

Keski-Suomen SOTE 2020 –hanke. Lean-pilotti

# PALVELUOHJAUSMALLIA KEHITTÄMÄSSÄ

Ensiaskleet Saarikan palveluohjaustoiminnan Lean-matkalla

Taina Hämäläinen



## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>LEAN-PILOTIN YHTEISTYÖTAHOJEN ESITTELY .....</b>	<b>2</b>
2.1	Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke lyhyesti.....	2
2.2	Perusturvaliikelaitos Saarikka lyhyesti.....	4
<b>3</b>	<b>LEAN – AJATTELUSTA.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>LEAN-PILOTIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....</b>	<b>7</b>
4.1	Kehittämisorganisaatio.....	7
4.2	Työpajatyöskentely ja Lean-asiantuntijan tuki .....	7
4.3	Pilotin eteneminen.....	8
<b>5</b>	<b>ARVIINTI .....</b>	<b>11</b>
5.1	Pilotin anti palveluohjauksen näkökulmasta .....	12
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>14</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>16</b>

# 1 JOHDANTO

Tämä raportti on yhteenveto Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeelle tehdystä pilotista, jossa Perusturvaliikelaitos Saarikan palveluohjausyksikössä tarkasteltiin olemassa olevaa palveluohjausprosessia Lean-menetelmällä. Raportissa kerrotaan lyhyesti pilotissa käytetyistä kehittämismenetelmistä ja annetaan saadun kokemuksen pohjalta syntyneitä neuvoja Lean-kehittämishankkeen käynnistämiseksi työyhteisössä. Raportti pyrkii olemaan tiivis kuvaus, jossa tuodaan esille perusasiat. Raportin liitteeksi on laadittu PowerPoint – esitys johdatukseksi Lean -kehittämisen maailmaan.

## 2 LEAN-PILOTIN YHTEISTYÖTAHOJEN ESITTELY

### 2.1 Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke lyhyesti

Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke on osa valtakunnallista Kaste – ohjelmaa, joka määrittää valtakunnallisesti sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen suuntaviivat. Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen tavoitteena on rakentaa Keski-Suomeen asukas- ja asiakaslähtöinen tuotantorakenne ja toimintamalli asukkaiden sosiaali- ja terveystalouden turvaamiseksi. Hankkeessa ovat mukana kaikki Keski-Suomen sairaanhoitopiirin jäsenkunnat ja siinä keskitytään palveluprosessien rakentamiseen, peruspalvelujen vahvistamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Keskeistä on sosiaalipalveluiden, terveystalouksien ja erikoissairaanhoidon integraation mallintaminen asiakaslähtöisesti. Hanketta toteutetaan 1.3.2014–30.10.2016 ja hallinnoijana toimii Jyväskylän kaupunki.

Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen vahvistamista ja tuotantojärjestelmän uudelleenorganisointia lähdetään rakentamaan hankkeessa laajojen asiakaslähtöisten ydinprosessien kautta. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio on nimetty keskeiseksi keinoksi sote-uudistuksen tavoitteiden toteutta-

misessa. Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen kaikissa ydinprosesseissa käsitellään integraatioon liittyviä kysymyksiä, mutta erityisesti niitä pohditaan sote-integraatio työryhmässä. Ydinprosessien kehittämistä ohjaavana ajatuksena nähdään, että ihmisen hyvinvoinnin kulmakivenä toimivat yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja oikea-aikaiset palvelut, joilla vähennetään raskaamman tuen ja hoidon tarvetta. Hankkeessa ydinprosesseja kehitetään ennaltaehkäisevästä ja perus- ja lähipalveluja vahvistavasta näkökulmasta käsin. Hankkeessa työstettäviksi prosesseiksi ovat maakunnassa tehdyn aikaisemman kehittämistyön, hankkeen esiselvitysvaiheessa käytyjen keskustelujen sekä valtakunnallisten tarvearvioiden pohjalta valikoituneet seuraavat:

- perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatio,
- vanhuspalvelut,
- monialainen kuntoutus,
- lasten ja perheiden palvelut ja lastensuojelu.

Sote-palveluiden kehittäminen haastaa johtamisen ja johtaminen nähdään sekä kehittämisen kohteena, että keinona. Hanke tähtää johtamisen kehittämiseen johtamisen kaikilla tasoilla. Palveluohjaus nähdään hankkeessa kaikkia ydinprosesseja läpileikkaavana teemana. (Keski-Suomen SOTE 2020 2013, 17–31.) Palveluohjausta tarkastellaan hankkeessa kolmen eri tason kautta: palveluihin ohjautuminen ja palveluneuvonta (mm. palveluohjauksellinen työote, palvelutarpeenarviointi), palveluissa ohjautuminen (mm. sähköiset palvelut), sekä palveluohjaus rinnalla kulkevana ja henkilökohtaisena tukena (Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen uutiskirje 1/2015).

