



AKUSTI

Alueiden ja kuntien sosiaali- ja
terveydenhuollon tietohallinto-
yhteistyöfoorumi

KUNTA- LIITTO

KEHITYS- KOMPASSI

Työkalu sosiaali- ja terveysalan
kehittäjille käyttäjäkeskeiseen
palvelusuunnitteluun

Kirjoittajat:

Lauri Lukka & Timo Häkli



Kuvat: Suomen Kuntaliitto

ISBN 978-952-293-687-5 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2020

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, 00530 Helsinki

PL 200, 00101 Helsinki

Puhelin 09 7711

www.kuntaliitto.fi

Sisällysluettelo

Kehityskompassi	4
Johdanto	6
Käyttäjäkeskeinen palvelukehitys	8
Käyttäjäkeskeisen kehityksen tyypilliset sudenkuopat	11
Projektin tavoitteet ovat epäselvät ja niiden arviointi puutteellista	12
Käyttäjiä ei riittävästi osallisteta kehitykseen	14
Organisaatioiden sisäiset ja väliset raja-aidat estävät käyttäjäkeskeisyyden	16
Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen	17
Käyttäjäkeskeisen kehityksen kivijalat	19
Palvelut tukevat organisaation perustehtävää osana sosiaali- ja terveysalan ekosysteemiä	20
Palvelut suunnitellaan käyttäjälähtöisesti	21
Organisaatio tarjoaa riittävät edellytykset palvelun kehitykselle	22
Kehitystyössä käytetään johdonmukaista palvelukehitysmallia	23
Palvelukehityksessä huomioidaan organisaation muutoksen tukeminen ja jatkuva kehittäminen	24
Kehityskompassin käyttäminen	25
Projektin vaiheet	27
1. Ymmärrä käyttäjäsi	28
2. Tutki palvelukenttää	29
3. Rakenna kehitystiimi	30
4. Aseta tavoitteet	31
5. Varmista sitoutuminen	33
7. Jatka palvelukehitystä	35
Tapauskuvaukset	36
Turku: Aikuisten mielenterveys- ja päihdepalvelut	36
Soite: Etävastaanoton käyttöönotto	38
Kanta-Häme: Sähköisen asiointialustan käyttöönotto	40
Pohjois-Suomi: Depressiokoulupilotti	42
Kehityskompassi	43

Kehityskompassi

Kehityskompassi on työkalu sosiaali- ja terveysalan kehitystyön ohjaamiseen. Se tiivistää kehitystyön avainteemat seitsemän otsikon alle. Keskittymällä näihin osa-alueisiin kehitystiimi voi varmistaa, että he priorisoivat työssään oikeita asioita ja välttävät kehityksen tyypilliset sudenkuopat.

Kehityskompassi on kehitetty sote-kehittäjille. Kehityskompassi on suunniteltu yhdessä sote-alan ammattilaisten kanssa ja se palvelee kaikkia alan kehittäjiä. Se on erityisen hyödyllinen yksittäisen kehitysprojektin vetäjälle sekä kehityspäälliköille ja -johtajille, jotka hallinnoivat useita kehitysprojekteja.

Kehityskompassi tukee käyttäjäkeskeistä palvelukehitystä. Tämä näkökulma soveltuu monille organisaatioille ja erilaisten palveluiden kehittämiseen. Kehityskompassi sopii niin kunnille, maakunnille, sairaaloille kuin sairaanhoidopiireillekin, ja toisaalta sekä digitaalisten että analogisten palveluiden kehittämiseen.

Kehityskompassin hyödyt

» **Priorisoi kehitystä.** Ohjaa kehitystyön rajalliset resurssit tärkeimpiin kohteisiin.

» **Edistä parhaita käytänteitä.** Hyödyntäkää kehitystyössä alan toimiviksi todettuja käytäntöjä.

» **Vältä sudenkuopat.** Ohita kehitystyön tyypillisimmät haasteet.

» **Luo yhteinen kieli.** Mahdollista kehitystiimille yhteiset käsitteet.

» **Jaettu visio.** Tarjoa kehitystiimille ja johdolle visuaalinen, yhteinen näkemys kehitysprojektin tilasta.

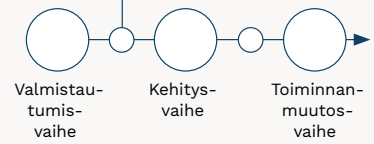




KEHITYSKOMPASSI

Projektin nimi _____

Arvioi kehityksen edellytykset



Ongelma
Kesken
OK

YMMÄRRÄ KÄYTTÄJIÄSI



- ☐ ☐ ☐ Olemme tunnistanee palvelun keskeiset käyttäjäryhmät
- ☐ ☐ ☐ Ymmärrämme keskeisten käyttäjäryhmien tarpeet palveluun liittyen
- ☐ ☐ ☐ Ymmärrämme nykyisen palvelu-
tuotannon vahvuudet ja haasteet



Ongelma
Kesken
OK

TUTKI PALVELUKENTTÄÄ



- ☐ ☐ ☐ Olemme selvittäneet, miten muualla vastataan samoihin tarpeisiin
- ☐ ☐ ☐ Olemme selvittäneet, kannattaako palvelua kehittää yksin vai yhdessä muiden kanssa
- ☐ ☐ ☐ Olemme selvittäneet, miten kehitystyö liittyy sote-kentän olemassa oleviin palveluihin



ASETA TAVOITTEET



- ☐ ☐ ☐ Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla vastaamme kaikkien keskeisten käyttäjäryhmien tarpeisiin
- ☐ ☐ ☐ Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla edistämme organisaation toimintaa
- ☐ ☐ ☐ Olemme varmistaneet, että kehitystyö tukee organisaation strategiaa
- ☐ ☐ ☐ Olemme valinneet mittarit tavoitteiden arvioimiseksi
- ☐ ☐ ☐ Olemme arvioineet tavoitteiden saavuttamista ja projektin vaikuttavuutta



RAKENNA KEHITYSTIIMI



- ☐ ☐ ☐ Kehitystyölle on nimetty palvelu- tai toiminnanomistaja
- ☐ ☐ ☐ Kehitystiimissä on riittävää osaamista muun muassa sosiaali- ja terveysalalta, tietotekniikasta, liiketoimintasta ja kehitystyöstä.
- ☐ ☐ ☐ Kehitystiimillä on käytössään riittävät resurssit: huomioi ainakin aika, raha ja osaaminen.



VARMISTA SITOUTUMINEN



- ☐ ☐ ☐ Ylin johto on sitoutunut edistämään projektia pitkäjänteisesti
- ☐ ☐ ☐ Esimiehet ymmärtävät projektin tavoitteet ja ovat sitoutuneet edistämään niitä
- ☐ ☐ ☐ Kaikki keskeiset käyttäjäryhmät osallistetaan kehitykseen



TUE KÄYTTÖÖNOTOSSA



- ☐ ☐ ☐ Viesti palvelusta kaikille keskeisille käyttäjäryhmille
- ☐ ☐ ☐ Kouluta käyttäjiä tarvittaessa
- ☐ ☐ ☐ Tue ammattilaisia ja esimiehiä työtehtävien ja vastuiden muutoksessa



JATKA PALVELUKEHITYSTÄ



- ☐ ☐ ☐ Palvelun kehitystä jatketaan käyttöönotton jälkeen
- ☐ ☐ ☐ Jaa kehityksen keskeiset tulokset ja opit organisaation sisällä ja muille viiteryhmille

AKUSTI

Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi

kehityskompassi.fi

**KUNTA-
LIITTO**

SOLITA

Johdanto

Olemme nähneet sosiaali- ja terveysalan palvelukehitystyössä monia haasteita. Kehitysprojekteja aloitetaan, mutta ne unohtuvat arjen kiireisiin. Ammattilaisille hankitaan digitaalisia työkaluja suurella innolla, mutta niitä ei koskaan oteta kunnolla käyttöön tai niiden käytettävyydessä on haasteita. Asiakkaiden taas on vaikeaa löytää oikea palveluntarjoaja sote-viidakosta ja mikäli tahoja on useita, niiden välinen yhteistyö harvoin on saumatonta.

Nämä kehitystyön haasteet ovat monitasoisia. Monesti organisaation kehitysportfoliohallinnassa on toivomisen varaa, eikä uusia kehitysprojekteja valmistella riittävästi. Kun kehitys aloitetaan, projektin tavoitteet helposti jäävät epäselviksi, eikä projektin kokonaisvaatimuksia hahmoteta. Tällöin projektille ei anneta riittäviä resursseja esimerkiksi tuotosten jalkauttamiseen. Kehitystyön puutteelliset edellytykset heijastuvat koko projektiin ja sen tuloksiin.

“Hanke- ja kokeilutoiminnan vaikuttavuuden yleisenä ongelmana on, että suhteessa merkitykseensä, tulosten käyttöön oton edistämiseen ja levittämiseen kiinnitetään liian vähän huomiota ja niitä resursoidaan niukasti.”

MDI / Valtiovarainministeriö, 2019

Kehitystyön haasteet johtuvat osaltaan alan rakenteiden monimutkaisuudesta, mutta myös siitä, että alan kehityskäytännöissä on parantamisen varaa. Kehityskompassi vastaakin tähän tarpeeseen: se on luotu tukemaan

sosiaali- ja terveysalan kehitystyötä. Se auttaa kehitystiimiä kohdistamaan huomionsa kehitystyön seitsemään keskeisimpään osa-alueeseen.

Kehityskompassi on suunniteltu yhdessä sote-alan kehittäjien kanssa. Olemme aloittaneet tämän työn taustatutkimuksella ja neljän kehitysohjohtajan haastattelulla. Näiden ohella olemme järjestäneet noin 30 sote-alan kehittäjälle neljä työpajaa, joissa olemme jäsentäneet kehityksen tyypillisiä haasteita ja vahvuuksia. Saamamme palautteen avulla iteroimme Kehityskompassia jatkuvasti eteenpäin. Lopulta se sai tulikasteensa neljän kehitystiimin kanssa Rovaniemellä, Hämeenlinnassa, Turussa ja Kokkolassa, jossa sitä testattiin käytännön kehitystyössä. Kehitystiimien palaute on ollut selkeä: Kehityskompassi on auttanut tiimiä luomaan yhteisymmärrystä projektin tilanteesta ja priorisoimaan työtä.

Tässä dokumentissa on kaikki, mitä tarvitset ottaaksesi Kehityskompassin käyttöön. Ensimmäisessä luvussa käymme lyhyesti läpi Kehityskompassin taustalla olevaa viitekehystä, käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Kuvaamme myös Suomen sosiaali- ja terveysalan käyttäjäkeskeisessä kehitystyössä tunnistettuja parhaita käytäntöjä sekä tyypillisiä haasteita. Toisessa luvussa perehdymme Kehityskompassin käyttöön sekä yksittäisen kehitystiimin näkökulmasta että portfoliohallinnassa. Kolmannessa luvussa esittelemme, miten erilaiset kehitystiimit ovat käyttäneet Kehityskompassia.



Käyttäjäkeskeinen palvelukehitys

Suomen sosiaali- ja terveyspalvelut ovat pirstaleisia ja asiakkaan on haastavaa löytää oikean palvelun piiriin. Samaan aikaan kentällä on tarve vastata väestön muuttuviin tarpeisiin ja tuottaa terveyspalveluita yhä tehokkaammin. Yhtälö ei ole asiakkaille, potilaille, ammattilaisille tai kehittäjille helppo.

Palvelukehitys assosioituu sosiaali- ja terveysalalla usein digitalisoitumiseen: digitaalisista ratkaisuksista halutaan keinoja palvelujen tuottamisen tehostamiseen. Tarvetta ammattilaisten työtä tukeville, potilaiden hoitoa fasilitoiville ja asiakkaita tukeville ratkaisulle on. Gandhi, Khanna ja Ramaswamy (HBR, 2016) nostavat esille, että terveydenhuolto on eräs heikoimmin digitalisoituneista aloista.

Kehityskompassin käyttö ei kuitenkaan keskity vain digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Tarkastelemme, miten palveluita – riippumatta siitä, miten palvelu on toteutettu – voidaan kehittää **käyttäjälähtöisesti**. Näkemyksemme mukaan käyttäjäkeskeisyys-periaatteen tulisi olla kehityksen keskeinen ajava voima. Teknologisten ratkaisujen paikka on renkeinä, ei isäntinä.

Käyttäjälähtöisessä kehityksessä palvelun käyttäjät nostetaan palveluiden kehityksen ja tuottamisen keskiöön. Tämän näkökulman keskeisiä periaatteita ovat muun muassa:

Tarvekeskeisyys. Palveluiden tavoite on vastata käyttäjien todellisiin tarpeisiin kokonaisvaltaisesti.

Inklusiivisuus. Palvelut on suunnattu koko käyttäjäkunnalle ja huomioi sen moninaisuuden.

Yhteiskehittäminen. Palvelut kehitetään yhdessä palvelua käyttävien kanssa.

Iteratiivisuus. Palvelut kehitetään vaiheittain. Kehitystyön tuotoksia testataan käyttäjillä ja niitä arvioidaan kriittisesti.

Työntekijäkokemus. Usein parhaat palvelut tuotetaan siten, että kehitetään työntekijöiden mahdollisuuksia palvella asiakkaitaan.

Tehokkuus. Käyttäjäärvon ohella keskitytään siihen, että organisaatio käyttää resurssinsa tehokkaasti ja kestävästi.

Kanava- ja teknologiariippumattomuus. Käyttäjiä palvellaan yli minkään tietyn kanavan. Teknologiat nähdään työkaluina.

