoda pysyviä rakenteita ja toimintamalleja, joissa toiminnan kehittämisen yhteistyötä tehdään jo ennen kuin siihen liittyvä digikehittämisen toteuttamisrakenne on valittu. Hankelähtöiset verkostot eivät riitä pitkäjänteiseen taktisen tason substanssitoimijoiden yhteistyöhön. Yhteistyötä pitäisi tehdä nykyistä enemmän kehittämistarpeiden tunnistamisessa, määrittelyssä ja soveltuvan kehittämistaktiikan valinnassa.

#### Suositus: Maakuntien toiminnan kehittäjille pysyvät yhteistyön rakenteet ja toimintamallit

- 1) Maakuntien kehittämyksiköitä valmistelevat muodostavat kehittämisen koordinaatioryhmän
- 2) Ryhmä luo yhteydet seuraaviin verkostoihin (alla alustava listaus):
  - perusterveydenhuollon yhteistyöryhmä
    - maakuntien perusterveydenhuoltoa valmistelevat muodostavat keskinäisen verkoston (→ tapa tavoittaa kaikki maakunnat perusterveydenhuollon osalta)
  - sosiaalialan osaamiskeskukset (löytyy joka maakunnan alueelta ja näissä on yhteydet tuleviin maakuntiin /maakuntavalmisteluun so-asioissa)
  - palveluohjauksen verkosto (KL:n organisoima työ, jonka kautta voidaan tavoittaa non-sote-toiminnan substanssi (tukipalvelut, ts. non-sote)
  - palveluketjujen ja -kokonaisuuksien verkosto (STM:n toimeksiannosta, kaikki maakunnat edustettuina, asiakasnäkökulmaan substanssia)
  - Digituen verkosto (5 maakuntaa mukana, VM:n hanke, verkosto osaamisen kehittämisen kysymyksissä)
  - UNA-konsortio
  - SoteDigi/OmaOlo-konsortio
  - Virtuaalisairaala-konsortio
- 3) Ryhmä laatii yhteistyössä em. verkostojen kanssa kehittämistoimintaa koskevan maakuntien järjestämissuunnitelman, jossa kuvataan yhteisen kehittämisen mallit siirtymävaiheen jälkeen (mm. mitä pysyviä yhteistyörakenteita tarvitaan, miten budjetoinnissa varaudutaan yhteisen kehittämiseen tarpeisiin, jne.)

Maakuntakohtaisesti suositusten huomiointi käytännön tekemisenä sijoittuu kunkin valmisteluorganisaation tehtävä- ja vastuujakojen mukaisesti.

### SoteDigin ensimmäiset palvelut käyttöön

Mitä maakunnassa tarvitaan (muuta kuin perinteistä ICT-tekemistä) palvelujen tehokkaaseen käyttöönottoon ja hyötyjen realisoimiseen?

- Ongelmien tunnistamista ja ratkaisukykyä

”Uudet digitaaliset välineet eivät ole itsessään ratkaisuja vaan niiden mahdollistajia.”

”Olennainen lähtökohta on ymmärtää nykyisten prosessien ongelmat, joita uusilla digiratkaisuilla voidaan lähteä poistamaan”

”Prosessin omistajan pitää ”rakastaa” muutosmahdollisuutta, jonka uusi väline tarjoaa ja omistaa sen käyttöönottamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen liittyvät operaatiot”

- Toiminnan valmiutta ja sitoutumista toiminnan muutokseen

”Asiakaslähtöisyyden konkreettinen toteuttaminen ja ketterän kehittämisen toimintatavat vaativat uudenlaista osaamista. Työntekijöiden ja johdon osaamistason nostamiseen tarvitaan panostamista nykyistä enemmän.”

”Organisaatioiden kannattaa pitää kiinni ”hybriditoimijoista”. Organisaation kallisarvoisimmat henkilöt ovat niitä, jotka ymmärtävät sekä teknisen että toiminnallisen puolen ja ovat vielä hyviä kommunikoimaan. Hybriditoimija on tulkki toiminnan ja ICT:n välillä ja aivan olennainen osaamisprofiili muutoksien läpiviemisessä”

”Toiminnan muutos vaatii ajattelutavan muutosta. Asiakaspolut tulee ymmärtää ja mallintaa uudella tavalla yli hanke- ja organisaatorajojen”

- Johdon tukea muutoksen toteuttamiselle ja riittävät resurssit

”Yksittäinen ahkera muutosagentti ei riitä. Toiminnan muutoksen mahdollisuuksien ymmärtämiseen, uusien tapojen mallintamiseen ja läpiviemiseen tarvitaan systemaattista ja osallistavaa tekemistä, joka vaatii resursseja”

”Toiminnan kehittämiselle ja uusien ratkaisujen hyötyjen realisoitumiselle ei voida asettaa täsmällistä alku- ja loppupistettä. Se on jatkuvaa ja johtamisen tulee luoda olosuhteet, joissa siedetään epävarmuutta ja keskeneräisyyttä”

”Uudistuksen vaikutusten mittaaminen ja arviointi tulee tehdä uuden toimintamallin juurruttamisen jälkeen. Nopeus hyötyjen realisoimisessa pitää yllä asianosaisten kehittämismotivaatiota.”