Keski-Suomen SOTE2020 -hankkeen myötä on syntynyt erilaisia kokeiluja, joilla uusia toimintamalleja kokeillaan tai olemassa olevia hyviä käytäntöjä jatkokehitetään tai levitetään. Olemassa olevien toimintatapojen kehittäminen on keskeinen osa kehittämistyötä. Saarikan palveluohjausyksikössä ryhdyttiin tutkimaan Lean -ajattelun soveltamista asiakastyön kehittämiseen hankkeen innostamana.

## 2.2 Perusturvaliikelaitos Saarikka lyhyesti

Kannonkosken, Karstulan, Kivijärven, Kyyjärven kunnat sekä Saarijärven kaupunki ovat järjestäneet yhdessä alueensa asukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelut 1.1.2009 alkaen. Väestöpohja Saarikan alueella on noin 19.600 asukasta. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä vastaa kuntien yhteisesti omistama SoTe kuntayhtymä. Kuntayhtymän toiminnassa sovelletaan tilaaja-tuottaja – mallia. Tilaaminen on poliittiseen harkintaan perustuvaa palveluiden järjestämistä koskevaa päätöksentekoa. Palveluiden tilaajana toimivat kuntayhtymän yhtymävaltuusto sekä yhtymähallitus. Palvelut tuottavat koko alueen väestölle kuntayhtymän omistama Perusturvaliikelaitos Saarikka.

Perusturvaliikelaitos Saarikan palvelut ovat jaettu kolmeen palvelualueeseen: Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelukokonaisuuteen on koottu hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluja, kuten neuvola- ja kouluterveydenhuollon sekä perhe- ja sosiaalityön palveluja. Arjen tuen palvelukokonaisuuden tehtävänä on tuottaa palveluja vammaisen, sairaan tai ikääntyneen henkilön sekä perheen päivittäisen pärjäämisen tueksi. Terveys- ja sairaanhoidon palvelukokonaisuuteen on koottu perusterveydenhuoltoon liittyviä palveluja. ([www.saarikka.fi](http://www.saarikka.fi))

Palveluohjaajat huolehtivat asiakkaiden palvelutarpeen arvioinnista arjen tuen palvelualueella ja tekevät päätökset palveluiden myöntämisestä sekä asiakasmaksuista. Palveluohjausyksikössä työskentelee seitsemän palveluohjaajaa, joista neljä työskentelee ikäihmisten palveluohjaustyössä, yksi mielenterveyskuntoutujien parissa, yksi vammaisten palveluohjauksessa ja yksi omais- ja perhehoidon palveluohjauksessa. Saarikan palveluohjausyksikön työntekijät edustavat sosiaali- ja terveystoimen eri osaamisalueita. Monipuolisella osaamisella on pyritty turvaamaan asiakkaiden tilanteiden näkeminen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta.

### 3 LEAN – AJATTELUSTA

Lean on enemmän kuin työkalu tai kehittämismenetelmä – se voidaan nähdä kokonaisvaltaiseksi toimintastrategiaksi, joka koskee koko yritystä. Sen lähtökohdan luovat arvot ovat jatkuva parantaminen pienin asteittaisin parannuksin ja ihmisten kunnioitus. Leanin ominaispiirteitä ovat asiakasarvon kasvattaminen hukkaa vähentäen ja läpimenoaikoja lyhentäen, jatkuva virtaus kaikissa prosesseissa sekä työntekijöihin, että jatkuvaan parantamiseen sitoutunut johto. Tavoitteena on ennen kaikkea korostaa hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Lean -menetelmä tarjoaa keinoiksi arvoja, periaatteita, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla Lean -toimintastrategia voidaan toteuttaa eri tavoin, toisiinsa liittyen. Tänä päivänä Lean on maailman levinnein johtamisfilosofia, jonka nähdään soveltuvan kaikkiin toimialoihin ja toimintoihin. Lean on organisaatiossa kulttuurimuutos, joka edellyttää aina hyvää johtajuutta. (Korkiala 2015; Pöri 2015.)