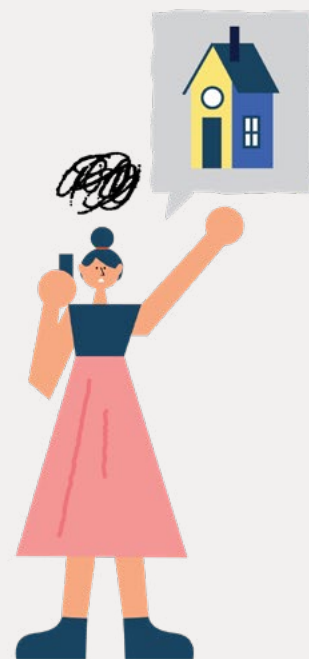
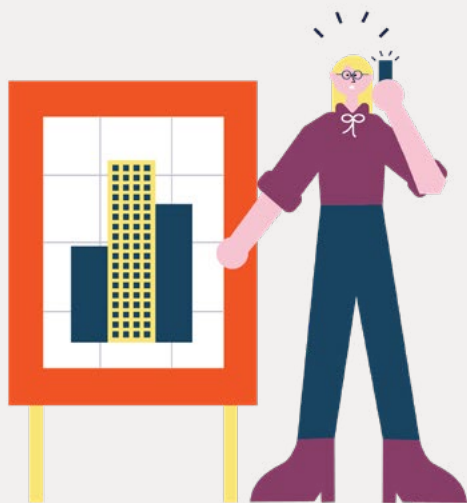
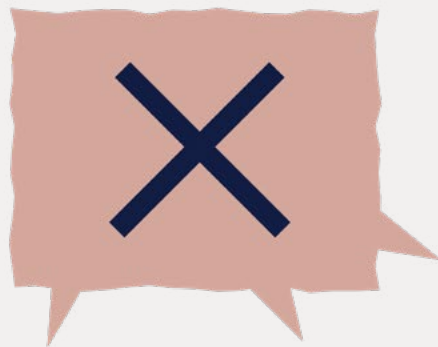
Kuka on käyttäjä?

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun kohdalla keskeinen kysymys on: kuka on käyttäjä? Lyhyesti sanottuna palvelun käyttäjiä ovat kaikki, jotka ovat vuorovaikutuksessa sen kanssa. Sosiaali- ja terveyspalveluissa käyttäjäryhmiä on usein monia: potilaat, asiakkaat, ammattilaiset, hallinnon työntekijät ja johtajat.

Otetaan esimerkiksi sähköinen ajanvarauspalvelu. Asiakkaat ja potilaat varaavat käyntiaikoja netistä, ja tulevat varauksensa perusteella vastaanotolle. Ammattilaiset käyttävät palvelua potilaiden ja työnsä hallinnoimiseen. Yksikön johtaja käyttää palvelun tilastoja kehittämään yksikkönsä työtä. Palvelun kehittämisen näkökulmasta on tärkeää huomata, miten käyttäjäryhmien tarpeet eroavat toisistaan ja että näitä kaikkia tarpeita tulee palvella.

Käyttäjälähtöinen kehitys on monivaiheinen prosessi. Ennen kuin palvelua aletaan rakentamaan, kerätään ymmärrystä käyttäjien tarpeista. Tämän perusteella muodostetaan hypoteesi, valistunut arvaus, siitä, millainen palvelu voisi vastata näihin tarpeisiin. Yhdessä käyttäjien kanssa hypoteesia kehitetään vaiheittain kohti yhä jäsentyneempää ratkaisua, joka kehitystyön myötä löytää muotonsa. Tällöin palvelu jalkautetaan organisaatioon ja sen kehitystä jatketaan käyttäjiä tukien. Lopulta palvelu löytää tiensä päähän ja se lakkautetaan tai korvataan uudella.

Vaikka sosiaali- ja terveysalan kenttä on laaja ja toimijoita on hyvin erilaisia, toistuvat kehitystyössä tietyt teemat. Selvitystyössämme olemme tunnistaneet Suomen sosiaali- ja terveyspalvelujen näkökulmasta parhaita käytäntöjä ja merkittävimpiä sudenkuoppia, jotka tiimin kannattaa huomioida.



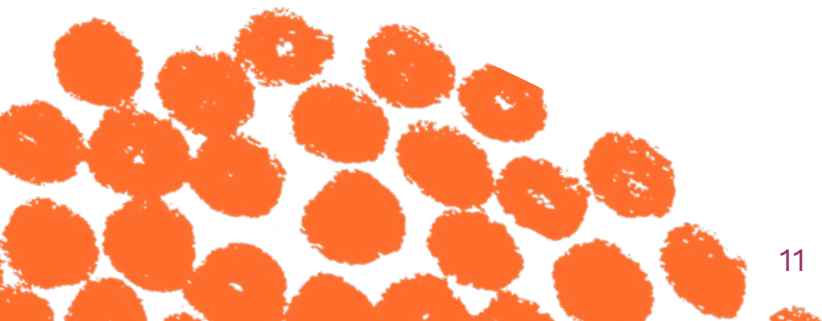
Käyttäjäkeskeisen kehityksen tyypilliset sudenkuopat

Vaikka jokainen kehitysprojekti on erilainen, tietyt haasteet toistuvat projektista toiseen. Tämän taustalla ovat sote-kentän erityispiirteet, toimintakäytännöt, organisaatioiden rakenteet ja ajattelutavat. Tulemalla tietoisiksi näistä haasteista niihin voidaan varautua, parhaimmillaan ne voidaan välttää kokonaan tai vähintään niiden vaikutusta voidaan vähentää.

Tavoitteenamme ei ole tarjota kuvausta kaikista kehitysprojektien sudenkuopista. Sen sijaan keskitymme nostamaan esille neljä tyypillistä haastetta, joilla on suuri vaikutus kehitystyön onnistumiseen. Jokaisen sudenkuopan osalta kuvaamme niiden taustalla olevia vaikuttimia, jotta niihin voidaan puuttua.

Käyttäjäkeskeisen kehityksen tyypilliset sudenkuopat sote-kentällä:

- 1** Projektin tavoitteet ovat epäselvät ja niiden arviointi puutteellista
- 2** Käyttäjiä ei riittävästi osallisteta kehitykseen
- 3** Organisaatioiden sisäiset ja väliset raja-aidat estävät käyttäjäkeskeisyyttä
- 4** Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen



Projektin tavoitteet ovat epäselvät ja niiden arviointi puutteellista

Liian usein kehitysprojektin tavoitteet on määritelty epäselvästi tai niitä ei seurata riittävästi, mikä syö pohjaa koko kehitystyöltä. Mikäli projektin tavoitteet eivät ole yksiselitteiset, ei voida koskaan tietää, onko kehitys tuottanut haluttua tulosta.

Silti näemme usein kehitystyötä, joka ponnistaa irrallisesta ideasta. Kehitystyötä lähdetään edistämään ilman riittävää ymmärrystä siitä, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Suunnittelu etenee ikään kuin takaperin: lähdetään kehitykseen ratkaisusta käsin. Tällöin kehitystyön rooliksi jää perustella ratkaisun hyödyt – eikä etsiä parasta ratkaisua kontekstin ongelmaan. “Ratkaisu edellä” -tiimit huomaavatkin usein liian myöhään, että heidän ratkaisunsa harvoin vastaa, ainakaan sellaisenaan, asiakkaiden tarpeisiin.

Käyttäjäkeskeinen kehitystyö lähestyy ongelmanratkaisua toisesta näkökulmasta, käyttäjätarpeet edellä. Kehitystyön ensimmäinen vaihe on luoda ymmärrystä käyttäjien kontekstuaalisia tarpeista laadullisin ja määrällisin menetelmin sekä perehtymällä organisaatiossa ja sen ulkopuolella tehtyihin selvityksiin aiheesta. Tavoitteena on luoda näkemys siitä, mihin käyttäjien tarpeisiin projektilla, palvelulla ja ratkaisulla vastataan.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on tärkeää luoda mittarit niiden arvioimiselle. Liian usein tämä vaihe on puutteellinen – osittain sen haastavuuden vuoksi. Mikäli tavoite olisikin määritelty, kehitystyötä johdetaan ilman selkeitä mittareita, joiden kautta edistymistä suhteessa tavoitteeseen voitaisiin arvioida. Tämä tekee kehitystyön ohjaamisen mahdottomaksi.

Projektia ja sen etenemisen edellytyksiä tulee arvioida läpi projektin laadullisten ja määrällisten mittareiden kautta. Toisinaan laadullisen ymmärryksen merkitystä väheksytään. Se on kuitenkin keskeinen työkalu, kun konseptia validoidaan käyttäjäymmärryksen, asiantuntijahaastattelujen ja vertailevan arvioinnin kautta.

Määrällisten mittareiden kautta voidaan arvioida projektin vaikuttavuutta suhteessa tiettyihin valittuihin muuttujiin. Alkukartoituksen kautta muodostetaan kuva palvelun tilasta ennen kehitystä, mikä mahdollistaa muutoksen seurannan. Kaikkien mittareiden kohdalla tulee pitää mielessä, että projektien tulokset heijastelevat valittuja mittareita, joten ne tulee valita harkiten.

Tavoitteiden asettamisen ja mittareiden asettamisen tehtävä on ohjata kehitystyötä ja johtaa riittävän perusteltuihin, hallittuihin päätöksiin projektin suhteen. Projektin väliarvioissa saadun palautteen perusteella tulee rehellisesti arvioida, voidaanko projektia jatkaa sellaisenaan, tuleeko siihen tehdä merkittäviä muutoksia, vai eikö riittäviä edellytyksiä projektin jatkolle ole olemassa. Toisinaan parasta kehitystyötä on keskeyttää kehitys ja siirtyä toisiin haasteisiin.

“Digitalisaatiolla tavoiteltavien hyötyjen määrittely ja mittaaminen on sekä Suomessa että muissa maissa varsin vähäistä.”

Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoimikunta, 2017

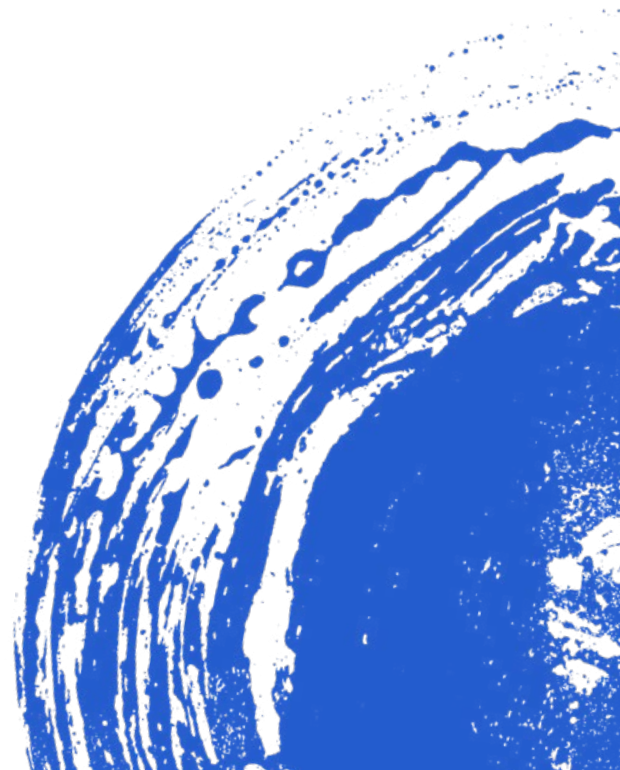
Hoidonarviotyökalun jalkauttamisen haasteet

“Meillä on organisaatiossa strateginen linjaus sähköisten palveluiden käytön lisäämisestä. Huomasimme, että meillä on haasteita vastata kaikkiin puhelimitse tuleviin yhteydenottoihin. Kun saimme hyvän tarjouksen toimittajalta, johto valitsi siirtyä sähköiseen hoidon tarpeen arviotyökaluun.

Työkalun käyttöönotto tehtiin nopealla aikataululla koko organisaatiolle ja jalkautukseen oli tarjolla vain pieni henkilöstöresurssi sekä toimittajan yhteyshenkilö. Käyttöönotossa nousi esille merkittäviä haasteita. Henkilöstö vastusti työkalua merkittävästi, mikä myös välittyi potilaille kohtaamistilanteissa. Työkalusta tiedotettiin, mutta sen otti käyttöön vain kourallinen käyttäjiä, vaikka työkaluun tehtiin jatkuvasti korjauksia ja päivityksiä. Kehitystyö ei saavuttanutkaan sille asetettua tavoitetta eli vähentää puhelumääriä.

Projekti epäonnistui osaltaan puutteellisen taustaselvityksen takia. Henkilöstön ja potilaiden asennoitumista olisi voitu kartoittaa jo ennen hankinnan tekemistä. Myös vaihtoehtoisia ratkaisuja olisi voitu arvioida enemmän. Nyt miettin, että tarvitaanko sähköistä hoidon tarpeen arviota ollenkaan – en lähtisi edes tekemään tällaista asiaa.”

Sote-johtajan haastattelusta



Käyttäjiä ei riittävästi osallisteta kehitykseen

Palvelua kehitetään käyttäjiä varten. Käytännössä ainoa tapa varmistua siitä, vastaako kehitysprojekti todella käyttäjien tarpeisiin, on varmistaa tämä vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa. Silti usein projekteissa käyttäjät osallistetaan kehitykseen liian myöhään, jolloin muutosten tekeminen on liian työlästä tai kattavaa ymmärrystä kehitettävästä palvelusta ei saada muodostettua. Pahimmillaan tämä johtaa palveluun, joka ei palvele käyttäjien tarpeita eikä vastaa projektille asetettuihin tavoitteisiin.

Asiakkaiden osallistaminen on puutteellista monista syistä. Osa kehitystiimeistä olettaa tuntevansa käyttäjän, vaikka todellisuudessa heidän ymmärryksensä perustuu muita tarkoituksia varten kerättyyn tietoon. Monesti sitä ei myöskään ole kirjattu ylös eikä formaalisti jaettu tiimin kesken, mikä johtaa väärinymmärryksiin ja oletusten pohjalta kehittämiseen. Toiset kehitystiimit taas näkevät käyttäjien osallistamisen haastavana, eikä heillä ole riittävää osaamista eri vaiheissa tarvittavista käyttäjäymmärryksen keräämisen menetelmistä. Osa tiimeistä näkee käyttäjien osallistamisen merkityksen, mutta heillä ei ole siihen riittävästi aikaa arkinsa keskellä, eikä käyttäjätestausta ja -osallistamista huomioitu projektia ja työmääriä suunniteltaessa.

Käyttäjäymmärryksen kartuttamisen ensimmäinen askel on hahmottaa kenelle ratkaisua kehitetään. Tämä tarkoittaa keskeisten käyttäjäryhmien tunnistamista. Palvelun käyttäjänä voi olla esimerkiksi asiakas tai potilas, ammattilainen tai päättävä, tai useampi näistä ryhmistä. Keskeisten käyttäjäryhmien tarpeiden järjestelmällinen kartoittaminen palveluun liittyen ja niiden aukikirjoittaminen luo tukevan pohjan kehitystyölle.