Suositus: [Hyödynnä OmaOlon käsikirjaa](#)

OmaOlon käyttöönoton käsikirjassa jaetaan asiaan liittyviä oppeja ja hyviä käytäntöjä. Siinä on myös määritelty ja kuvattu mm. tarvittavia rooleja. Kuvaukset ovat geneerisiä ja siten soveltuvat OmaOlon käyttöönottoa ja hyödyntämistä laajemminkin sovellettaviksi.

Suositus: Tunnista oman organisaation hybriditoimijat

Hybriditoimijoista lisätietoa: VNK selvitys- ja tutkimustoimikunnan raportti [Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseen, luku 2.4](#)



Suositus: Resursoi kerrankin kunnolla

Toiminnan edustus on yleensä liian vähäinen digiä kehitettäessä. Toiminnan edustajilla pitää olla tosiasiallinen mahdollisuus käyttää kehittämiseen sen vaatima aika. Tee kehittämistaktiikan valinnassa ero pienten ja isojen asioiden välillä ja varmista, että isot asiat resursoidaan kunnolla, esim. palkkaamalla toimintaan sijaisia ja budjetoimalla niiden kustannukset kehittämishankkeelle.

### Kehittämisen periaatteita

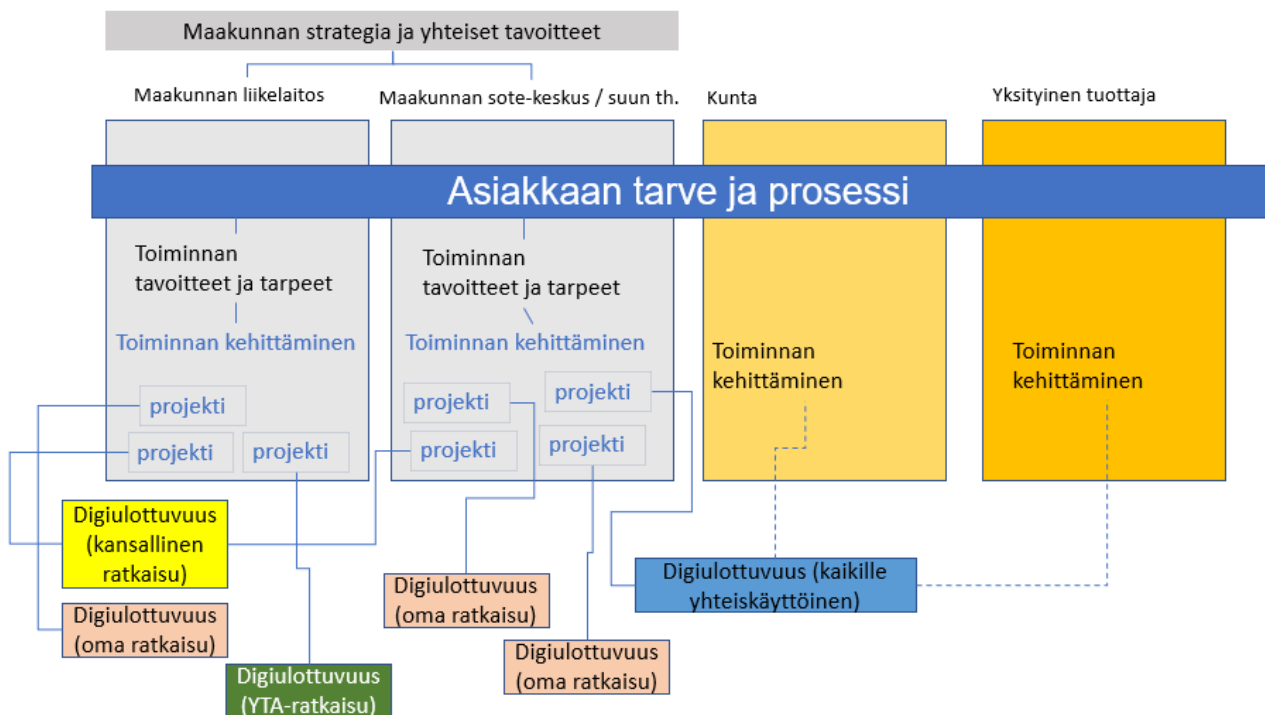
Tässä luvussa on listattu suosituksia periaatteista, joita maakunnan kehittämismallissa olisi hyvä ottaa huomioon.