Womack ja Jones (1996) esittävät Modigin ja Åhlströmin (2013, 80) mukaan Leanin sisältävän viisi periaatetta, jotka on esitetty kuviossa 1. Näitä periaatteita noudattamalla organisaatioiden katsotaan voivan ”Leanata” toimintaansa ja parantavan prosessien virtausta.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti kunkin vaiheen sisältöä.

1. Määritä asiakasarvo: Kaikkien tuotteiden sekä palveluiden arvon määrittäjänä on asiakas. Arvo tulee määritellä lopullisen asiakkaan näkökulmasta ja sen tulee ohjata koko kehitystyötä.
2. Tunnista arvoketjun vaiheet ja poista hukka: Organisaatioiden arvoketjun kuvaaminen auttaa tunnistamaan kaikki virtauksen vaiheet, jolloin voidaan määritellä asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot ja poistaa arvoa tuottamattomat (hukka).
3. Järjestä arvoa tuottavat vaiheet niin, että virtaus varmistuu: Tuotteiden tulee virrata sujuvasti asiakasta kohti ilman turhaa odottelua, käsittelyä

ja siirtelyä. Tuotanto tulee toteuttaa niin, että materiaalivirta on mahdollisimman jatkuva, selkeä ja lyhyt sekä informaatiovirta sujuva ja virheetön.

4. Toteuta imuohjausta: Imuohjaus tarkoittaa tuotteiden tai niiden osien valmistamista vasta asiakkaan tilauksen perusteella. Kun virtaus on valmiina, annetaan asiakkaan ikään kuin ”vetää” arvoa ylävirtaan läpi koko tuotantoketjun eikä valmisteta tuotteita perinteiseen tapaan varastoon ”puskien”. Tarpeenmukainen toiminta.
5. Jatka täydellisyyteen pyrkimistä: Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siihen pitää osallistaa koko henkilökunta. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti.

(Modig & Åhlström 2013, 80 sekä Vuorinen 2013, 72–74.)



Kuvio 1: Leanin pääperiaatteet (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 180)

Lean on pitkäjänteistä kehitystyötä. Lean – ajattelussa ongelmat nähdään mahdollisuuksina kehittää laatua, työskentelytehokkuutta tai työturvallisuutta. Kehittämällä prosessien toimivuutta ja laatua parannetaan koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

## 4 LEAN-PILOTIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Lean-pilotin käynnistymistä edelsi suunnitteluvaihe, jonka aikana Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen kautta valittiin Lean – asiantuntijayritys järjestämään koulutusta aiheesta. Suunnitteluvaihe sisälsi myös hankkeen ja Saarikan välistä yhteistyötä pilotin valmistelemiseksi käytännössä sekä oppilaitosyhteistyötä Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) kanssa pilottiin liittyvän opinnäytetyön näkökulmasta. Valmisteluvaiheen kesto oli noin viisi kuukautta.

### 4.1 Kehittämisorganisaatio

Lean-pilotin suunnitteluvaiheessa koottiin työryhmän, johon kuului viisi jäsentä pyrkien huomioimaan edustavuus kaikkien asiakasryhmien ja Saarikan eri kuntien osalta. Työryhmän kokoon oltiin pilotin päättyessä erittäin tyytyväisiä: pieni ryhmä sitoutti osallistujia aktiiviseen työskentelyyn ja keskustelua syntyi hyvin. Työryhmän lisäksi pilotille nimettiin ohjausryhmä, jonka kokoonpano oli laajempi sisältäen työryhmään kuuluneiden työntekijöiden esimiehiä, kollegoita sekä Keski-Suomen SOTE2020 -hankkeen edustajan. Lean-pilotin vetäjänä toimi työskentelystä opinnäytetyötä tekevä palveluohjaaja. Vetäjä rooli oli toimia kehittäjänä ja olla aktiivisesti työskentelyssä mukana.

### 4.2 Työpajatyöskentely ja Lean-asiantuntijan tuki



Työpajat ovat hyvä tapa rakentaa yhteistä ymmärrystä erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa osallistujat katsovat samaa asiaa hieman erilaisista näkökulmista. Osallistujat oppivat hahmottamaan, miksi toinen ajatteleekin tästä samasta asiasta eri tavalla. Työryhmien työskentelyyn sovittiin pilotin suunnitteluvaiheessa kuusi työpajakertaa. Kunkin työpajan kestoksi määriteltiin neljä tuntia (klo 12–16). Toisessa ohjausryhmän kokouksessa saatiin vielä lupa yhteen lisäkokoonntumiseen tarvittaessa, mikä tulikin käytettyä. Jokaista työpajaa varten varattiin kokous-/neuvotteluhuone käyttöön. Tässä kehittämistyössä ei ollut mahdollista jättää työpajoissa syntyynyttä materiaalia työyhteisön jäsenten kommentoitavaksi työpajojen välillä, koska kokoontumistilat olivat usean eri toimijan käytössä. Pilotissa työryhmän jäsenet osallistuivat myös ohjausryhmän kokoontumisiin.