Sote-alan ammattilaisten, kuten lääkäreiden, sairaanhoitajien, sosiaalityöntekijöiden ja psykologien aikataulut

ovat usein kiireiset. Ammattilaisten mukaansaamiseksi heidän on tärkeää ymmärtää, miksi heidän osallistumisensa, näkemyksensä ja palautteensa on kehitystyölle tärkeää. Tämä vaatii aikaa, joka tulee maksamaan itsensä takaisin palvelun käyttöönoton yhteydessä. Mikäli projektiin ei riittävästi osallista ammattilaiskäyttäjiä, kehityksen lopputulos näyttäytyy ammattilaisille ulkokohtaisena, koska heille ei ole syntynyt ymmärrystä kehitystyön tausta. Kehitykseen osallistaminen ei olekaan ainoastaan ratkaisun kehittämistä, vaan myös lisää osallisuutta työyhteisöön ja hallinnantunnetta omiin työvälineisiin.

Sote-kentän ammattilaisten osallistaminen on tärkeää myös siksi, että he ovat linkki organisaation ja potilaiden välissä. Mikäli ammattilaiset ovat tyytymättömiä ratkaisuun, he eivät suosittele sitä potilailleen tai etsivät kiertoteitä sen ympäri ja käyttöönotto ei tule toteutumaan.

Tarkasteltaessa ei-ammattilaiskäyttäjiä, käyttäjien moninaisuus on suurempaa. Mukana on esimerkiksi ei-työikäisiä sekä ihmisiä, joiden toimintakyky on heikentynyt. Koska palvelua kehitetään monasti kaikille kuntalaisille, tämä moninaisuus on tärkeä huomioida kehityksessä.

Eräs kehitystyön haasteista on yhteensovittaa ammattilaisten ja loppuasiakkaiden tarpeet. Ammattilaiset tarkastelevat palveluja työnsä kontekstista ja heidän huomionsa kohdistuu toimiviin ja vaikuttaviin hoitokäytäntöihin. Kuntalaisten kohdalla suhde ja näkökulma palveluun on erilainen. Vaikka heidän asiointinsa syy voi olla esimerkiksi sairauden hoito, hoidon ulkopuoliset tekijät voivat saada merkittävän painoarvon. Heidän palvelukokemuksensa vaikuttavia kontaktipisteitä löytyykin laajalti aina fyysisestä ympäristöstä yksikön nettisivuihin ja puhelinpalveluista kanttiinin valikoimaan.

Asiakasymmärryksen merkitys

“Oma työ ja oman työn kehittäminen – nämä kaksi ovat meidän työn perusta. Oman työn kehittämiseen vaaditaan hyvät menetelmät, ja ammattilaisten osalta kiire estää tätä. Meillä on koulutettu monia lean-valmentajia, jotka toimivat tässä asemassa oman työnsä ohella. He ovat esimiehiä ja johtajia.

Lean-menetelmästä on hyötyä. Me ollaan huomattu, että kehittäminen on paljon sujuvampaa, kun menee systematiikan kautta: tutkitaan nykytila kattavasti ennen kuin liikutaan kohti ratkaisuja.

Nykyisin me otetaan asiakas mukaan kehitykseen, muun muassa heitä haastatellaan vapaamuotoisesti. Tämä palaute on ollut yllättävän arvokasta. Me pyritään siihen, että ei olisi mitään kehittämistä ilman asiakasta. Samalla on tärkeää, että kehittäjät ovat ammattilaisia. Toisin sanoen, ne kehittää, jotka sitä työtä tekee.”

Kehitysjohtajan haastattelusta

Potilaskokemuksen yllättävät näkökulmat

“Meidän tehtävämme on tuottaa terveyttä ja hyvinvointia. Sairaalan kontekstissa aloitamme tämän hoidon arviolla. Jos hoitoa tarvitaan, teemme sen tehokkaasti.

Ammattilaisille laatu liittyy terveyden edistämiseen, asiakkaan näkökulmasta siinä on paljon muita tekijöi-

tä: he toivovat hyvää asiakaskokemusta. “Hoidetaan lääketieteellistä ongelmaa, ei potilasta” – tällainen asetelma on ollut aikaisemmin ja joskus nytkin.

Esimerkkinä minulle tulee mieleen, mikä oli jäänyt erään leikkauksessa olleen potilaan mieleen. Hän ei nostonut esille hoitopolkua tai lääkäreiden ammattitaitoa. Hän muisti erityisesti leikkauksesta toipuessa hänelle tarjotun kahvin – ja että sitä sai toisen kupin pyydettyäessä.”

Sairaalan johtajan haastattelusta

Rajalliset resurssit kehitystyössä

“Meillä käy paljon myyntimiehiä ja mitä korkeammalle he pääsevät, sitä enemmän mun pitää olla vaikea, eli sanoa johtajille “ei”.

Nyt eräs johtaja innostui diabetes-seuranta appista, ja hän ehdotti sitä käyttöönotettavaksi. Toki appia voitaisiin kokeilla terveysasemalla, mutta tämä vaatii kaistaa ja terveysasemilla ammattilaiset ovat kiireisiä. Kysyin terveysasemalta tilannetta, ja sieltä sanotaan, että heillä ei ole tilaa. Tämä voi olla myös henkisen kaistan puutetta: heillä on jo monenlaista kehitystä menossa.

Yleisesti meillä on jo paljon työkaluja, ja niillä voitaisiin jo päästä pitkälle. Suurempi haaste on se, miten ne saadaan käyttöön.”

Kehitysjohtajan haastattelusta

Organisaatioiden sisäiset ja väliset raja-aidat estävät käyttäjäkeskeisyyden

Organisaation sisäiset siilot, toimijoiden väliset rajat sekä aluerajat muodostuvat usein myös kehityksen reunaehdoiksi huolimatta siitä, mitä käyttäjä tarvitsisi. Pahimmillaan kehityksestä tulee sirpaleista, sektoreittain tapahtuvaa, eivätkä kehitetyt ratkaisut skaalaudu.

Sosiaali- ja terveysalalla toimii erilaisia toimijoita kuten kuntia ja kuntayhtymiä, yhdistyksiä, sairaanhoitopiirejä ja yrityksiä. Toisinaan näyttää siltä, että näillä on vain näennäisesti sama tavoite ja alalle muodostuu kilpailuasetelmia ja yhteistyöhaasteita. Esimerkiksi yhtenäisiä hankintoja ei välttämättä tehdä hankintahaasteiden tai poliittisen verkkaisuuden vuoksi, vaikka käyttäjien tarpeet olisivat hyvinkin yhtenäiset.

Kehittäjien haasteena on se, että kun kehitystä edistään käyttäjäkeskeisesti, hyödyt hajautuvat yli toimijoiden ja ajan, mutta mittarointia tehdään organisaatiokeskeisesti. Tämä tekee kehityksestä tietyille organisaatiolle näennäisesti kannattamattomampaa. Esimerkiksi ennaltaehkäisyn tiedetään yleisesti kustannustehokkaammaksi kuin sairauksien hoidon. Mutta kenen pitäisi siitä maksaa, kun hyödyt heijastuvat niin koulutus-, sosiaali- kuin terveydenhuollon kenttään?

Organisaatiokeskeinen kehitystyö johtaa käyttäjien näkökulmasta epäselvyyksiin organisaatioiden välillä ja pahimmillaan väliinputoamisiin. Kehitystyössä tämä näkyy muun muassa päällekkäisenä työnä organisaation eri osissa. Siilot estävät viestien kulun, eikä korkeammalla tasolla välttämättä ole riittävää näkyvyyttä kehitysprojekteihin organisaation sisällä.

Portfoliohallinnan haasteet

“Ongelmana on se, että meillä paljon projekteja, joita kukaan ei hallitse ja on epävarmaa tuottavako ne hyötyjä. Salkku ei ole ollut paras työväline. Tällä hetkellä me seurataan meidän projekteja Kanban-taululla kerran viikossa. Haluamme, että johto kiinnostuisi enemmän meidän projekteista ja meillä ongelmana, että on liikaa käynnissä samaan aikaan.

Kehitykseen uudet ideat tulevat vakioidun ideakortin kautta. Meillä ei ole juuri ohivirtausta taululle: idean esittämisen jälkeen johtoryhmän tulee hyväksyä se. Esimerkiksi vanhuspalveluista tuli idea mobiilikirjaamiseen. Me ollaan tehty tästä ideakortti ja nyt keskustellaan siitä, miten tätä voidaan viedä eteenpäin. Hyvä valmistelu on kaiken A&O projektin suhteen.”

Kehitysjohtajan haastattelusta

Paikallinen ja kansallinen yhteistyö

“Meidän on vaikea suhteuttaa meidän työtä kansalliseen kehitykseen. Siksi me oltiin mukana OmaOlossa: yksittäisellä kunnalla ei ole riittävää osaamista kehittää vastaavaa ratkaisua, eikä siksi menestymisen edellytyksiä. Yleisesti voisi sanoa, että olen hidas innostumaan, että tehdään jotain omaa. Samaan aikaan kansallinen kehitys ei koskaan ole ketterää, koska mukana on STM & THL.”

Kehitysjohtajan haastattelusta

Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen

Kenties merkittävimpiä, toistuvia haasteita sote-kentän kehitystyössä on se, että kehitysprojektissa tehtävä työ ei siirry todelliseksi muutoksiksi käytännön työssä. Kehitystyö jää pdf-dokumenteiksi, joita kukaan ei lue, dataa kerätään, muttei käytetä päätöksentekoon, uusia teknologisia ratkaisuja ostetaan, mutta niitä ei koskaan oteta laajasti käyttöön.

Tämän ongelman taustalla on usein ajatus siitä, että kehitettävä ratkaisu itsessään olisi riittävä ja houkuttelisi käyttäjät puoleensa. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen kentässä, jossa palveluiden tulee muodostua osaksi kiireisten ammattilaisten arkea. Uuden ratkaisun hyötyjen lunastaminen vaatii kouluttamista, uusien työtehtävien kuvaamista, johdon osallistumista, viestintää ja organisaatiokulttuurin muutosta.

Digitaalisten ratkaisujen hankintaa ohjaavat usein säästötoiveet. Mikäli todellisia säästöjä tavoitellaan, on tehtävä sijoituksia tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaa, että kehitysprojekteilla tulee olla riittävät edellytykset siirtyä osaksi organisaation toimintamalleja. Pienimuotoisilla kokeiluilla ei ole edellytyksiä tällaisiin muutoksiin.

Kehitystyössä on erittäin tärkeää huomioida tarve organisaation toiminnan muutokselle ja toimenpiteille, joita se edellyttää. Tämä tarkoittaa muun muassa sote-ammattilaiskäyttäjien ja heidän esimiestensä osallistamista, kouluttamista ja käyttäjätuen järjestämistä. Näiden ohella on tärkeää huomioida organisaation edellyttämät muut muutokset esimerkiksi ammattilaisten toimenkuvissa sekä palvelusta viestiminen organisaation asiakkaille ja potilaille.

Muutosvastarinnan luomat mahdollisuudet

“Kehitystyö johtaa organisaatiossa joka tapauksessa muutostavastarintaan. Tämä edellyttää johtajalta käyttäjäkeskeistä ajattelutapaa, jossa hän liittää palvelukehityksen organisaation arkeen ja toisaalta organisaation strategiaan.

Muutosvastarinta voi liittyä työntekijöiden työkuvaan. Kehitystyön myötä ammattiroolit voivat muuttua ja tällöin eri roolien ammatti-identiteettien muutos tulee huomioida. Relevantti kysymys on esimerkiksi kuka tekee ajanvarauksen tai palvelutarpeen arvioinnin jatkossa, kun itseasiointi lisääntyy merkittävästi. Uuden kehittäminen tarkoittaa myös vanhasta luopumista: ei ole kestävää ylläpitää päällekkäisiä prosesseja.

Muutosvastarinta on myös mahdollisuus ja on hyvä, että ammattilaiset eivät hyväksy kaikkea sellaisenaan. Kriittiset puheenvuorot voivat osoittaa kehityssuunnan todellisia epäkohtia: niiden huomioiminen kehityksessä vähentää muutostavastarintaa palvelun käyttöönottossa.

Joka tapauksessa on tärkeää tiedostaa, että talkaluotia ei ole. Ei ole realistista odottaa ohjelmaa, joka ratkaisisi kaikki organisaation huolet. Aina tarvitaan prosesseja ja ihmisiä ylläpitämään niitä prosesseja. Palveluiden tulee integroitua organisaation arkeen.”

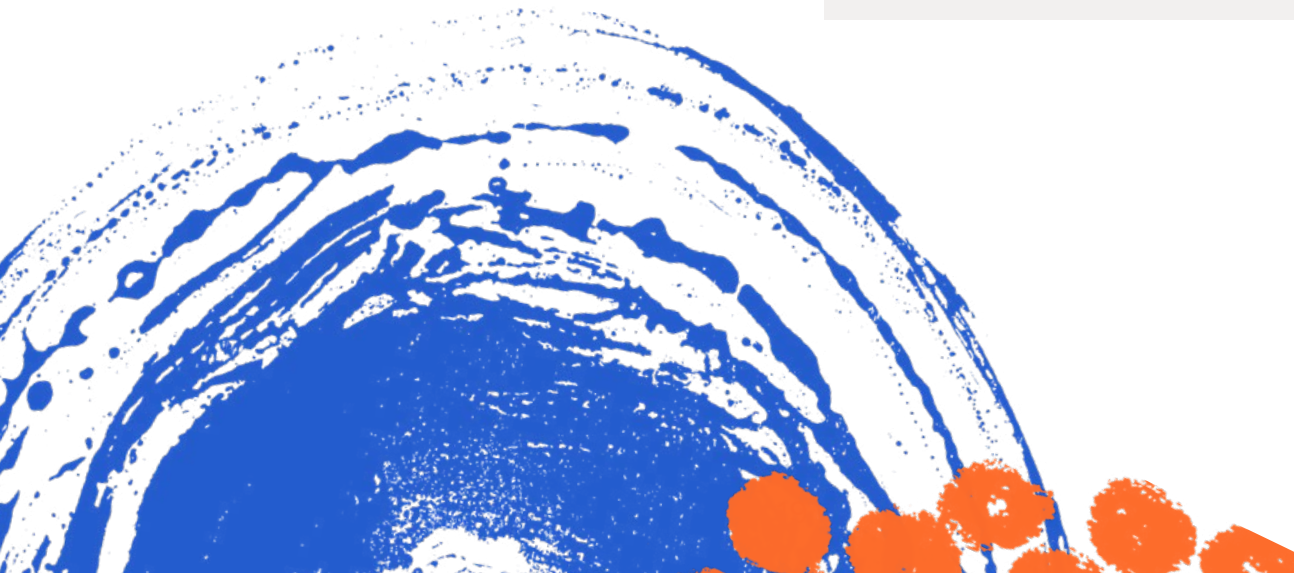
Kehitysjohdajan haastattelusta



Käyttäjäkeskeisen kehityksen kivijalat

Sudenkuoppien kääntöpuolena ovat käyttäjäkeskeisen kehitystyön parhaat käytänteet. Niiden tavoitteena ei kuitenkaan ole ainoastaan välttää alan tyypillisiä haasteita vaan auttaa tiimiä tuottamaan arvoa käyttäjille ja sen kautta organisaatiolleen. Työssämme olemme tunnistaneeet viisi keskeistä edellytystä käyttäjäkeskeiselle palvelukehitykselle:

- 1** Palvelut tukevat organisaation perustehtävää osana sosiaali- ja terveysalan ekosysteemiä
- 2** Palvelut suunnitellaan käyttäjälähtöisesti
- 3** Organisaatio tarjoaa riittävät edellytykset palvelun kehitykselle
- 4** Kehitystyössä käytetään johdonmukaista palvelukehitysmallia
- 5** Palvelukehityksessä huomioidaan organisaation muutoksen tukeminen ja jatkuva kehittäminen



Palvelut tukevat organisaation perustehtävää osana sosiaali- ja terveysalan ekosysteemiä

Kokonaisuutena tarkastellen sosiaali- ja terveyspalveluiden tavoite on ylläpitää kansalaisten terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä. Sote-kentän palveluiden arvo määrittyy sen mukaan, miten hyvin ne palvelevat tätä tavoitetta suoraan tai välillisesti.