### Digikehittäminen toimintaa varten – toiminta asiakasta varten

Suositus: järjestäjän tulee omistaa asukasasiakkaan asia ja olla tietoinen kehittämistoiminnan asiakasvaikutuksista yli projekti- ja organisaatorajojen (ks. kuva 4.)

Suositus: kaikki digikehittäminen pitää pystyä yhdistämään johonkin asiakkaan ja/tai toiminnan tavoitteeseen / tarpeeseen (ks. kuva 4.)

Kuvassa 4 on havainnollistettu em. suosituksia.



Kuva 4. Digikehittäminen toimintaa varten – toiminta asiakasta varten

### Suositus: tarkistuspisteet

Kehittämiseen tarvitaan toimintamalleja, joilla voidaan varmistaa:

1. kehitettävälle / käyttöön otettaville digiratkaisuille löytyy kiinnekohta ja tarve asiakkaan ja/tai toiminnan prosesseista
2. kehittämiseen sisältyy asiakaslähtöisyyden "interventio" (kehittämistä ei tehdä kokonaan ammattilaisten tarpeen määrityksen pohjalta)
3. on määritelty vähintään yksi vaikuttavuustavoite ja mittari, jota seurataan koko ajan
4. relevantin kehittämistaktiikan valinta (ongelman "juurisyy" tunnistaminen, ratkaisukeinojen tunnistaminen, valitun keinon käyttämisen realistisuus ajan, teknologiaympäristön ja resurssien suhteen)

### Suositus: proaktiivisuuden toimintamalli

Tulee määrittää proaktiivisuuden toimintamalli → kehittämistoimintaan ennakoiva työtapo nykyisen reaktiivisuuden rinnalle (mistä heikot signaalit, mihin maailma on menossa → kehittämistarpeiden ennakointi). TKI:n tulee näkyä johtajan työpöydällä käytännössä.

### Kehittämisen verkostot ja tilannekuva

Kehittämistyö on tyypillisesti verkostotyötä, johon osallistuu ihmisiä useista eri organisaatioista. Tulevien maakuntien kehittämistoiminta tapahtuu useilla eri tasoilla toimivissa verkostoissa.

Esimerkkejä eri tyyppisistä verkostoista:

#### Maakuntakonsernin organisaatio määrittelee verkostoa, sen tavoitteita ja toimintamalleja

- Maakuntakonsernin sisäiset toiminnan kehittäjien ja ICT-osaajien yhteistyöverkostot (mm. asiakaspolun kehittäminen)
- Maakuntakonsernin kehittämistoiminnan ja alueella toimivien kehittämisen sidosorganisaatioiden yhteistyömallit

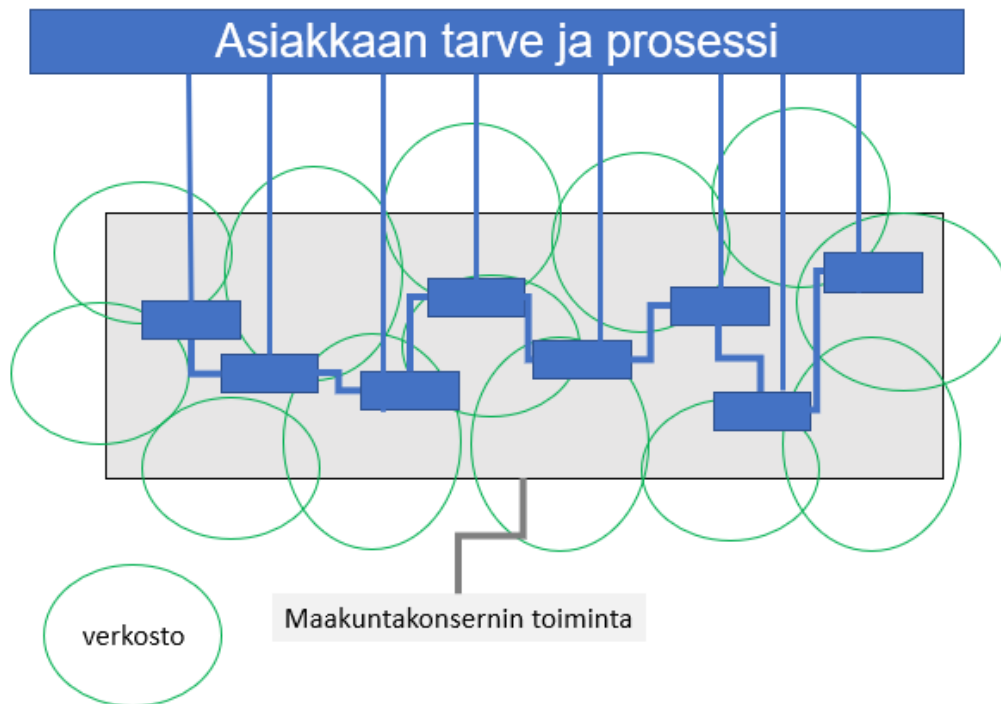
#### Verkostot, joiden hallinnointi ja koordinaatio voi tulla maakuntakonsernin organisaatioiden ulkopuolelta