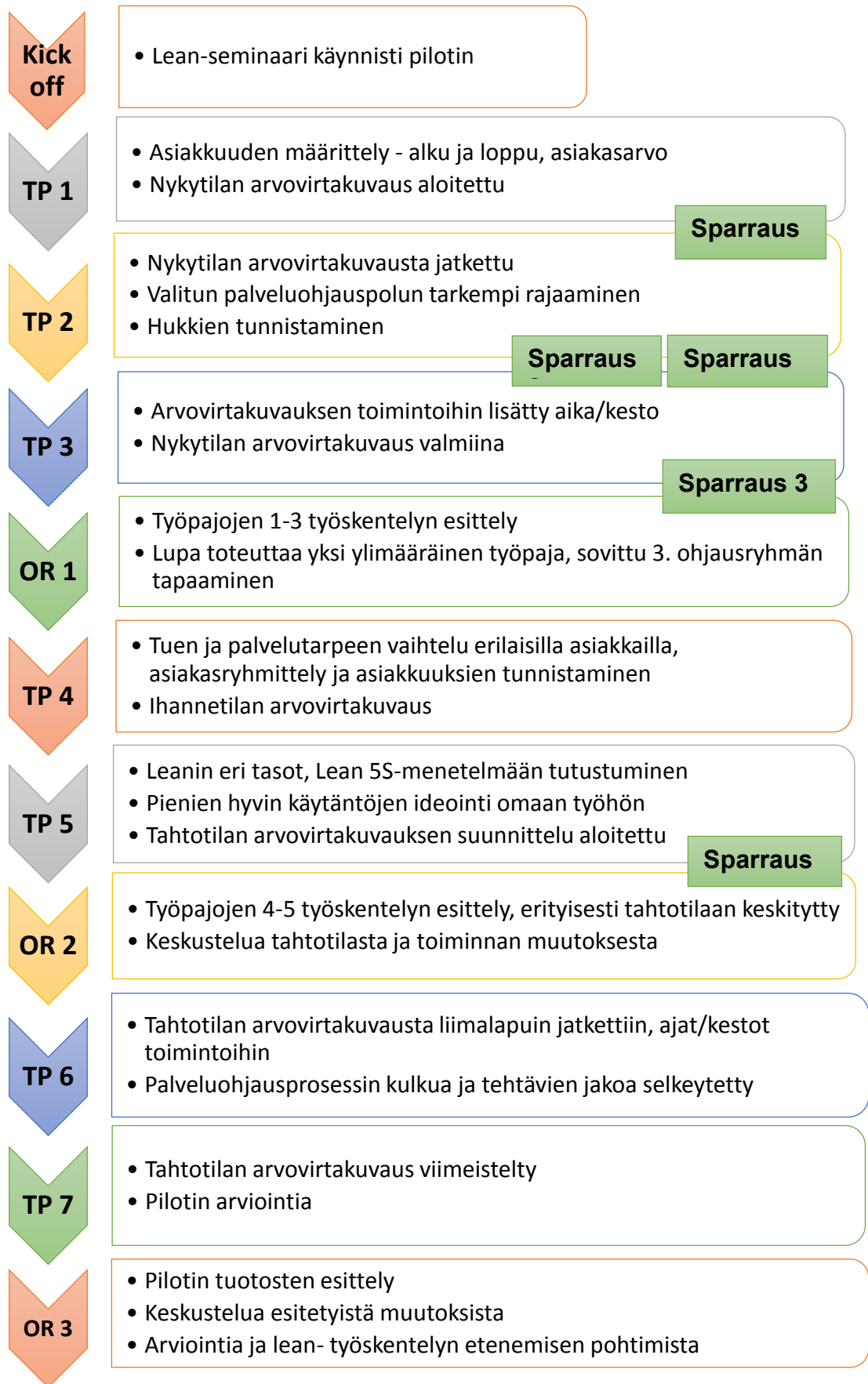
Lean-pilotille merkittävän tuen antoi Kick off – seminaarin Lean – asiantuntijoilta ostettu puhelinsparraus. Puhelinsparrausta ostettiin 4 x 2 tuntia koko pilotin ajaksi. Käytännössä sparraus toteutui viitenä puhelinkeskusteluna, kun yksi kerroista jaettiin kahteen lyhempään sessioon. Puhelinsparraukseen osallistuivat pilotin vetäjä sekä osittain myös Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen hanketyöntekijä. Puhelinsparrausta antaneen Lean – asiantuntijan roolia voidaan kuvata moderaattoriksi eli eräänlaiseksi valvojaksi työskentelylle. Sparrauskeskusteluja varten Lean – asiantuntijalle lähetettiin työpajoissa työstettyä materiaalia etukäteen tutustuttavaksi ja sparrauksessa saatiin vinkkejä työn viemiseksi eteenpäin. Asiantuntija pyrki ymmärtämään, mikä oli toimintamme asiakkaan kannalta katsottuna olennaista toimintaa ja mikä ei. Sparraukseen sisältyi myös lean-työskentelyyn liittyvää ohjausta sekä lisätietoa käytetyistä menetelmistä. Työpajoissa käsiteltiin jokaisen sparrauskerran antia työryhmän jäsenten kanssa jälkikäteen.