Eräs Suomen sosiaali- ja terveystieteen tunnetuista haasteista on sirpaleisuus. Kunnat ja kuntayhtymät, sairaanhoitopiirit, työterveys, ja yhdistyskenttä tuottavat laajan kirjon palveluita, joiden välillä asiakkaiden on välillä haastavaa navigoida, ja palvelujärjestelmä voi tuntua kaoottiselta. Pahimmillaan toimijoiden välinen roolijako ja vastuunkanto on siinä määrin epäselvää, että väliinpuotamisia tapahtuu: asiakkaat jäävät tyhjän päälle.

“Selvityksen pohjalta merkittäväksi haasteeksi julkishallinnon digitalisaatiossa voidaan todeta asiakaskeskeisyyden puute: digitaalisia palveluja kehitetään yksittäisen viraston näkökulmasta sen sijaan, että huomioitaisiin asiakkaan tarve, yli hallinnon alojen ja virastojen.”

(Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta, 2017)

Kentän toimijoiden olisikin tärkeää tarkastella omaa sijaintiaan palvelukentässä – asiakkaan tai potilaan näkökulmasta. Huomion kohteena voi olla muun muassa se, miten palveluista viestitään selkeästi, miten päällekkäisyyksiä vältetään ja miten siirtymiset toimijoiden välillä hoidetaan. Oikean palvelun löytäminen ja niiden välillä navigointi on tehtävä kaikille asiakkaille ja potilaille helppoksi. Heiltä ei voida olettaa perehtyneisyyttä palvelujärjestelmään tai suuria ponnisteluja asian selvittämiseen.

Sirpaleisuuden vastakohta on yhteistyö. Tämän taustalla väreilee ajatus siitä, että useimmat sote-kentän organisaatiot painivat samojen haasteiden parissa. Voimien yhdistämisestä on etua. Uuden kehittämisen sijasta voikin olla rakentavampaa ajatella kehitystyötä palveluiden sopeuttamisesta paikalliseen kontekstiin. Usein jokin toinen toimija on jo kehittänyt ratkaisun, joka voitaisiin ottaa käyttöön. Tämä edellyttää hyviä suhteita ja paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti eri toimijoihin ja näiden vastuiden tuntemusta.

Palvelut suunnitellaan käyttäjälähtöisesti

Käyttäjän tarpeiden huomiointi on tärkeää monestakin syystä, joista keskeisin on se, että palvelut tehdään käyttäjiä varten. Osallistamalla käyttäjät kehitykseen voidaan muun muassa varmistaa, että käytetty kieli on käyttäjille ymmärrettävää, kaikkien käyttäjien on helppo ottaa palvelu käyttöön, ja palvelu suhteutuu käyttäjän elämän kontekstiin. Onnistumisen tärkein mittari on se, että käyttäjät ottavat palvelun käyttöön.

“Asiakas- ja toimintalähtöinen digikehittämismalli on paradoksaalinen idea, mikäli asiakkaan ja toiminnan tarpeet eivät ole digiratkaisujen kehittämisen lähtökohta.”

(AKUSTI-selvitys: Havaintoja ja suosituksia asiakas- ja toimintalähtöiseen digikehittämiseen, 2018)

Palveluiden suunnittelun lähtökohta on ymmärtää, ketkä palvelua käyttävät. He voi olla muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, organisaation johtopor-

rasta, sosiaali- ja terveyspalveluita käyttävä henkilö tai hänen omaisensa – ja usein kaikki edellisistä.

Kun kehitystiimi on tunnistanut palvelun keskeiset käyttäjäryhmät, on aika kääntää huomio tarkastelemaan käyttäjäryhmien sisäistä moninaisuutta. Ammattilaisia huomioitaessa tämä tarkoittaa usein haastattelemista, jolloin keskitytään keräämään ymmärrystä organisaation eri puolilta eri rooleissa ja vastuissa toimivilta käyttäjiltä. Mitkä ovat heidän työnsä keskeiset haasteet? Missä kontekstissa he käyttävät palvelua?

Asiakkaiden ja potilaiden tarpeita huomioitaessa käyttäjien väliset erot käyttötottumuksissa ja -kokemuksessa ovat usein ammattilaisia suurempia. Inklusiivisuuden näkökulmasta on tärkeää huomioida muun muassa eri-ikäisiä, eri etnisistä taustoista tulevia ja eri elämäntilanteessa olevia käyttäjiä.

Kehityksessä kannattaa tasaisin väliajoin varmistaa, että käyttäjien tarpeet todellakin huomioidaan suunnittelussa. Kehityksen parhaita käytäntöjä on kutsua laajasti moninaisia käyttäjiä antamaan palautetta kehityksen sen ensimmäisistä askeleista lähtien.

Organisaatio tarjoaa riittävät edellytykset palvelun kehitykselle

Palvelukehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen. Sen kautta kehitetään organisaation toimintatapoja ja kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin kestävästi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että suunnittelussa tehdyt virheet ja onnistumiset kertautuvat tuotannossa palvelun käyttäjille. Kun palvelun suunnitteluun käytetään riittävästi aikaa ja huomiota, sen onnistumisen edellytykset ovat korkeammat.

Olemme usein kohdanneet organisaatioita, joissa liian vähillä resursseilla pyritään liian suuriin tavoitteisiin. Tyyppisesti tämä johtuu ”suunnittelun suunnittelun” haasteista: kehitystyön suunnittelussa ei huomioida kaikkia osa-alueita, joita kehitystyö edellyttää.

Kehitystyön suunnittelun keskeisimpiä haasteita on se, että uuden luomiseen liittyy aina epävarmuuksia, joihin ei voida valmistautua kuin suunnitelman väljyydellä. Näiden epävarmuuksien määrä on suhteellinen kehitysprojektin laajuuteen ja uutuusarvoon. Kehitystiimin kannattaakin suunnitella työnsä siten, että muutoksille on tilaa. Liian tiukkojen resurssipaineiden alla kehitystyössä ei voida huomioida sen aikana keräätyä ymmärrystä.

Organisaation onkin annettava kehitystyölle riittävät resurssit, joista keskeisimpiä ovat kehittäjien käytössä oleva aika ja raha. Kehitystyö täytyy priorisoida riittävän korkealle. Kehitystiimi tarvitsee myös mahdollisuuksia osallistaa yksikkönsä ja kumppaneidensa ammattilaisia, asiakkaita, ja potilaita varmistaakseen kehitettävän palvelun oletettavat hyödyt.

Parhaimmillaan johdon ja kehitystiimin välillä on vastavuoroinen suhde. Kehitystiimi tukee ja edistää johdon strategiaa ja kehityslinjoja, jotka palvelujen kautta heijastuvat koko organisaatioon – ja usein myös sen yli. Samaan aikaan johto mahdollistaa usein kuukausien tai vuosienkin mittaisten kehitysprojektien edistämisen pitkäjänteisesti.



Kehitystyössä käytetään johdonmukaista palvelukehitysmallia

Kehitystyö on luonteeltaan pitkäjänteistä ja vaatii yhteistyötä sekä jatkuvaa päätöksentekoa. Selkeät rakenteet jäsentävät ja selkeyttävät kehitystyötä ja mahdollistavat muutosten tekemisen saadun palautteen perusteella.

Sosiaali- ja terveysalalla kehitystyötä tehdään usein oman työn ohessa. Tämä lähtökohtaisesti rajoittaa kehitystyöhön olevaa yhteistyöaikaa ja toisaalta mahdollisuutta panostaa kehitystyön parhaisiin käytänteisiin. Kehitystyön ja klinisen työn välillä on myös merkittäviä eroja. Ne rakenteet, jotka parhaiten tukevat sote-kentän klinistä työtä, eivät välttämättä parhaiten sovellu kehitystyöhön. Esimerkiksi kehitystyö vaatii tiettyä riskinotokykyä, jota sote-kentällä syystäkin pyritään minimoimaan. Sote-kehittäjien onkin oltava valmiit astumaan uuden vyöhykkeelle, testaamaan ja välillä ”epäonnistumaan”.

Kehitystyötä ei kannata edistää komitealla. Palvelukehityksen parhaita käytäntöjä on vastuuttaa yksi henkilö edistämään projektia. Tällä henkilöllä, jota voidaan kutsua esimerkiksi projekti- tai palvelupäälliköksi, tulee

olla kokonaisnäkemys projektista, sen viiteryhmistä, tavoitteista, aikataulusta, ja vaiheista.

Kehitystyöstä vastaavan henkilön on hallittava laaja kokonaisuus, mikä edellyttää projektityön rakenteiden hallintaa. Kehityskompassi on yksi työkalu jäsentämään kehitystyötä pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Siinä missä Kehityskompassissa tarkastellaan kehityksen kokonaiskuva, suosittelemme arjen ohjaamiseen ketteristä kehitysmenetelmistä tuttuja työkaluja, kuten vaikkapa Kanban-tauluja.

Projektinhallinnan työkalujen ohella on tärkeää, että koko projektitiimi näkee kehitystyön lähestymistavat ja menetelmät samalla tavalla. Usein jo kysymyksen siinä, mikä on kehitystyön tavoite, saadaan yhtä monta erilaista vastausta kuin tiimissä on osallistujia. Ei ole myöskään itsestään selvää, että tiimiläiset ovat samaa mieltä käyttäjien osallistamisen merkityksestä, vaiheittaisen työskentelytavan hyödyistä tai palautteen arvosta.

Kehityksestä vastaavan henkilön onkin tärkeää fasilitoida yhteistä ymmärrystä työskentelytavoista. Yhteisistä koulutuksista, jossa uusia menetelmiä otetaan käyttöön, voi olla tiimille hyötyä. Tiimin on myös hyvä sopia yhteisesti käytettävistä kehitysmenetelmistä, myös Kehityskompassista. Tärkeintä ei välttämättä ole se, mikä projektinhallintamenetelmä valitaan, vaan se, että kaikki tiimissä ymmärtävät sen hyödyt ja sitoutuvat sen käyttöön.

Palvelukehityksessä huomioidaan organisaation muutoksen tukeminen ja jatkuva kehittäminen

Uusi palvelu ei ota itse itseään käyttöön. Tämä johtuu siitä, että olemassa olevat rakenteet ovat muodostaneet käyttäjille jo tietyt tavat toimia, joihin heidän on helppoa palata ja tukeutua. Jos mikään ei muutu, ihmiset jatkavat kuten ennenkin. Muutoksen usein koetaan vaativan enemmän resursseja kuin toimimattoman, mutta tutun, ratkaisun käyttäminen.

Tavanomaisesta poikkeaminen vaatii ulkopuolista tukea ja ohjausta. Kun vastaanottoaika varataan puhelun sijasta netissä, asiasta tulee tiedottaa ja opastaa käyttäjiä. Kun sairaalan aula muuttuu, tarvitaan opasteita muuttamaan totuttuja kulkupolkuja. Toisin sanoen ympäristön on tuettava käyttäjiä muutoksessa ja tehtävä se mahdollisimman helpoksi. Tätä auttaa se, että uusi palvelu on merkittävästi vanhaa nopeampi, yksinkertaisempi tai tehokkaampi.

Joskus pienetkin muutokset voivat olla käyttäjien näkökulmasta suuria ja vaativat kehitystiimin huomiota. Esimerkiksi eräässä organisaatiossa järjestelmien salasanat taustalla olevien merkkipaattimusten muuttamiseen vaadittiin kuukausien tiedotustyön, jotta ongelmilta muutoksen yhteydessä välttyttäisiin. Tämän muutoksen tekninen toteuttaminen on triviaalia, mutta ihmisten käyttäytymisen muuttaminen sen sijaan ei niinkään.

Kokemuksemme mukaan palvelun kehittämisessä jätetään usein liian vähän aikaa käyttäjien kouluttamiseen ja muutoksen tukemiseen, vaikka se olisi kehitystyön merkittävin osa. Uusien palveluiden kehittäminen ei tarkoitaakaan vain uusiin palveluihin sopeutumista, vaan myös vanhojen palvelujen korvaamista ja niistä poisopetusta. Organisaation kannalta keskeinen kysymys on, miten uusi palvelu suhteutuu ja integroituu osaksi muita palveluja.

“Kehittämistoimenpiteiden edistymistä on myös aktiivisesti seurattava ja ohjattava hallinnonalan kokonaisuuden näkökulmasta. Lisäksi on ehdottomasti varmistettava, että kehittämistoiminta johtaa pysyväan muutokseen, uusilla digitaalisilla palveluilla on selkeä omistajuus ja ne jäävät elämään sekä edelleen kehittymään osana hallinnonalan normaalia toimintaa ja strategiaa.”

(Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025)

Palvelun kehitys jatkuu käyttöönoton jälkeenkin. Vasta julkaisun jälkeen palvelun käytöstä aletaan saada todellista tietoa datan sekä käyttäjäpalautteen perusteella. Jatkokehitykselle tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja.