- kärkihankkeet
- SoteDigin hallinnoimat digipalvelut/kehityshankkeet

### Suositus: tilannekuva ja verkostotyön synteesi

- tulee muodostaa ajantasainen TKI-tilannekuva
  - K:n osalta tulee tietää
    - missä sisäisissä, alueellisissa, kansallisissa verkostoissa/rakenteissa maakuntakonsernin henkilöitä- ja muita resursseja on kiinni
    - mitä ongelmaa näissä verkostoissa/rakenteissa ratkaistaan ja miten se liittyy maakuntakonsernin tavoitteisiin
      - INPUT: miten asiakas- ja toimintälähtöisyyden tarve kanavoituu yhteistyöverkoston, jota ei itse koordinoi
      - OUTPUT: miten koordinoidaan ja varmistetaan tulosten tehokas hyödyntäminen
  - tarvitaan tapa seurata ja koordinoida eri verkostoissa tapahtuvaa kehittämistoimintaa (soveltuvat rakenteet ja toimintamallit riippuvat esim. maakunnan koosta).
    - tarvitaan maakunnan tapa muodostaa verkostojen "synteesi": mikä arvoketju eri verkostoissa tehtävästä työstä muodostuu (ks. kuva 5.)

Kuvassa 5 on havainnollistettu verkostoissa tapahtuvaa kehittämistä.



Kuva 5. Verkostotoissa tapahtuva kehittäminen

Muuta huomioitavaa verkostotyössä:

Verkostoissa harvoin kenelläkään on direktio-oikeutta toisiin osapuoliin. Direktio-oikeuden puuttuessa motiivit tehdä tarvittavia asioita sovitulla aikataululla täytyy perustua johonkin muuhun, esim. vastavuoroisuuteen, osapuolien saamiin hyötyihin jne.

Yhteinen tahtotila ei synny yhdessä yössä vaan se pitää rakentaa keskusteluilla. Yhteisen keskustelun fasilitointi ja koordinointi vaatii resursseja ja laajoissa verkostoissa voi olla täysipäiväinen tehtävä ja siihen liittyvää vastuuta on hyvä jakaa ja kierrättää.

### Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on arvovalinta. Asiakaslähtöisyys arvona johtaa hyvin eri tyyppiseen toimintaan kuin malli, jossa maakunta orientoituu vain julkisen palvelutehtävän toteuttamiseen. Olennaista on määrittää, miten maakuntakonsernin kehittämismalli tukee asiakaslähtöisyyttä organisaatorajojen sekä projektien/hankkeiden yli.

#### Suositus: Maakunnan asiakaslähtöisyyden periaatteet

Tulee olla maakuntakohtaisesti dokumentoidut asiakas- ja toimintalähtöisyyden periaatteet sekä suosituksia menetelmistä ja työkaluista

#### Referenssejä:

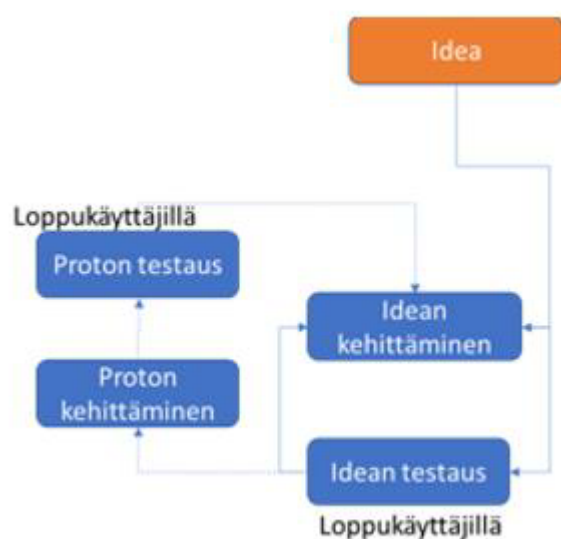
- Virtuaalisairaalan eTerveyspalvelujen kehittämisen oppaassa on asioita, joita voisi hyödyntää yleisen kehittämisoppaan laatimisessa
- Valtiovarainministeriön digikuntakokeilussa tuotettu ["Opas tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon"](#)