### 4.3 Pilotin eteneminen

Lean-pilotin työskentelyvaiheen eteneminen on kuvattu kuvioon 2 aikajärjestyksessä (TP= työpaja, OR= ohjausryhmä). Pilotin työskentelyvaiheen kokonaiskesto oli 11 viikkoa. Lean – pilotti aloitettiin Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeen järjestämällä, koko päivän mittaisella, Lean – seminaarilla. Semi-

naarin aikana Lean – asiantuntijat kävivät läpi Lean- ajattelun perusteet, keskeiset toimintatavat sekä yleisimmät menetelmät. Seminaari oli innostava ja ohjasi ajatuksia jatkuvan parantamisen tielle.

Työpajatyöskentely aloitettiin asiakasarvon ja asiakkuuden alkamisen sekä päättymisen määrittelyllä. Tämän jälkeen työskentely jatkui nykytilan arvovirtakartoituksen luomisella. Saarikan palveluohjausyksikkö on tehnyt toiminnastaan osaprosessikuvauksia jo aiemmin ja Lean -pilotissa tätä tehtyä hyvää työtä voitiin hyödyntää ja jatkojalostaa. Nykyisestä toimintamallista alettiin etsiä niitä toimintoja, joista asiakas ei hyödy ja koko prosessikuvauksen näkökulma käännettiin asiakkaaseen. Arvovirtakartoituksen kautta päästiin käsiksi niihin kohtiin, joilla toiminnasta voidaan saada sujuvampaa hukkaa vähentäen. Käytännön työssä koettuihin ongelmatilanteisiin etsittiin ratkaisuja mm. 5 x Miksi? – menetelmää ja kalanruotokaaviota käyttäen. Lean – pilotin työskentelyvaiheen etenemistä on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2: Lean – pilotin työskentelyvaiheen eteneminen

Nykytilan arvovirtakuvauksen jälkeen työskentelyä jatkettiin maailmoja syleilevän ihannemallin kuvaamisella. Työryhmälle esiteltiin myös asiakasryhmittelyä ja pohdittiin, kuinka sitä voitaisiin hyödyntää palveluohjaustyössä. Lean-osaamista ja -tietoutta lisättiin työpajoissa keskustelemalla virtaustehokkuudesta ja työmenetelmien vakiinnuttamisesta. Työpajoissa perehdyttiin myös Lean-ajattelun eri abstraktiotasoihin, eli arvoihin, periaatteisiin, menetelmiin ja työkaluihin. Leanin 5S-menetelmän innoittamina työryhmän jäsenet ideoivat pieniä hyviä käytäntöjä ja realistisia muutoksia omaan työhönsä liittyen.

Tahtotila todettiin realistiseksi toimintamalliksi, jota kohti voimme edetä Lean -matkalla jatkuvan parantamisen kautta. Tahtotilan arvovirtakuvaus tehtiin joutuksi tulleella liimalapputekniikalla. Työskentelyn edetessä mm. täsmennettiin työntekijöiden tehtäväkuvia uuden toimintamallin mukaisiksi ja mietittiin, miten konkreettisesti pitäisi edetä tahtotilaan pääsemiseksi.

Ohjausryhmä kokoontui pilotin aikana kolme kertaa ja näissä tapaamisissa työpajatyöskentelyn tuloksia sekä pilotin etenemistä esiteltiin ohjausryhmän jäsenille. Ohjausryhmältä saatiin vahvistusta siihen, että työryhmän ajatukset ovat johdon hyväksyttävissä ja työskentelyä voidaan jatkaa.