Kehityskompassin käyttäminen

Kehityskompassi auttaa sosiaali- tai terveydenhuollon palveluita kehittäviä ammattilaisia muodostamaan kokonais kuvan kehitysprojektistaan. Se ohjaa kehittäjien huomion kehitystyön seitsemään keskeisimpään **teemaan**:

Kukin teema koostuu 3-5 **kohdasta**, joita kehitystiimi arvioi kolmiportaisella asteikolla:

Ongelma:	Kyseiseen kohtaan liittyy haaste, joka tulee ratkaista ennen etenemistä
Kesken:	Joku työstää osa-aluetta tällä hetkellä
Ok:	Alue on suunniteltu ja tehty valmiiksi



1. Ymmärrä käyttäjäsi



2. Tutki palvelukenttää



3. Rakenna kehitystiimi



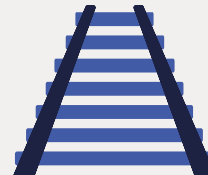
4. Aseta tavoitteet



5. Varmista sitoutuminen



6. Tue käyttöönotossa



7. Jatka palvelukehitystä

Esimerkki

Palautejärjestelmän kehittäminen

Projektitiimi haluaisi kehittää paremman palautejärjestelmän yksikkönsä asiakkaille kehitystyötä tukemaan. He pohtivat “ymmärrä käyttäjäsi” -teeman toista kohtaa: “Ymmärrämme keskeisten käyttäjäryhmien tarpeet palveluun liittyen.”

Tällä hetkellä yksikkö kerää palautteita asiakkailtaan palautelaatikon kautta, johon tulee vuosittain pari tusinaa palautetta. Kehitystiimille on epäselvää, miksi palautetta ei anneta. He sopivat, että Janne kysyy muutamalta potilaalta aulassa heidän ajatuksiaan palautelaatikon suhteen tällä viikolla. Kehityskompassin kohtaan merkitään “kesken”. Jannen tehtävä kirjataan myös tiimin projektihallintatyökaluun.

Osa Kehityskompassin arvioitavista teemoista saattaa vaikuttaa projektin alussa epärelevanteilta. Esimerkiksi projektin käyttöönottoon liittyvät kohdat eivät usein ole työn fokuksessa projektin alkaessa. Projektitiimin kannattaa kuitenkin nähdä projekti kokonaisuutena jo sen ensimetreiltä, jotta kaikki vaiheet voidaan huomioida ja niihin voidaan valmistautua – ja tämä on Kehityskompassin keskeisimpiä tehtäviä.

Työkalu on suunniteltu ensisijaisesti kahta **käyttäjärhymää** mielessäpitäen. Ensinnäkin työkalu palvelee yksittäistä kehitysprojektia kehittävää tiimiä ohjaamaan työtään läpi projektin. Toiseksi työkalu on tehty palvelemaan organisaation kehitysportfolioon hallinnointia yli projektien. Koska työkalu on kanava- tai teknologiariippumaton, se tarjoaa yhden pohjan, jonka kautta erilaisia kehitysprojekteja voidaan seurata ja vertailla.

Kehityskompassi on suunniteltu ensisijaisesti fyysisenä

huoneentauluna käytettäväksi: tulosta Kehityskompassi mielellään A3 tai A2 kokoisena ja kiinnitä se pysyvästi kehitystiimin työtilan seinälle. Voit myös laminoida kehityskompassin, jolloin voit merkitä siihen projektin nykytilan valkotaulutussilla ja päivittää sitä työn edetessä.

Kehityskompassi on tarkoitettu sekä projektin arjen että projektin kokonaisuuden ohjaamiseen. **Arjen ohjaamiseksi** voitte käyttää Kehityskompassia esimerkiksi viikoittaisen tai kuukausittaisen tapaamisenne yhteydessä. Käyttäkää Kehityskompassia keskustelunne ja työnne ohjaamisen tukena: tarkastelkaa, mitä osa-alueita olette edistäneet, mitkä laahaavat perässä, ja mihin teidän olisi tärkeintä keskittyä seuraavaksi.

Kehitystyössä monet asiat ovat epäselviä ja ymmärryksessä on aukkoja, ja niistä on tärkeä puhua avoimesti. Kun ymmärryksen aukot ja epävarmuudet sanoittaa ja kirjaa ylös, ne voidaan kehitystyössä ratkaista. Tätä keskustelua on helpointa käydä kasvokkain esimerkiksi puolikaassa Kehityskompassin ympärillä. Kun pääteemat on tunnistettu, kehitystiimi voi ohjata projektin työvirtoja tarkemmalla projektinhallinnan työkalulla kuten Kanban-työkalulla.

Arjen tukemisen ohella Kehityskompassi on luotu **projektin kokonaisuuden** ohjaamiseen läpi kehitystyön. Olemme jakaneet projektin kolmeen tyypilliseen vaiheeseen:

1. Valmistautumisvaihe, jossa kerätään ymmärrystä käyttäjistä, organisaatiosta, viiteryhmistä, ideoidaan mahdollisuuksia ja kerätään resursseja ja kumppaneita kehitystyöhön
2. Kehitysvaihe, jossa uutta palvelua kehitetään ja pilotoidaan yhdessä rajatun käyttäjäjoukon kanssa
3. Toiminnanmuutosvaihe, jossa validoitu palvelu levitetään organisaatioon

Vaikka palvelu kehittyy läpi projektin, suosittelemme te-

kemään kattavan arvion erityisesti siirryttäessä projektin vaiheesta toiseen. Tällöin tarkastelussa on projektin jatkamisen edellytykset: jatketaanko projektia sellaisenaan, käännetäänkö kehityksen suuntaa vai keskeytetäänkö se. Tällöin työtä ohjaavan johtoryhmän näkemys on tärkeää, ja Kehityskompassi tarjoaa väylän tämän keskustelun tukemiseen.

Esimerkiksi valmistautumisvaiheesta kehitysvaiheeseen siirryttäessä jokainen ”ongelma” -kohta tulee ottaa huomellisen tarkastelun kohteeksi. Projektitiimin tulee kysyä itseltään muun muassa:

- Onko projektin jatkamiselle edellytyksiä: voiko se tuottaa riittävästi arvoa työmäärään suhteutettuna?
- Voidaanko projektin seuraavaan vaiheeseen siirtyä nykyiset haasteet huomioiden?
- Millaisia riskejä tunnistettuihin ongelmiin liittyy, mikäli projektissa edetään?

Seuraavassa kuvataan kohta kohdalta, miten Kehityskompassia käytetään yksittäisessä palvelukehitysprojehtissa.

Projektin vaiheet

Kirjaa Kehityskompassin vasempaan yläkulmaan projektin nimi – mikäli nimeä ei vielä ole, keksikää sellainen. Tämän jälkeen arvioi, missä vaiheessa projekti on tällä hetkellä.

1. Valmistautumisvaihe, jossa kerätään ymmärrystä käyttäjistä, organisaatiosta, viiteryhmistä, ideoidaan mahdollisuuksia, ja kerätään resursseja ja kumppaneita kehitystyöhön.

Valmistautumisvaiheessa moni asia on vielä pohdinnassa: miten projekti rajataan, millaisia tavoitteita projektille asetetaan ja ketä kehitykseen otetaan mukaan. Valmis-

tautumisvaihe on onnistumisen kannalta kriittinen juuri tämän takia: asioihin on helpompi vaikuttaa, kun niitä ei vielä ole lyöty lukkoon.

Valmistautumisvaiheessa punnitaan eri etenemisvaihtoehtoja, asetetaan projektille tavoitteet, selvitetään palvelujen nykytilaa ja rakennetaan optimaalista kehitystiimiä. Valmistautumisvaihe päättyy, kun lukuisista ideoista paras tai parhaat on muotoiltu konseptiksi, jota testataan seuraavassa vaiheessa.

2. Kehitysvaihe, jossa uutta palvelua kehitetään ja pilotoidaan yhdessä rajatun käyttäjäjoukon kanssa.

Kehitysvaiheessa palvelu on saanut selkeämmän muodon. Usein palvelukonseptia testataan todellisella, rajatulla käyttäjäjoukolla. Konseptin ei tarvitse edes olla valmis, vaan pilotoinnissa voidaan käyttää karkeita prototyyppejä: piirroskuvia tai vaikkapa pahviprototyyppejä.

Kehitysvaiheen tehtävä on tutkia konseptin mahdollisuuksia, rajoituksia, ja kehittää sitä eteenpäin käyttäjien palautteen perusteella. Tämä päättyy, kun konseptin toimivuudelle tai toimimattomuudelle on saatu riittävästi todistusaineistoa ja ratkaisu siirretään laajemman käyttäjäkunnan käyttöön.

3. Toiminnanmuutosvaihe, jossa validoitu palvelu levitetään organisaatioon.

Ajan myötä kehitysprojekti löytää uomansa. Tällöin huomio kiinnittyy ratkaisun siirtämiseen laajemmalle käyttäjäkunnalle. Tällöin viimeistään tulee huomioida, miten palvelu integroituu organisaation muihin palveluihin, miten palvelusta viestitään käyttäjille, miten käyttäjiä koulutetaan ja miten palvelua jatkokehitetään julkaisun jälkeen. Tämän vaiheen tavoitteena on käyttäjien toiminnanmuutos arjessa, mikä johtaa palvelun kautta vaikutuksen tuottamiseen.



1. Ymmärrä käyttäjäsi

Nykytilan ymmärryksen merkitys korostuu projektin alkuvaiheessa, jolloin projektin raameja hahmotellaan ja sen etenemissuuntaan voidaan merkittävästi vaikuttaa.

Olemme tunnistaneet palvelun keskeiset käyttäjäryhmät

Ensimmäinen askel palvelun kehityksessä on tunnistaa, kenelle palvelua kehitetään. Käyttäjäryhmiä on usein monia ja niiden jäsentämiseen vaihtoehtoisia tapoja. Tarkastellaanko ammattilaisia organisaation hierarki-an, toimenkuvan vai yksikön mukaan? Huomioidaanko potilaiden moninaisuus iän, sairaudenkuvan vai kenties kielitaidon näkökulmasta?

Kehitystiimin kannattaa ensin kartoittaa eri mahdollisuudet käyttäjäryhmien kuvaamiseen, jonka jälkeen he voivat tehdä tietoisien valinnan näkökulmastaan. Esimerkiksi erään palvelun kehityksessä käyttäjäryhmiksi valittiin ammattilaisten osalta lääkärit ja sairaanhoitajat heidän toimenkuviansa erilaisuuden johdosta, ja toisaalta episodiset ja pitkäaikaispotilaat, koska he vaativat hyvin erilaista lähestymistapaa ammattilaisilta.

Ymmärrämme keskeisten käyttäjäryhmien tarpeet palveluun liittyen

Käyttäjälähtöisen kehittämisen kivijalka on palvelun ymmärtäminen eri käyttäjäryhmien eli esimerkiksi potilaiden, asiakkaiden, ja ammattilaisten näkökulmasta. Kun palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa, se todennäköisemmin otetaan käyttöön. Haasteena on, että kehittäjät harvoin tuntevat käyttäjien tarpeita, koska he eivät useinkaan ole palvelun käyttäjiä.

Kehitystiimin on tärkeää rehellisesti arvioida, ymmärtävätkö he todella käyttäjien tarpeet palveluun liittyen. Keskustelkaa tai kirjoittakaa ylös, miten tiedätte käyttäjien kokevan nykyisen palvelun vahvuudet ja haasteet. Mikäli ette ole keränneet käyttäjien näkökulmaa palveluun, se kannattaa aloittaa välittömästi esimerkiksi haastatteluin tai havainnoinnin kautta. Mikäli palvelulla on useita keskeisiä käyttäjäryhmiä, tulee kaikkien ryhmien edustajat huomioida.

Ymmärrämme nykyisen palvelutuotannon vahvuudet ja haasteet

Usein palvelukehityksessä uudistus palvelee sekä käyttäjiä että laajempaa kokonaisuutta, organisaatiota. Organisaation näkökulmasta tärkeitä näkökulmia ovat muun muassa resurssien kohdentaminen, tehokkuus, yhteistyö yli yksiköiden sekä kumppanuudet.

Toisinaan käyttäjien ja organisaation tarpeet vaikuttavat olevan ristiriidassa, jolloin kehitystyön tehtävänä on neuvotella molempia palveleva ratkaisu. Jompikumpi ei riitä: jos käyttäjiä ei palvella, he vieroksuvat palvelua. Jos organisaatiota ei huomioida, kehitys saattaa olla on kokonaisuuden suhteen kestävämpi.

Lähtökohta organisaation huomioimiseen on ymmärtää palveluiden tuottamisen nykytilaa. Miten asiakkaiden ja potilaiden haasteisiin vastataan nyt? Miten organisaatio tukee tai vaikeuttaa ammattilaidensa työtä? Tämän ymmärryksen kartuttamisen jälkeen voidaan kääntää huomio kehitettävään palveluun. Miten uusi palvelu voi hyödyttää organisaatiota vastaamalla nykytilan haasteisiin? Ovatko kehitettävän palvelun oletettavat hyödyt riittävät suhteessa kehityksen vaatimiin resursseihin?



2. Tutki palvelukenttää

Sote-ala on pirstoutunut ja palveluja kehitetään yksikö-, kunta- ja sairaanhoitopiiritasolla sekä kansallisella tasolla. Tämän seurauksena on päällekkäinen kehitys ja se, että oikea käsi ei tiedä, mitä vasen tekee.

Olemme selvittäneet, miten muualla vastataan samoihin tarpeisiin

Pyörää ei kannata keksiä uudelleen. Muihin organisaatioihin tutustumalla saatetaan löytää omaan organisaatioon sopivia ratkaisuja ja toimintamalleja: tällaista vertailuanalyysia (*benchmarking*) kannattaa hyödyntää erityisesti projektin kartoitusvaiheessa.

Ennen kuin kehitystä edistetään, kehitystiimin tulisikin ottaa yhteyttä kumppaneihinsa ja viiteryhmiinsä. Miten toisella alueella vastaava yksikkö palvelee asiakkaitaan? Parhaimmassa tapauksessa muualta voidaan omaksua ratkaisu organisaation käyttöön pienin muutoksin ja kohdentaa kehitystyö muihin haasteisiin.