Nykytilan huomioita asiakaslähtöisyydestä:

- Asiakaslähtöisyys toteutuu hankekohtaisesti vaihtelevin käytännöin
- Asiakaslähtöisyys yksittäisen projektin/hankkeen tasolla voi lopputuloksena pirstoa asiakkaan kokonaisuutta
- Kehittämisen eri vaiheissa mietitään hanke/asiakohtaisesti asiakkaan ja toiminnan osallistamisen malleja
- Asiakkaan palvelupolun kokonaisuuden tarkastelu ei ole helppoa – ammattilaisille ei ole kovin luontaista asiakkaan ongelman identifiointi
- Tarvitaan lisää panostuksia ammattilaisten osaamistason nostamiseen.

### Ideavaihe

Ideat syntyvät ja hyödyt realisoituvat toiminnan kautta. Paras onnistumisen mahdollisuus on ideoilla, jotka tuottavat hyötyä asukasasiakkaalle, ammattilaiselle ja organisaatiolle. Ideavaihe on tärkeä kehittämisen 1. sykli, jossa ideaa/tarvetta tulee testata ja kehittää palvelun loppukäyttäjien kanssa. Ideoiden keruu ja prosessointi pitää olla tehokasta. Olennainen kyky on antaa ideoinnille tilaa ja toisaalta seuloa joukosta kaikista toteuttamiskelpoisimmat. Ideavaihe vaatii nykyistä enemmän huomioita ja resursseja. Idean kehittäminen ja testaaminen maksaa vaivan, koska ideavaiheen valinnoilla voidaan sitoa merkittävä määrä kehittämisen tulevista kustannuksista. Ideavaiheessa voi olla hyvä jo tehdä joku kevyt prototyyppi idean mukaisesta ratkaisusta. Kuvassa 6 on havainnollistettu ideavaiheen tehtäviä.



Kuva 6. Ideavaiheen tehtäviä

#### Suositus: Panosta ideavaiheeseen

Tee kehittämisprojektit vaiheistettuina kokonaisuuksina ja toimi vaiheiden sisällä ketterästi. Idean nopea ja osallistava kehittäminen antaa hyvän pohjan päättää kehittämisprojektin seuraavista vaiheista ja niitä koskevasta kehittämistaktiikasta.

Jos idea on mullistava ja toimii loppukäyttäjien palautteen perusteella myös käytännössä niin toimi nopeasti, jotta hyötyjen realisoituminen alkaa mahdollisimman pian. Selvitä omaa organisaatiota laajemmin idean hyväksyttävyyttä ja hyödynnettävyyttä.

## Suosituksia jatkotyöskentelyyn

### Kytkeytyminen kansallisiin prosesseihin

- Tulisi selvittää mikä osuus kehittämistoiminnan kokonaisuudesta kytkeytyy julkisen talouden suunnittelun ja seurannan vuosikellomenettelyyn (JTS).

### Siirtymävaiheen periaatteet ja selvitettäviä kysymyksiä:

- Suositusten hyödyntämistä tulisi viedä käytännössä eteenpäin nykyisten organisaatioiden (kunnat, kuntayhtymät) kautta vastuunsiirtoon asti, kuitenkin yhteistyössä maakuntakonsernin valmistelijoiden kanssa.
- Huomioita koskien siirtymävaihetta 2019-2020 (kunnat, sairaanhoitopiirit ja maakunnat rinnakkaisina sote-toimijoina):
  - a. Miten varmistetaan käynnissä olevan kehittämistyön ja yhteistyön jatkuvuus?
  - b. Miten käyttöönotettavissa olevien digipalveluiden hyödyntämistä ja niihin liittyvien toimintamallimuutosten käyttöönottoa voidaan tukea?
  - c. Miten kehittämistyössä voidaan varautua myös tilanteeseen jossa hallintouudistus ei toteudu nyt esitetystä aikataulusta (1.1.2021) mm. tällä alueella toimivien valtionyhtiöiden tarjoamien palvelujen kehittämisen ja käyttämisen osalta?