## 5 ARVIOINTI

Jokaisen työpajan yhteydessä työskentely aloitettiin kertaamalla perusasiat: mitä ollaan tekemässä, miksi, miten on edetty tähän mennessä ja mitä tehdään seuraavaksi. Tässä yhteydessä myös arvioitiin työskentelyä ja etenemistä sekä käytettyjä menetelmiä. Työryhmä kävi reflektioivaa keskustelua omasta työstään nykytilaa kuvattaessa ja perustellen näkemyksiään tahtotilaa varten. Jokaisen työpajan jälkeen työryhmän jäsenet arvioivat omaa osallistumistaan ja motivaatiotaan työskentelyyn yksinkertaisesti asteikolla 1-5. Arviointi oli täysin subjektiiviseen tunteeseen perustuva. Arviointi pyydettiin, jotta ryhmän vetäjä pystyi vertaamaan sen tuloksia omiin havaintoihinsa ja tältä pohjalta tarvittaessa yrittää muuttaa työskentelyä innostavampaan suuntaan mene-

telmiä vaihtamalla. Lisämotivointia ei työskentelyn aikana tarvittu: työryhmä osallistui erittäin aktiivisesti ja motivaatio pysyi yllä koko pilotin ajan. Motivaatioarvioinnin keskiarvoksi saatiin 3,7 ja oman osallistumisen arvioinnissa keskiarvo oli 3,5. Työpajatyöskentely oli vuorovaikutteista ja sitä voidaan pitää erittäin onnistuneena.

Viimeisen työpajan yhteydessä käytettiin havaintokehää interaktiivisena reflektointityökaluna. Havaintokehän neljä osa-alueeseen (faktat, tunne, merkitys ja toiminta) liittyvillä kysymyksillä voidaan auttaa kuulijoita ymmärtämään paremmin käsiteltävää aihetta. Se antaa myös kysyjälle palautteen siitä, ymmärsivätkö kuulijat sen, mitä haluttiin kertoa. Menetelmä perustuu ihmisten luontaiseen toimintatapaan käsitellä saamaansa tietoa: havainnoimme maailmaa, mikä herättää meissä tunnereaktioita, joiden perusteella teemme johtopäätöksiä ja toimimme. (Kantojärvi 2012, 86 – 88.)

## 5.1 Pilotin anti palveluohjauksen näkökulmasta

Palveluohjaus on työskentelyä asiakasrajapinnoissa. Sitä ei voi suunnitella ja kehittää irrallaan organisaation muista rakenteista, vaan sen on tapahduttava yhteistyössä muiden asiakkaan kanssa toimivien tahojen kanssa. Lean -pilotin kautta pääsimme kehittämään palveluohjaustoimintaa yhdessä kotihoidon palvelutarpeen arvioijien kanssa. Vaikka olemme Saarikan palveluohjausyksikössä pyrkineet luomaan yhteisen työskentelytavan esim. uuden kotihoidon palveluiden piiriin tulevan asiakkaan kohdalla, toi arvovirtakuvauksen tekeminen konkreettisesti esille sen, että toimintatavat hajoavat edelleen hieman eri kuntien ja asiakasryhmien kohdalla. Huomasimme toimivamme eri tavalla niissä tilanteissa, jotka arvioimme kiireellisiksi (kotihoitoon käynnit piti järjestää samalle päivälle) kuin niissä, jotka eivät olleet kiireellisiä. Jouduimme pohtimaan, että mikä meitä estää toimimasta kaikissa asiakastilanteissa yhtä tehokkaasti.

Lean -asiantuntija vertasi puhelinsparrauksessa hyvin toimivaa työskentelyä viestijuoksuun: kun ensimmäisen matkan juoksija tulee vaihtoalueelle, on seuraava etenijä jo kiihdyttänyt juoksunsa lähes täyteen vauhtiin ja viestikapula