Olemme selvittäneet kannattaako palvelua kehittää yksin vai yhdessä muiden kanssa

Kun tunnetaan vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelma, kannattaa huomioida mahdolliset yhteistyömallit. Toisinaan mielekkäintä on kehittää ratkaisu yksikön sijasta koko organisaatiolle – tai vaikkapa kuntien välisessä yhteistyössä.

Eräässä kunnassa kehitettiin virtuaaliassistenttia kahdessa eri projektissa: toista sosiaalipalvelun asiakkaille, toista terveystietopalvelujen asiakkaille. Vaikka kehitys on välittömästi nopeampaa, pitkällä aikajänteellä tämä johtaa suurempiin kustannuksiin sekä yhteensovittamis- ja ylläpitohaasteisiin. Yhteistyömahdollisuudet kannattaa aina huomioida kehityksessä.

Olemme selvittäneet, miten kehitystyö liittyy muun sote-kentän olemassa oleviin palveluihin

Kehitystiimin tulisi tarkastella, miten kehitettävä ratkaisu vaikuttaa organisaation sekä sen viiteryhmien palveluihin: muodostuuko käyttäjälle tai asiakkaalle päällekkäisyyksiä? Ilman riittävän kokonaisvaltaista näkemystä saatetaan kehittää palveluja, jotka hajottavat toimivia rakenteita tai eivät integroidu nykyisiin.

Kehitystiimin kannattaa pohtia: mikä (tai mitkä) olisivat luontevimmat tahot tuottamaan tätä palvelua? Miten palvelu vaikuttaa sote-kentän muihin toimijoihin?





3. Rakenna kehitystiimi

Hyvin yhteen pelaava, motivoitunut ja monipuolista osaamista sisältävä tiimi on onnistuneen kehitystyön edellytys. Yleensä 3-6 osajaa on optimaalinen tiimikoko: liian pieni tiimi joutuu tinkimään laajasta näkemyksestä ja liian suuri tiimi hankaloittaa kehitystyötä projektinhalinnan näkökulmasta.

Kehitystyölle on nimetty on palvelu- tai toiminnanomistaja

Kehitystyötä ei voida edistää komitealla: tällöin vastuu ja sitoutuminen ratkaisun löytämiseen hajautuu. Kehitystyöllä tulee olla selkeä kehityksen kokonaiskuvasta vastaava johtohahmo, mikä selkeyttää roolijakoa tiimin sisällä.

Kehitystyö vaatii jatkuvaa päätöksentekoa ja lähtökohtaisesti parhaat päätökset syntyvät neuvottelussa ja yhteistyössä. Tiimin kannattaa kuitenkin valmistautua siihen, että se joutuu ajoittain tekemään päätöksiä osittaisin tiedoin epävarmoissa olosuhteissa. Mikäli neuvottelun kautta ei päästä lopputulokseen, on palvelunomistajan vastuulla tehdä päätös, jotta kehitystyötä voidaan edistää.

Kehitystiimissä on riittävää osaamista muun muassa sosiaali- ja terveysalalta, tietotekniikasta, liiketoiminnasta ja kehitystyöstä

Kehitystiimi kannattaa koota siten, että siinä on riittävän laaja näkemys kehitettävään ratkaisuun ja osaaminen

sen viemiseksi käytäntöön kaikilta osin. Kehitystiimi hyötyy ainakin substanssi-, tietotekniikka-, liiketoiminta- ja kehitysosaajista. Esimerkiksi liiketoimintaosaamisesta on hyötyä, kun pyritään hahmottamaan kehitettävän palvelun kustannushyötyjä. Tarvittaessa kehitystiimin osaamisalueita voi täydentää ulkopuolisten konsulttien kautta.

Kehitystiimillä on käytössään riittävät resurssit: huomioi ainakin aika, raha ja osaaminen

Kehitystyölle tärkeimmät resurssit ovat aika, raha ja osaajat. Sote-alalla kehitystyötä edistetään usein oman työn ohella, mikä rajoittaa siihen käytössä olevaa aikaa. Samaan aikaan substanssiosaajien osallistaminen työhön on keskeistä ja on kehitystiimin vastuulla sitouttaa keskeiset viiteryhvät kehitykseen.

Resurssien osalta tärkeää on huomioida, että kehityksen tarpeet saattavat muuttua läpi projektin. Kehitystiimin on tärkeää ennakoida muutoksia ja reagoida niihin nopeasti, jotta kehitystä voidaan edistää joustavasti.

Käytettävät resurssit tulee suhteuttaa projektin tavoitteisiin. Vähäisillä resursseilla voidaan harvoin, jos koskaan, saada merkittäviä vaikutuksia – vaikka näin toisinaan haluttaisiin. Merkittävät muutokset vaativat riittävän määrän resursseja projektin kaikkiin vaiheisiin, myös muutoksen läpivientiin. Kehitystiimin tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua johdon kanssa siitä, mitä nykyisillä resursseilla voidaan saavuttaa ja mitä ei.



4. Aseta tavoitteet

Kehitysprojektien alussa on tärkeää määritellä työtä ohjaavat tavoitteet. Harmillisen usein projektin tavoite on aikataulussa pysyminen ja resurssien riittäminen – ei tärkein eli projektin myönteinen vaikutus käyttäjiin ja organisaatioon. Jotta kehitystiimi voi välttyä tältä, ensimmäinen askel on asettaa tavoitteet, toinen askel on asettaa niille mittarit, kolmantena on arvioida projektia näiden valossa.

Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla vastaamme kaikkien keskeisten käyttäjäryhmien tarpeisiin

“Ymmärrä käyttäjäsi” vaiheessa huomio kohdistui ymmärtämään käyttäjien tarpeita palveluun liittyen. Kehitysprojektin edetessä nämä tarpeet käännetään tavoitteiksi kunkin keskeisen käyttäjäryhmän näkökulmasta. Nämä tavoitteet tulee kirjata ylös, jotta projektin edistymistä voidaan reflektoida niitä vasten.

Otetaan esimerkki sähköisestä ajanvarauspalvelusta. Jos tiedämme nopean ajanvarauksen olevan tärkeää asiakkaille, tavoite voisi olla esimerkiksi: “asiakas voi varata lääkäriajan minuutissa verkosta”. Jos taas halutaan lisätä ammattilaisten tyytyväisyyttä palveluun, tavoite voisi olla “ammattilaiset ovat suositelleet sähköistä ajanvarausta asiakkailleen”. Parhaimmillaan kehitystiimi tavoittelee samanaikaisesti hyötyjä kaikille käyttäjäryhmille.

Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla edistämme organisaation toimintaa

Siinä missä käyttäjänäkökulma painottaa ihmisten ja hei-

dän kontekstinsa huomioimista, organisaatio-näkökulma tarkastelee kokonaisuuden tehokkuutta yli yksilöiden ja yksiköiden. Organisaation tavoitteet eivät kuitenkaan ole irrallisia käyttäjien tavoitteista vaan nivoutuvat niihin ja täydentävät edellistä näkökulmaa.

Jatketaan sähköinen ajanvarauspalvelu -esimerkkiä. Organisaation tavoitteita voivat olla esimerkiksi “lyhennää asiakkaiden jonotusaikaa”, “alentaa osastosihteerien työkuormaa ja tehostaa heidän työtään”, ja “lisätä organisaation työntekijöiden sitoutumista sähköisen kalenterin käyttämiseen.” Huomaamme, että tavoitteet nivoutuvat myös käyttäjien tarpeisiin, mutta tavoitteena on edistää kokonaisuuden toimivuutta.

Olemme varmistaneet, että kehitystyö tukee organisaation strategiaa

Kehitystyö usein vie organisaation strategiaa käytäntöön. Tiimin onkin hyvä varmistaa, että kehitys on linjassa organisaation strategian kanssa, sillä kehitystyössä tehdyt valinnat heijastuvat laajalti organisaation ammatillaisiin ja asiakkaisiin.

Olemme valinneet mittarit tavoitteiden arvioimiseksi

Tavoitteita asetettaessa kannattaa priorisoida. Usein jo kolme käyttäjätavoitetta ja kolme organisaation kehittämiseen kohdistettua tavoitetta riittää, ja useampaa olisikin vaikea hallita. Tavoitteiden asettamisen jälkeen niihin kannattaa yhdistää laadulliset tai määrälliset mittarit, joilla muutosten vaikuttavuutta voidaan käytännössä seurata.

Jatketaan taas esimerkkiä sähköisestä ajanvarauspal-

velusta. Kun uusi palvelu on otettu käyttöön, kehittäjät tekevät uudestaan käyttäjähaastatteluja. He saavat selville, että uusi palvelu on nopeampi käyttää ja on laskenut soittamista jännittävien yhteydenottokynnystä, toisaalta palvelu toimii huonosti mobiilissa ja käyttökatkoihin ei olla varauduttu. Tiimi seuraa myös tilastoja. He huomaavat, että puhelumäärät ovat pienentyneet, mutta ajanvarausten kokonaismäärä ei ole vähentynyt, vaan siirtynyt sähköiselle alustalle. Odotusajat vastaanotolle ovat pysyneen ennallaan.

Olemme arvioineet tavoitteiden saavuttamista ja projektin vaikuttavuutta

Liian usein tavoitteiden arvioiminen unohdetaan. Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen on mielekästä ainoastaan, jos niitä seurataan. Kehitystiimin kannattaa-kin sopia yhteisesti, koska tavoitteiden saavuttamista arvioidaan.



5. Varmista sitoutuminen

Kehitystyö vaikuttaa laajasti organisaatiossa ja siksi kehitystyössä tulee varmistaa, että se nauttii keskeisten viiteryhmiä tukea.

Ylin johto on sitoutunut edistämään ja tukemaan projektia pitkäjänteisesti

Kehitystyö vaatii merkittävästi aikaa ja resursseja. Jotta ylin johto voi ne kehitystiimille tarjota, heidän tulee hahmottaa kehitystyön merkitys organisaatiolleen, sen asiakkaille ja työntekijöille. Tämä vaatii kehitystyön suhteuttamista sote-kenttään ja laajempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Kommunikaatio ylimpään johtoon kannattaa pitää avoimena myös siksi, että projektin edetessä kehityksen suunta tai resurssitarve saattaa muuttua.

Esimiehet ymmärtävät projektin tavoitteet ja ovat sitoutuneet edistämään niitä

Organisatorisesti kehittäjät ovat useimmiten jossain ylimmän johdon ja esimiesten välimaastossa. Heidän toimiksiantonsa tulee johdolta, mutta yksiköiden esimiehet tulevat lopulta ottamaan palvelun yksiköissään käyttöön. Esimiesten osallistaminen kehitystyöhön on keskeistä, sillä he ovat väylä yksikkönsä ammattilaisiin ja asiakkaisiin.

Kaikki keskeiset käyttäjäryhmät osallistetaan kehitykseen

Kun johto ja esimiehet tukevat kehitystyötä, kehittäjillä on vielä keskeisin ryhmä saatavana puolelleen: käyttäjät. Tämä ei ole aina helppoa, etenkin ammattilaisten osallistamista haastaa kiire. Kehitystiimin tuleekin selkeästi kertoa, miksi osallistuminen kehitykseen on tärkeää. Tätä tukee ytimekäs, helposti ymmärrettävä kuvaus palvelusta (pitch). Tämän lisäksi kehitystiimin kannattaa korostaa sitä, että ainoastaan palvelun todelliset tulevat käyttäjät voivat antaa siitä palautetta.



6. Tue käyttöönotossa

Paraskaan palvelu ei ota itse itseään käyttöön – vaan vaatii tukea. Käyttöönottoon käytetään usein liian vähän huomiota, vaikka kyseessä on palvelun onnistumisen kannalta keskeinen vaihe.

Viesti palvelusta kaikille keskeisille käyttäjäryhmille

Palvelua ei voida ottaa käyttöön, jos sen kaikilla käyttäjäryhmillä ei ole tietoa siitä. Ammattilaisten osalta tiedottaminen tulee tapahtua yksiköissä sisäisesti esimiesten kautta, ja ammattilaisille tulee tarjota riittävästi tukea palvelun käyttöönotossa. Asiakkaat ja potilaat taas haluavat tiedon heille luonteivissa kanavissa. Uudesta palvelusta kannattaa viestiä jopa yliaktiivisesti: esimiehet kertovat siitä sisäisesti, palvelusta tiedotetaan organisaation sisäisissä ja ulkoisissa kanavissa, ja käyttäjiä koulutetaan uuden ratkaisun käyttöön.

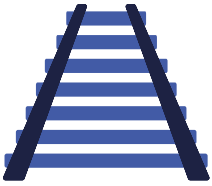
Viestintää ja tiedottamista suunniteltaessa kannattaa pohtia ainakin: Kenelle uudesta palvelusta tulisi viestiä? Missä kanavassa? Kenen kannattaisi viestiä ja millä sävyllä? Miten käyttäjiä rohkaistaan käyttämään uutta palvelua? Tiedottamisessa kannattaa huomioida, että ammattilaisille sekä asiakkaille ja potilaille tulee räätälöidä omat sisältönsä.

Kouluta käyttäjiä tarvittaessa

Viestinnän ohella on tärkeää huomioida käyttäjien tarvitsema muu tuki. Sote-ammattilaiset ovat usein kiireisiä ja heidän huomionsa on ensisijaisesti asiakastyössä. On tärkeää, että kehitystiimi luo selkeät materiaalit uuden palvelun arvosta ja käyttöönotosta, ja tekee suunnitelman näiden läpiviennistä yhdessä esimiesten kanssa. Ammattilaiset arvostavat hyvien materiaalien ohella myös henkilökohtaista tukea ja opastusta. Asiakkaiden ja potilaiden osalta palvelusta on mielekästä tehdä lähikohtaisesti mahdollisimman helppokäyttöinen, mutta samalla varmistaa, että heillä on tarvittaessa väylä palautteenantoon ja tarvittaessa tukeen palvelun suhteen.

Tue ammattilaisia ja esimiehiä työtehtävien ja vastuiden muutoksessa

Uusien palveluiden käyttöönotto usein muuttaa olemassa olevia työtehtäviä ja niihin sisältyviä vastuita. Uusia vastuualueita syntyy ja jotkin työtehtävät saattavat jäädä turhiksi. Esimerkiksi sähköisen ajanvarauspalvelun käyttöönotto vähentänee puhelimitse tehtävien ajanvarauksen määrää, mutta lisää tarvetta ajanvaraukseen liittyvään it-tukeen. Kehitystiimin kannattaa pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä: Millaisia uusia työtehtäviä syntyy ja kuka ne tekee? Tarvitaanko näiden tehtävien hoitamiseen uutta osaamista? Näistä teemoista on tärkeää käydä keskustelua johdon sekä esimiesten kanssa.



7. Jatka palvelukehitystä

Palvelu ei ole koskaan valmis, koska organisaatio ja se ympärillä oleva maailma muuttuu, eikä palveluvastaavan työ lopu palvelun käyttöönottoon. On hänen vastuullaan kehittää palvelua eteenpäin vastaamaan yhä paremmin kaikkien käyttäjäryhmien ja organisaation tarpeita.

Palvelun kehitystä jatketaan käyttöönoton jälkeen

Palvelun kehitys ei pääty sen käyttöönottoon: monissa tapauksissa kehitys on tässä vaiheessa vasta alussa. Kehityksen jatkamisen edellytyksenä on käyttäjäpalaute. Tärkeää on varmistaa, että kaikilla käyttäjäryhmillä – niin sote-ammattilaisilla kuin potilailla ja asiakkaillakin – on mahdollisuus antaa palautetta palvelusta. Tässä palveluomistajan rooli korostuu. Hänen tehtävänä on varmistaa, että palautetta kerätään ja että se johtaa jatkokehitykseen. Mikäli käyttöönoton jälkeen palvelusta vastaava henkilö vaihtuu, tulee hänen perehdyttämisensä huomioida kehitystyössä.

Jaa kehityksen keskeiset tulokset ja opit organisaation sisällä ja muille viiteryhmillä

Pirstaleinen kehitys on monen organisaation ongelma: kehityshankkeiden opit katoavat yksittäisten kehittäjien matkaan projektin päättyessä. Kehitystä ei rakenneta olemassa olevan ymmärryksen päälle, vaan samat ratkaisut keksitään projekteissa aina uudelleen.

Tämän välttämiseksi on tärkeää dokumentoida kehitysprojekti, siinä tehdyt päätökset, ja tieto, joihin ne perustuvat. Parhaimmillaan projektin opit levitetään muiden yksiköiden ja keskeisten viiteryhmiin käyttöön. Vähimmillään kannattaa varmistaa, että työn tulokset ovat myös muiden organisaation kehitysprojektien käytävissä.

Tapauskuvaukset

Turku: Aikuisten mielen-terveys- ja päihdepalvelut

Kehityksen tausta

Turun kaupunki kehittää aikuisille uutta matalan kynnyksen mielenterveys- ja päihdepalveluyksikköä. Tällä hetkellä kaupungin palvelukenttä mielenterveyden peruspalveluiden osalta on pirstaleinen. Palveluita kohderyhmälle tuottavat muun muassa terveysasemat, psykologiyksikkö, A-klinikka ja asumispalveluita ostetaan kolmannelta toimijalta.

Kokonaisuus on puutteellisesti koordinoitu ja hajanainen. Tämän taustalla on osaltaan Turun kaupungin psykiatriayksikön fuusioituminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin muutama vuosi sitten. Muutoksen yhteydessä oletuksena oli, että sairaanhoitopiiri ottaisi vastuun mielenterveys- ja päihdepalveluista perustasolta erikoistasolle, mutta tämä ei ole toteutunut. Toimijoiden välillä on ollut epäselvyyksiä vastuunjaossa.

Palveluiden nykytilan kuvaaminen on ollut hankalaa niiden sirpaleisuuden vuoksi. Nykytilaa on tarkasteltu muun muassa selvittämällä nykytuottajien resursseja ja niiden potilasvolyymeja, mutta käyttäjien tarpeita tai toiveita ei olla selvitetty. Asiakkaan ymmärtäminen nousee monessa puheenvuorossa esille, mutta sitä ei projektityössä ole juurikaan huomioitu. Sairaanhoitopiirillä on koulutettuja kokemusasiantuntijoita, joiden hyödyntämistä projektissa on puntaroitu.

Nykytilassaan palvelut toimivat huonosti vaikeissa tilanteissa oleville asiakkaille: pahimmillaan asiakas joutuu jonottamaan kolme kuukautta terveysasemalle, jonka jälkeen vielä toiset kolme sairaanhoitopiiriin tuottamiin psykiatriisiin palveluihin. Lisäksi palvelujen sirpaleisuuden vuoksi kaikki asiakkaat eivät välttämättä edes hakeudu tarvitsemansa avun piiriin.

Uutta yksikköä on alettu kehittää kesällä 2019. Kehitystiimissä on kahdeksan henkilöä sosiaali- ja terveystoimen kentältä. Projektin tavoitteena on tehdä toteutussuunnitelma yksikön perustamiselle, jonka on tarkoitus sisältää muun muassa kuvaus yksikön tavoitteista ja niiden mittaamisesta, kuvaus tuotetuista palveluista (kuten terapioista) ja prosesseista, ja etenemissuunnitelma kehitykselle. Uuden yksikön kehittäminen tarjoaa myös mahdollisuuden uusien ratkaisujen käyttämiselle. Digitaalisten ratkaisujen roolia ei olla vielä lukittu, mutta pohdinnoissa on ollut muun muassa sähköinen kommunikointialusta, etävastaanotot ja nettiterapia.

Kehityksen sudenkuopat ja kivijalat

Työpajassa käytiin aluksi läpi käyttäjäkeskeisen kehityksen sudenkuoppia työkirjaa hyödyntäen. Osallistujat tunnistivat kehitystyönsä tärkeimmiksi sudenkuopiksi Organisaatioiden sisäiset ja väliset raja-aidat estävät käyttäjäkeskeisyyttä ja Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen. Monilla asiakkailla on useita ongelmia, jolloin organisaation raja-aidat tulevat helposti vastaan: paitsi työskentelytavat ja -kulttuurit myös lainsäädäntö aiheuttaa haasteita asiakkaan kokonaisval-

taiselle palvelemiselle. Toinen tunnistettu sudenkuoppa, Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen, näyttäytyi monella tasolla: yhtäältä kehitykselle on varattuna ohuet resurssit, ja toisaalta uusien palvelujen tai prosessien käyttöönoton tuki on puutteellista, jolloin tulevassa yksikössä saattaa olla helppoa lipsua vanhoihin käytänteisiin alkuinnostuksen jälkeen.

Työpajassa osallistujat arvioivat myös oman organisaationsa toimintaa käyttäjäkeskeisen kehityksen kivijalkoihin peilaten: puutteita tunnistettiin erityisesti palvelujen käyttäjälähtöisessä suunnittelussa ja organisaation kehitykselle tarjoamissa resursseissa. Käyttäjärhymistä ammattilaiset oli projektitiimiin osallistumisensa kautta huomioitu, mutta asiakkaita ja potilaita ei toistaiseksi oltu osallistettu kehitykseen. Ajasta organisaation tarjoamana resurssina oli eniten pulaa: kaikki projektitiimiläiset työskentelivät kehitystehtävissä oman toimensa ohessa. Tiimillä oli pelko yksikön perustamiseen liittyvien uudistumahdollisuuksien hukkaan heittämisestä: aikaa hyvien ideoiden toteuttamiselle oli hankalaa löytää.

Kehityskompassin käyttäminen

Työpajassa käytiin läpi projektin nykytila Kehityskompassin kautta: jokaisen seitsemän teeman yksittäisiin kohtiin etsittiin vastaus keskustellen. Monissa kohdin juuri eriävät mielipiteet avasivat osuvimmin avointa dialogia. Alkupään teemoissa (Ymmärrä käyttäjäsi; Tutki palvelukenttää; Rakenna kehitystiimi) tunnistettiin merkittävimpiä puutteita. Kehityskompassityöskentelyn pohjalta tiimi asetti itselleen tehtäviä, jotka tulee pikimmiten suorittaa. Näitä olivat muun muassa sidosryhmien osallistaminen ja hallinnointimallin varmistaminen.

”Projektin kanssa kun työskentelee päivästä toiseen, niin sokeutuu tietyille asioille. Tän projektitiimin kanssa ollaan Kehityskompassin ympärillä keskustelu asioista, joita en ikinä olisi itse osannut ottaa esille.”

Kehitystiimin vetäjä

Soite: Etävastaanoton käyttöönotto

Kehityksen tausta

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvaelukuntayhtymä Soiteessa on pyritty lisäämään etävastaanottojen määrää pitkäjänteisesti, mutta tämä on kohdannut vastustusta ammattilaisilta. Kehitystyötä on edistetty, mutta muutos on ollut hidasta.

Digitaalisesta kehityksessä Soiteessa vastaa digityöryhmä ja lääkäreiden etävastaanotot ovat yksi tämän työryhmän merkittävimmistä tavoitteista. Etävastaanottojen parissa työskentelee pienempi, neljän hengen työryhmä: digiasiantuntija, vastaanottojen palvelualuejohtaja, ylilääkäri sekä toimialuejohtaja. Kehitystiimin mukaan yksiköillä on tekniset valmiudet etävastaanoton käyttöönottoon.

Lääkärin etävastaanotto voidaan järjestää monin eri tavoin: vähimmillään asiakas voisi mennä hoitajan vastaanotolle, josta otetaan etäyhteys lääkäriin. Toisena vaihtoehtona asiakas voisi itse ottaa etäyhteyden joko omalta tai lainatulta päätelaitteelta kuten tablettilta lääkäriin. Myös hoitaja pyörillä -ideaa ollaan pohdittu, jossa hoitaja voisi mennä asiakkaan luo ja etäyhteys lääkäriin avattaisiin avustetusti.

Etävastaanotto-mahdollisuutta on viestitty ja markkinoitu sekä ammattilaisille että kuntalaisille muun muassa koulutusten, seminaarien, roadshow:n, ja esittelyjen kautta. Kehitystiimin pelkona on, että tämän kautta on tavoitettu ensisijaisesti ne, jotka jo lähtökohtaisesti ovat mallille myönteisiä. Muutoin etävastaanotto on kohdannut merkittäviä vastarintaa ammattilaisten suunnalta. Toistaiseksi se onkin saatu toimimaan ainoastaan yhdessä kunnassa ja sielläkin pakon ja sattuman yhteisvaikutuksesta: etävastaanotto otettiin käyttöön osaltaan asiantuntijoiden sairaslomien vuoksi.

Vaikka etävastaanoton osalta johdon ja kehitystiimin tahtotila on selkeä, sen tavoitteet ovat jäsentymättömät. Käyttäjämäärästä on rakennettu eKeski-Pohjanmaa hankkeessa, jossa on selvinnyt muun muassa, että kuntalaisilla pääsääntöisesti on riittävät laitteet etävastaanottoon ja toivettakin siihen löytyy. Alueella on ajoittain kovin pitkät etäisyydet lääkärin vastaanotolle.

Yksiköille on tarjottu digiasiantuntijan tukea, digitaaliset työkalut, ja materiaaleja etävastaanoton käyttöönoton tukemiseksi. Kehitystiimin kokemuksessa nämä muutokset kuitenkin tapahtuvat hyvin verkkaisesti, mutta on epäselvää miksi. Syiksi epäillään yksikön omia totuttuja käytäntöjä, kuten kasvokkaista asiointia sekä sitä, että kiire vie aikaa kehitystyöltä. Jostain syystä yksikkö ei siis muuta toimintatapaansa, vaikka heille on siihen annettu mahdollisuus ja johdon strategista ohjausta.

Toisaalta yksiköillä on käytössään lukuisia järjestelmiä, kuten VideoVisit, alihankkijan käyttämä järjestelmä ja Teams ammattilaisten välillä. Tämä aiheuttaa sekaannusta: ammattilaisilla on epäselvyyksiä käytettävistä järjestelmistä ja niiden tietoturvasta, johon Soiteessa suhtaudutaan erityisellä vakavuudella.

Tällä hetkellä kehitystiimin tavoitteena on lisätä etävastaanoton käyttöastetta. Tämä edellyttää erityisesti 1) etävastaanoton ammattilais- ja kuntalaiskäyttäjän arvonlupauksen selkeyttämistä; 2) yksikkökohtaisesti muutoksen läpivientiä mahdollisuuksista toimintaan; 3) kehitystiimin oman kehityspolun selkeyttämistä ja priorisointia, jotta onnistumisiin päästään mahdollisimman pian.

Kehityksen sudenkuopat ja kivijalat

Työpajassa tunnistettiin käyttäjäkeskeisen kehityksen keskeisimmiksi sudenkuopiksi Projektin tavoitteet ovat epäselvät ja niiden arviointi on puutteellista ja Kehitystoiminta ei siirry arjen toiminnan muutokseen. Tavoitteen ja arvioinnin osalta haasteena on muun muassa se,

että kattavaa kartoitusta kaikkien keskeisten käyttäjäryhmien tarpeista etävastaanottojen osalta ei ole tehty. Kehitystoiminnan siirtymistä arjen muutokseen hankaloihtaa muun muassa teknisten ratkaisujen moninaisuudesta ammattilaisille syntyvä epäselvyys.

Osallistujat arvioivat etävastaanottopalvelujen kehitystyötä tässä työkirjassa esitettyjen käyttäjälähtöisen kehityksen kivijalkojen näkökulmasta. palvelujen käyttäjälähtöinen suunnittelu aiheutti keskustelua osallistujien keskuudessa: toisaalta etävastaanottopalvelujen nähtiin lähtökohtaisesti palvelevan kaikkia käyttäjäryhmiä, mutta käyttäjien osallistamista ei oltu tehty järjestelmällisesti. Puutteita tunnistettiin myös organisaation tarjoamien edellytysten osalta. Ammattilaisten arki on kiireistä “päivästä toiseen selviytymistä”, jolloin kehittämiseen jää vähän aikaa ja resursseja. Toiset ammattilaiset toivoivatkin selkeää ohjeistusta järjestelmien suhteen. palvelujen käyttöönottoihin tulisi panostaa entistä enemmän: nykyään palvelut annetaan yksiköille ilman riittävää dialogia tai perusteluja, jolloin hyödyt jäävät lunastamatta ja ammattilaisten muutosvastarinta lisääntyy edelleen.

Kehityskompassin käyttäminen

Kehityskompassia käytettiin projektin nykytilanteen kirkastamiseen. Yhteisesti tunnistettiin, että projekti on kehitysvaiheessa.

Ymmärrä käyttäjäsi -teemasta käytiin keskustelua palvelun käyttäjäryhmistä. Lääkärit, hoitajat, pitkäaikaipotilaat ja episodiset asiakkaat tunnistettiin keskeisiksi ryhmiksi. Käyttäjäymmärrystä ryhmistä on vaihtelevin määrin, sen sijaan palvelujen nykytilan vahvuuksia ja haasteita on kartoitettu riittävällä tasolla.