vaihtuu sujuvasti ilman viivytystä. Viestikapulan vaihtaminen on haastavin kohta, joka vaatii paljon harjoittelua. Palveluohjaustoiminnan näkökulmasta viestikapulan vaihto kuvastaa esim. uuden asiakkaan tietojen siirtämistä kotihoitoon ja kotihoidon palveluiden aloittamista. Pitää olla konkreettisesti selvillä, kuka ottaa kapulan vastaan. Pilotin aikana huomasimme, että liian usein viestikapula meillä ikään kuin heitettiin ilmaan odottamaan, kuka ottaa sen kiinni. Esimerkiksi tieto uudesta asiakkaasta osoitettiin Pegasos-postilla laajalle vastaanottajaryhmälle tietyllä kotihoidon alueella, koska oli epävarmuutta siitä, ketkä ovat oikeita henkilöitä, joille viesti osoittaa, miten he ovat työvuoroissa, luetaanko Pegasos-viestejä milloin jne. Viestikapulan tulee sisältää kaikki oleellinen tieto; aikaa kapulan täydentämiseen, lisätiedon hankintaan ei ole. Se, että asiakkaan tilanteesta joudutaan hankkimaan lisätietoja, voidaan nähdä myös päällekkäisenä työnä, joka Lean:n näkökulmasta on hukkaa. Tieto uudesta asiakkaasta pitää saada mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta kotihoidon ”viestijuoksija” pystyy kiihdyttämään oikean alkuvauhdin kapulanvaihtohetkelle. Kotihoidossa pitää olla nimettynä vastuhenkilö, joka pystyy heti avaamaan tarvittavat asiakastiedot eHoiva- ja Pegasos-ohjelmiin. Uudelle asiakkaalle pitää pystyä heti nimeämään oma vastuuhoitaja, joka Saarikassa toimii asiakkaan palvelutarpeen uudelleen arvioijana myöhemmin. Henkilökohtaisesti nimetyt vastuutyöntekijät sitouttavat sekä asiakasta, omaisia, että hoitajia toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteydenotot omaisilta ja asiakailta kohdistuvat suoraan oikealle työntekijälle ja palvelutarpeen uudelleen arviointi ei veny liian pitkälle ja hoito sekä huolenpito voidaan järjestää asiakaslähtöisemmin, kun tilanteeseen perehtyy paremmin yksi työntekijä.

Aito asiakaslähtöinen työskentelyote ei ole vain asiakasrajapinnassa tapahtuvaa yksittäisten työntekijöiden toimintaa. Parhaimmillaan yksilökeskeinen työote läpileikkaa koko organisaation toimintaa. Osa asiakkaista tulee tarvitsemaan entistä yksilöllisempää palvelun tarpeen määrittelyä ja palveluohjausta tulevaisuudessa. Laajemman palveluohjaajien verkoston muodostaminen mahdollistaisi Saarikassa asiakkaan rinnalla kulkevamman työn ja siten myös kattavamman ja tuottavamman palveluohjauksen. Konsultaation tarjoaminen asiakkaan palveluohjauspolun varrella eri toimijoille vahvistaa kokemusta siitä, että asiakkaan palvelutarve on yhteisesti hallinnassa. Mielenterveyskuntoutujien ja vammaisten palveluohjauksessa on jo nyt paljon näitä elementtejä Saa-

rikassa. Yksilökohtaisen palveluohjauksen osa-alueella rinnalla kulkevan toimintatavan laajentaminen myös ikäihmisten asiakasryhmään voidaan nähdä Saarikassa kehittämiskohteena. Osa asiakkaista selviää myös kevyemmällä tuella, joten asiakkaiden tuen tarpeen arviointi ja asiakkuuksien ryhmittely tämän mukaisesti tulisi liittää tiiviimmin palveluohjaustoimintaan tulevaisuudessa. Tässä pilotissa emme ehtineet perehtyä asiaan tarkemmin.

Palveluohjauksen näkökulmasta pilotissa ehdittiin työstää vain palveluohjauspolkua kotihoidon palveluita tarvitseville asiakkaille. Vastaavasti olisi hyvä avata nykyinen toimintatapa ainakin tukipalveluasiakkaiden ja asumispalveluiden piiriin ohjautuvien asiakkaiden osalta sekä määrittää tahtotila uudesta toimintatavasta Lean -periaatteiden pohjalta. Erityisesti asumispalveluiden kohdalla voisi eri asiakasryhmien kohdalla olevista nykyisistäkin toimintakäytännöistä löytyä paljon opittavaa organisaation sisällä. Työpajatyöskentelyä voidaan pitää hyvänä menetelmänä jatkaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken, koska se mahdollistaa kokonaiskuvan saamisen asiasta.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lean -pilotista jäi hyvä pohja kehittämistyön jatkamiselle. Työpajat muodostivat hyvän alustan yhteiselle keskustelulle työskentelyn rajapinnalla, mikä jo itsessään oli arvokasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työpajat itsessään eivät ratkaise yhtään mitään. Oleellista on se, miten työskentelyn tuloksia vietään eteenpäin ja kuinka ihmiset sitoutetaan pitkäjänteisesti mukaan kehittämistyöhön. Avainasia on, että työskentelyn tulokset analysoidaan yhdessä esimiesten kanssa ja johto sitoutuu työskentelyyn niiden jalkauttamiseksi käytäntöön.

Lean -menetelmien käyttö osoittautui onnistuneeksi ja hedelmälliseksi edistämään yhteistyö- ja toimintakäytäntöjä jo tämän lyhyen pilotin aikana. Lean -ajattelu koettiin ”järkeenkäyväksi ja kansantajuiseksi”, mitä varmasti pitkälti edesauttoi erittäin hyvin toteutettu Lean-seminaari Kick off – tilaisuutena. Arvovirtakuvauksen työstäminen oli ikään kuin työnhajuksellinen tapa käsitellä

asioita, joita muuten olisi ehkä ollut vaikeampaa ottaa keskusteluun yhteistyötahojen kanssa. Asiakas on kaikille sote-toimijoille yhteinen toiminnan keskipiste ja siis neutraali tausta lähestyä myös yhteistyön ongelmakohtia.

Arvovirtakuvauksen laatiminen osoittautui pilotissa selvästi oletettua hitaammaksi ja haastavammaksi työskentelytavaksi. Ryhmän vetäjällä ei ollut aiempaa kokemusta menetelmän käytöstä. Puhelinsparrauksen kautta saatiin ohjeita menetelmän käytännön toteutukseen, mutta työskentelyä olisi saattanut nopeuttaa Lean -asiantuntijan läsnäolo työpajassa ainakin ensimmäisellä kerralla. Arvovirtakuvauksen koettiin tuovan varsinkin työskentelyn saumakohtia hyvin näkyväksi. Perinteiseen prosessikaavioon verrattuna toiminnot pystyttiin pilkkomaan vielä perusteellisemmin osiin. Kehitettävän alueen selkeä rajaaminen riittävän pieneksi on tärkeää työskentelyn napakoittamiseksi. Lean -asiantuntijan arvion mukaan työpajojen työskentely olisi voinut kestää kerralla pidempään, jotta aiheiden käsittelyssä päästäisiin ”syvällisemmälle” tasolle. Työryhmän näkemys oli, että työpajatyöskentely oli intensiivistä ja kaikki asiat niin uusia, että ajallisesti pidempi työpaja olisi tuntunut liian raskaalta. Työryhmän jäsenet kyllä yhtyivät Lean -sparraajan ajatukseen siitä, että työpajan päättyessä ja työskentelyn jatkuessa seuraavalla kerralla, ei detaljeihin meneminen enää ollut yhtä helppoa. Samalle työskentelytasolle pääseminen oli välillä haastavaa ja aiheutti hieman eroavuutta asioiden käsittelytasolla.

Lean -pilotissa työstettiin palveluohjauspolku kotihoidon palveluita tarvitsevalle asiakkaalle. Kuvausta voidaan hyödyntää organisaation sisällä mm. perehdyttämisessä sekä laajemmin tulevan Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon itsehallintoalueen yhteisiä palveluohjauksen toimintakäytäntöjä mietittäessä. Tahtotilan arvovirtakuvauksen rinnalla tulee säilyttää paikallisia hyviä käytäntöjä.



## LÄHTEET

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media. BALTO print, Liettua.

Keski-Suomen SOTE 2020. Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukonsepti. Hankesuunnitelma Kaste II –ohjelmaan. 30.9.2013. Viitattu 3.8.2015. ([http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431\\_K-S\\_SOTE\\_2020\\_-\\_Kastehankesuunnitelma\\_fin.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431_K-S_SOTE_2020_-_Kastehankesuunnitelma_fin.pdf))

Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen uutiskirje 1/2015. Viitattu 3.8.2015. ([http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986\\_Uutiskirje\\_19\\_3\\_2015.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986_Uutiskirje_19_3_2015.pdf))

Korkiala, J. 2015. Lean-koulutus Jyväskylässä 20.5.2015.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 3. painos. Rheologica publishing. Halmstad.

Perusturvaliikelaitos Saarikan www-sivut. [www.saarikka.fi](http://www.saarikka.fi)

Pöri, H. 2015. Lean – koulutus Jyväskylässä 20.5.2015.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media. BALTO print, Liettua.



KASTE

ksshp 

*Keski-Suomen sairaanhoitopiiri*

JYVÄSKYLÄ