Tutki palvelukenttää -teeman kohtia on selvitetty eKeski-Pohjanmaa-hankkeessa, mutta keskustelussa nousi esille, että tarkemmalle tasolle olisi hyvä päästä. Yhteistyömahdollisuuksia muiden toimijoiden kanssa on selvi-

tetty, mutta keskustelussa nousi esille uusia mahdollisia yhteistyötahoja, joiden kanssa voitaisiin avata dialogia. Nyt kehittävää palvelua sovittiin esiteltävän Soiten Digi-työryhmässä, jossa kaikki eri toiminnot ovat edustettuna, jotta palvelujen skaalautuvuus voidaan varmistaa.

Rakenna kehitystiimi -teemassa nousi huolta kehitystiimin käytössä olevista resursseista. Palvelulla on valittuna palvelunomistaja. Keskustelun pohjalta päätettiin, että hän laatii kehitysprojektille projektisuunnitelman, jonka pohjalta voidaan tarvittaessa pyytää työlle lisäresursseja.

Aseta tavoitteet -teemasta käydyssä keskustelussa tavoiteasetanta todettiin puutteelliseksi: tavoitteista, jolla edistetään organisaation toimintaa, on jo ajatuksia, mutta käyttäjäryhmien näkökulmasta tavoiteasetantaa ei ole tehty. Tämän taustalla on osaltaan se, että tiimillä ei ole kokonaisvaltaista näkemystä kaikkien käyttäjäryhmien tarpeista. Kehitystoiminnan tunnistettiin olevan organisaation strategian mukaista. Onnistumiselle on alustavasti määritelty mittareita ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta on myös suunniteltu.

Varmista sitoutuminen -teeman keskustelussa ylin johto ja esimiehet arvioitiin sitoutuneeksi. Muita käyttäjäryhmiä sen sijaan nähtiin tärkeäksi osallistaa laajemmin kehitystyöhön.

Tue käyttöönotossa -teemasta käydyssä keskustelussa tunnistettiin tarve suunnitella viestinnän substanssia: viestintä on vastuussa viestinnän toteuttamisesta, mutta kehitystiimin tulee tuottaa sisältö. Käyttäjien koulutus ja ammattilaisten tuki työtehtävien muutoksessa tulee myös suunnitella.

Jatka palvelukehitystä -teemassa tunnistettiin lisäresursoinnin tarve jatkokehitykselle. Keskeisten oppien jakaminen projektin jälkeen tulee suunnitella.

“Tää työtapa selkeytti mulle tosi paljon sitä, että missä mennään ja mitä meidän tarvitsee seuraavaksi tehdä.”

“Mulle hahmottui tosi paljon se, mikä tää oma polku on tässä. Meidän on tosi helppo jatkaa tästä eteenpäin.”

“Tästä tuli sellainen innostus, että hyvä tästä tulee.”

“Tänään pilkottiin pieniin osiin tää ongelma mikä meillä on ja nyt tiedetään mihin pitää lähteä etenemään.”

Työpajaan osallistuvien kommentteja

Kanta-Häme: Sähköisen asiointialustan käyttöönotto

Kehityksen tausta

Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri on kehittänyt digitaalisia palveluitaan, joiden osana sähköistä OmaRaitti-asiointialustaan. Sen avulla voidaan koota erikoissairaanhoitoon liittyviä palveluja saman portaalin alle: asiakas voi muun muassa täyttää esitietolomakkeita ja hallita ajanvarauksiaan. Alustan on toteuttanut Visma ja sen palveluntarjoajana toimii Istekki. Samantyyppistä alustaa käytetään muun muassa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä (OmaKys) sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä (OmaTays).

Kehitysyksikkö toimii johdon ja yksiköiden välissä. Johto on antanut mandaatin sähköisen alustan kehittämiseen, jota kehitysyksikkö edistää. Vaikka edellytykset työkalujen käyttöönotolle on, yksiköiden osalta on kohdattu haasteita ja muutos on ollut hidasta. Kehitysyksikön kokemuksessa lähijohto on priorisoinut arjen prosessien pyörittämisen kehitystyön edelle. Lisäksi on tunnistettu puutteita organisaatiomuutoksen johtamisessa: johdon ylhäältä antamat linjaukset eivät konkretisoidu käyttäytymisenmuutokseksi. Samaan aikaan muun muassa osastosihteerien kautta on noussut asiakkaiden ja potilaiden toive sähköisten palveluiden käyttöönoton suhteen, joihin asiakkaat muun muassa yksityisellä sektorilla sekä muiden palvelujen piirissä yhä enemmän tottuvat.

Tällä hetkellä sähköistä asiointialustaa pilotoidaan kahdessa yksikössä. Silmäkirurgiassa ratkaisu on osaltaan sujuvoittanut toimintaa, ja on huomattu, että alustan tulee huomioida erityisesti näkökyvyn rajoitteet. Nais-tentautien yksikössä lähetetään aikoja usein lyhyellä aikajänteellä ja digitaalinen ajanvaraus onkin ratkaissut

postin tuomaa viivettä. Ortopedian puolelle ratkaisua on yritetty viedä, mutta resurssihaasteiden vuoksi käyttöön-otto on viivästynyt.

Kehityksen sudenkuopat ja kivijalat

OmaRaitti-kehitystyössä on kohdattu monia haasteita: Projektikokonaisuuden koordinointi on puutteellista ja toisaalta kehitykseen on turhan niukasti resursseja. Sote-asiantuntijoiden aika kuluu ensisijaisesti asiakastyössä. Myös dialogi ICT:n ja yksiköiden välillä on ollut hankalaa ja yhteisten käsitteiden löytäminen on ollut vaikeaa. Kehitystyöhön on osallistettu substanssiosaajia liian vähän ja tiedonkulku organisaatiossa on ollut katkonaista.

Kehityskompassin käyttäminen

Kehityskompassia käytettiin työpajassa epäselvän nykytilanteen kirkastamiseen ja seuraavien askelten priorisointiin. Käyttäjäymmärryksessä tunnistettiin puutteita asiakkaiden osalta. Myös se, mitä ongelmaa todella projektilla halutaan ratkaista, tunnistettiin epäselväksi. Tätä ratkaisemaan projektitiimi ehdotti kehitystyön tiekartan luomista.

Palvelukenttään tutustumisen osalta tunnistettiin tarve vertailla omaa palvelua yksityisen puolen vastaaviin palveluihin. Kehitystiimi-kohtia tunnistettiin erityiseksi ongelmaksi: kehitykselle ei ollut nimettynä selkeää palveluomistajaa ja kehitykseen osallistuvien ihmisten sitoutuminen koettiin puutteelliseksi.

Projektille asetetut tavoitteet koettiin niin ikään puutteellisiksi: projektin tavoiteasetanta ja mittarointi tulee kirkastaa. Eri organisaatiotasojen sitoutuminen koettiin heikoksi: esimiesten kanssa ei esimerkiksi oltu käyty dialogia, jolloin kehitystyö ei jalkaudu yksiköihin. Käytönoton tuessa tarve palautteen pohjalta kehittämiseen nousi esille. Jatkokehityksen suunnittelulle tunnistettiin

tarvetta, vaikkakin tällä hetkellä painopisteenä on ensisijaisesti Kehityskompassin alkuosuus.

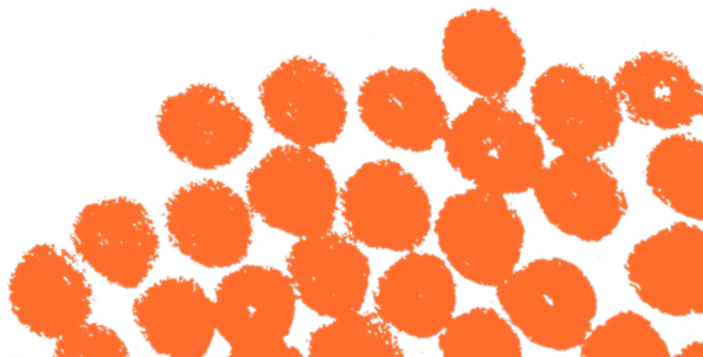
“Mun mielestä tää on ihan oleellinen työkalu esimerkiksi statuksen johtoryhmälle esittelyyn.”

“Mua ilahduttaa tää systemaattisuus kehittämiseen: tää auttaa erilaisia ihmisiä käsittelemään samaa teemaa.”

“Tässä tuli vahvistusta omille ajatuksille — mustaa valkoisella siitä miksi asiat on olleet vaikeita.”

“Tämä malli otetaan aivan varmasti käyttöön muissakin projekteissa”

Kehityskompassityöpajan osallistujien kommentteja



Pohjois-Suomi: Depressiokoulupilotti

Kehityksen tausta

Lapin sairaanhoitopiiri suunnittelee etätoteuksena tehtävää depressiokoulupilottia helmikuulle 2020. Depressiokoulu on kymmenen kerran ohjattu ohjelma lievästi ja keskivaikeasti masentuneille aikuisille, joka toteutetaan viikoittain kahden tunnin tapaamisina. Alueella on nousutarve etäryhmällä erityisesti pitkistä välimatkoista johtuen. Aikuisväestölle suunnatun ryhmän ohelle harvitaan vastaavaa ryhmää korkeakouluopiskelijoille sekä kolmatta saamenkieliselle väestölle.

Vuonna 2009 depressiokoulu on toteutettu osana UU-LA-hanketta. Osallistujat ovat olleet tuolloin ryhmään tyytyväisiä, mutta toiminta ei jatkunut: sille ei hankkeen päättyessä löytynyt koordinoivaa tahoa ja hankkeen keskeisiä toimijoita siirtyi muihin tehtäviin. Nyt etädepressiokoululle on määrärahaa ja teknologiset mahdollisuudet. Nyt alkavan projektin tavoitteena on tehdä pilotti etätoteutuksin tehtävästä depressiokoulusta ja vakiinnuttaa sen asema osana alueen palveluverkkoa.

Kehityskompassin käyttäminen

Kehityskompassia käytettiin työpajassa projektin lähtöilanteen kartoittamiseen. Kehityskompassityöskentelyssä tunnistettiin kehitystiimillä olevan käyttäjien ymmärtämiseen liittyvää näkemystä ja tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnittelussa. Toisaalta tunnistettiin myös tarve kiteyttää tätä ymmärrystä myös muille jaettavissa olevaan muotoon viestimisen tehostamiseksi.

Palvelukenttään tutustumisen teemassa tunnistettiin tarve kirkastaa näkemystä siitä, kenelle palvelua ensisijaisesti tarjotaan. Palveluomistaja nimettiin kehityskompassityöstön seurauksena. Kehitystiimissä ei tunnistettu puutteita: kehitystiimissä oli kattavasti osaamista substanssista, liiketoiminnasta, palvelumuotoilusta ja tietotekniikan puolelta.

Tavoitteita projektille ei vielä oltu tarkemmin määritelty: kehitystiimi päätti aluksi kartoittaa käyttäjiensä tarpeita ja asettaa tavoitteet, ja luoda mittarit niiden pohjalta. Johdon sitoutuminen koettiin epävarmaksi: palveluomistajan päätettiin avaavan dialogia johdon suuntaan. Käytönoton ja jatkokehittämisen suunnittelu ei ole vielä ajankohtaista kehitystiimille, mutta näiden suunnittelemiselle tunnistettiin tarve.

“Kyllähän tässä jäsenyi se kaikki, mikä meillä on kesken.”

“Porukalla kun tästä puhutaan, niin tulee paljon ajatuksia, joita ei itse ehkä olis hoksannut”

“Mä tykkäsin tästä tiukasta struktuurista: se ohjasi ajattelua ja monipuolisti näkemystä.”

Kehityskompassityöpajan osallistujien kommentteja

Kehityskompassi

Ymmärrä käyttäjäsi

- » Olemme tunnistanee palvelun keskeiset käyttäjäryhmät
- » Ymmärrämme keskeisten käyttäjäryhmien tarpeet palveluun liittyen
- » Ymmärrämme nykyisen palvelutuotannon vahvuudet ja haasteet

Tutki palvelukenttää

- » Olemme selvittäneet, miten muualla vastataan samoihin tarpeisiin
- » Olemme selvittäneet, kannattaako palvelua kehittää yksin vai yhdessä muiden kanssa
- » Olemme selvittäneet, miten kehitystyö liittyy soitekentän olemassa oleviin palveluihin

Rakenna kehitystiimi

- » Kehitystyölle on nimetty palvelu- tai toiminnanomistaja
- » Kehitystiimissä on riittävää osaamista muun muassa sosiaali- ja terveysalalta, tietotekniikasta, liiketoimintasta ja kehitystyöstä.
- » Kehitystiimillä on käytössään riittävät resurssit: huomioi ainakin aika, raha ja osaaminen.

Aseta tavoitteet

- » Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla vastaamme kaikkien keskeisten käyttäjäryhmien

mien tarpeisiin

- » Olemme asettaneet kehitystyölle selkeät tavoitteet, joilla edistämme organisaation toimintaa
- » Olemme varmistaneet, että kehitystyö tukee organisaation strategiaa
- » Olemme valinneet mittarit tavoitteiden arvioimiseksi
- » Olemme arvioineet tavoitteiden saavuttamista ja projektin vaikuttavuutta

Varmista sitoutuminen

- » Ylin johto on sitoutunut edistämään projektia pitkäjänteisesti
- » Esimiehet ymmärtävät projektin tavoitteet ja ovat sitoutuneet edistämään niitä
- » Kaikki keskeiset käyttäjäryhmät osallistetaan kehitykseen

Tue käyttöönotossa

- » Viesti palvelusta kaikille keskeisille käyttäjäryhmille
- » Kouluta käyttäjiä tarvittaessa
- » Tue ammattilaisia ja esimiehiä työtehtävien ja vastuiden muutoksessa

Jatka palvelukehitystä

- » Palvelun kehitystä jatketaan käyttöönoton jälkeen
- » Jaa kehityksen keskeiset tulokset ja opit organisaation sisällä ja muille viiteryhmillä



AKUSTI on sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi. Verkosto tukee sosiaali- ja terveystalveluiden uudistamista ja tähän liittyvää tietohallintoyhteistyötä.
www.kuntaliitto.fi/akusti

**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet

ISBN 978-952-293-687-5 (pdf)
Helsinki 2020

AKUSTI

Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi