

Framtiden är individuell

Hälsovårdens
kundupplevelse 2025



Innehåll

3	Förord
4	Resursbrist, kostnadstryck och arbetstrivsel
6	Vad betyder hälsovårdens kundupplevelse?
10	Doktorsavhandling: Ny teknologi främjar ledning av kundupplevelsen
11	Hälsoteknologi som framgångsfaktor
13	Ny teknologi förbättrar kundupplevelsen i Lappland
15	Mot en helhetsmässig serviceprocess
17	Case: Så här förbättras upplevelsen vid Nya barnsjukhuset
20	Epilog

Introduktion – hälsovårdens framtid

Företag har särskilt inom servicebranschen redan länge förstått att kundupplevelsen är hörnstenen till framgång och ledstjärnan för utvecklingen av tjänster. Om upplevelsen är dålig röstar kunderna med fötterna och kan övergå till att anlita ett konkurrerande företags tjänster.

Inom hälsovården har kundupplevelsen och dess utveckling historiskt sett placerat sig i slutet av listan över utvecklingsmål. Det viktigaste är naturligtvis att ta hand om kundens hälsa, varvid kundupplevelsen kan ses som en sekundär faktor. Intresset för kundupplevelsen växer dock. Problemen med kundernas och i denna kontext ofta patienternas upplevelse och bemötande och deras betydelse för en helhetsmässigt god vård har erkänts. Att förbättra kvaliteten är också av intresse för offentlig hälsovård, trots att drivfjädern inte baserar sig på affärskonkurrens.

Utvecklingsarbetet påverkas starkt av att resurserna inom hälsovården i Finland och nästan överallt i Europa i framtiden kommer att hållas mer eller mindre konstanta. Samtidigt ökar kostnadstrycket i takt med att befolkningen åldras, arbetskraften i arbetsför ålder minskar och efterfrågan på tjänster ökar. Bekymret för att resurserna ska

räcka till bara fördjupas, eller snarare hotet om deras otillräcklighet, vilket vi sett under COVID-19-pandemin.

Under dessa omständigheter framträder hälsoteknologi i form av mobilappar, självbetjäning och distansvård som metoder för att utveckla kundupplevelsen. Med hjälp av dessa kan man både minska personalens arbetsbelastning och ge kunderna transparens för sin egen situation.

För att hitta praktiska lösningar måste vi åtminstone definiera vad kundupplevelsen i allmänhet betyder inom vården och vilka delar den består av. Vad måste vi göra för att uppnå verkliga resultat som även möter framtida utmaningar?

Att lösa problem kring kundupplevelsen och förnya verksamheten kräver uppfinningsrikedom, mod och ett öppet sinne. För detta ändamål har vi sammanställt denna handbok, som ger en introduktion till reflektion över olika perspektiv på att förbättra kundupplevelsen samt presenterar vissa svar och uppmuntrar till att utforska nya innovationer. Vi hoppas att handboken kommer att fungera som en givande och informativ diskussionsöppnare på vägen till framtida lösningar för hälsovården!



Resursbrist, kostnadstryck och arbetstrivsel

Resurstillgången är Finlands värsta bekymmer för vård under 2020-talet. Befolkningen åldras och ett stort antal kompetenta anställda går i pension eller byter bransch. Budgetarna har inget tillväxtutrymme.

"I regel visar diskussioner med hälsovårdsproffs att det råder ett överlevnadstillstånd: bara man klarar efterfrågan. All fokus ligger på hur man kan utnyttja sjuksköterskornas och läkarnas arbetstid så effektivt som möjligt, säger **Toni Hirvonen**, affärsdirektör vid Axel Health.

"Arbetstrivseln är låg, arbetet är kaotiskt och det råder en känsla av tryck."

Toni Hirvonen, affärsdirektör,
Axel Health

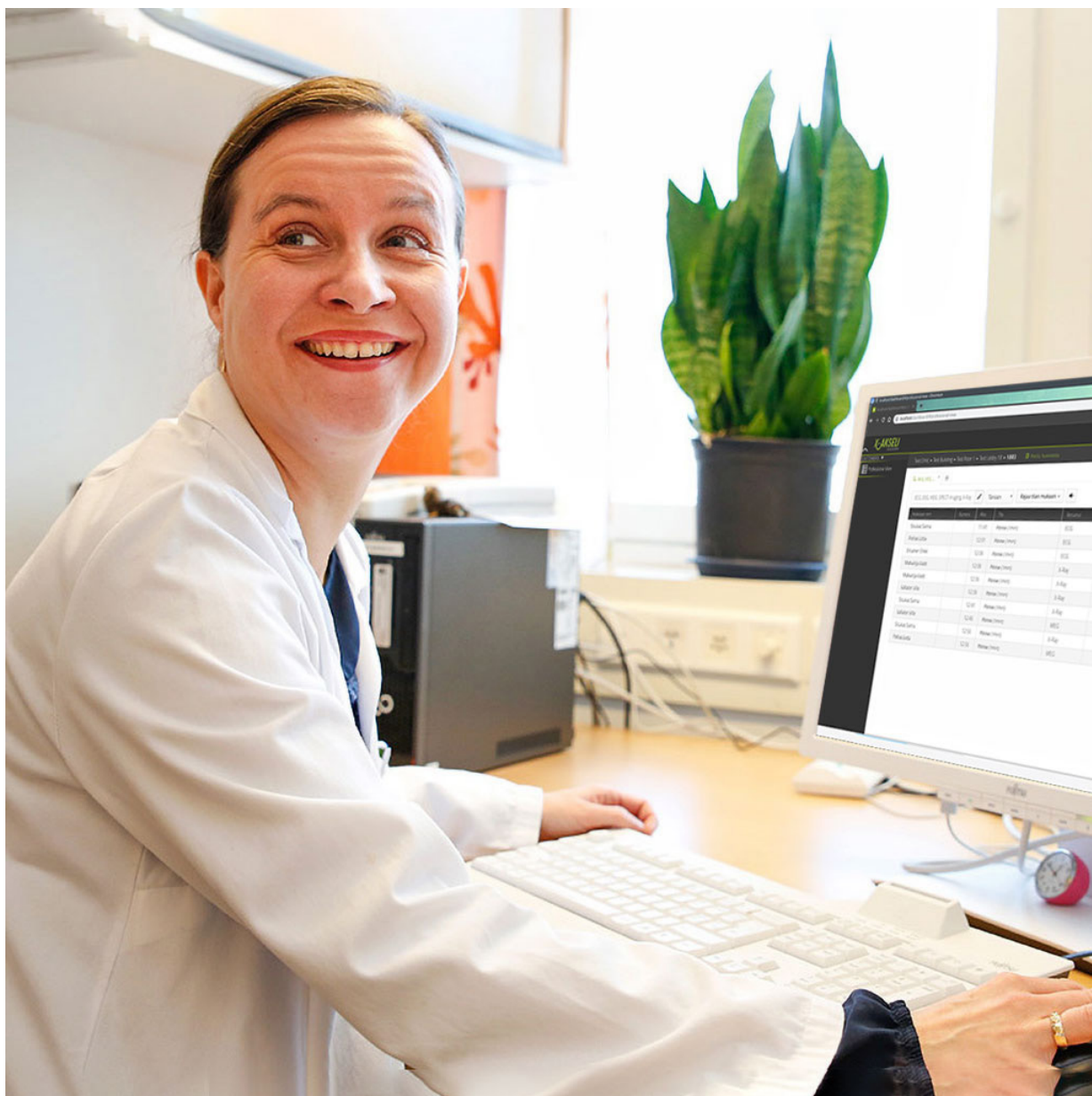
Hälsovårdens kunder pratar däremot inte bara om tillgången till vård utan även om hur personalen inte verkar ha tid att bemöta patienten och sköta patientens ärende. En dylik kundupplevelse är relaterad just till hur resurser påverkar kundupplevelsen. Många hälsovårdsproffs oroar sig främst för känslan av otillräcklighet och ständig tidsbrist.

"Arbetstrivseln är låg, arbetet är kaotiskt och det råder en känsla av tryck. Om vi använder lean-tänkets termer gör vi mycket bortkastat arbete, dvs. det finns problem i arbetsmetoderna som inte skapar det värde man önskar att arbetet skulle skapa", beskriver Hirvonen.

De anställdas upplevelse och arbetstrivsel är en av hörnstenarna för en bra kundupplevelse. Känslorna hos en anställd som är missnöjd med sin arbetsmiljö återspeglas även i negativa toner för kundupplevelsen. Även om en anställd i vårdbranschen har en stark inre motivation att hjälpa människor och göra ett högklassigt vårdarbete störs medarbetarens upplevelse av bråda dagar med simultana distraktioner på ett antal olika håll. Personalen är utmattad och en del söker sig till andra jobb.

En god kundupplevelse skapas inte enbart genom att ge patienten bättre service och utveckla kundstigen. Med knappa resurser måste även arbetsförhållandena förbättras genom att åtgärda problem i verksamheten och omorganisera aktiviteter.





VAD ÄR LEAN?

Rötterna till ledningsfilosofin Lean härstammar från Toyotas bilfabrik i Japan. Den bakomliggande idén är att minska spillet och se till att alla verksamheter förbättrar produktionsvärdet. Det är dock en missuppfattning att tro att lean enbart skulle innebära förbättring av effektiviteten genom nedskärningar.

Lean i ett nötskal:

- Leans utgångspunkt är alltid kunden och kundens behov.
- Lean kräver att personalen deltar och att ledningen engagerar sig.
- Lean innebär kontinuerlig förbättring. Världen förväntas inte bli färdig på en gång.
- Målet är att förbättra kvaliteten med hjälp av vetenskapliga metoder och att göra processerna smidigare.
- En lean-ledd organisation är smidig, samt identifierar och löser problem snabbt.
- Inom hälsovården har lean blivit vanligare under 2000-talet.
- Goda resultat har uppnåtts till exempel i fråga om vårdkvalitet, produktivitet och genomgångstid.

Vad är kundupplevelsen uppbyggd av

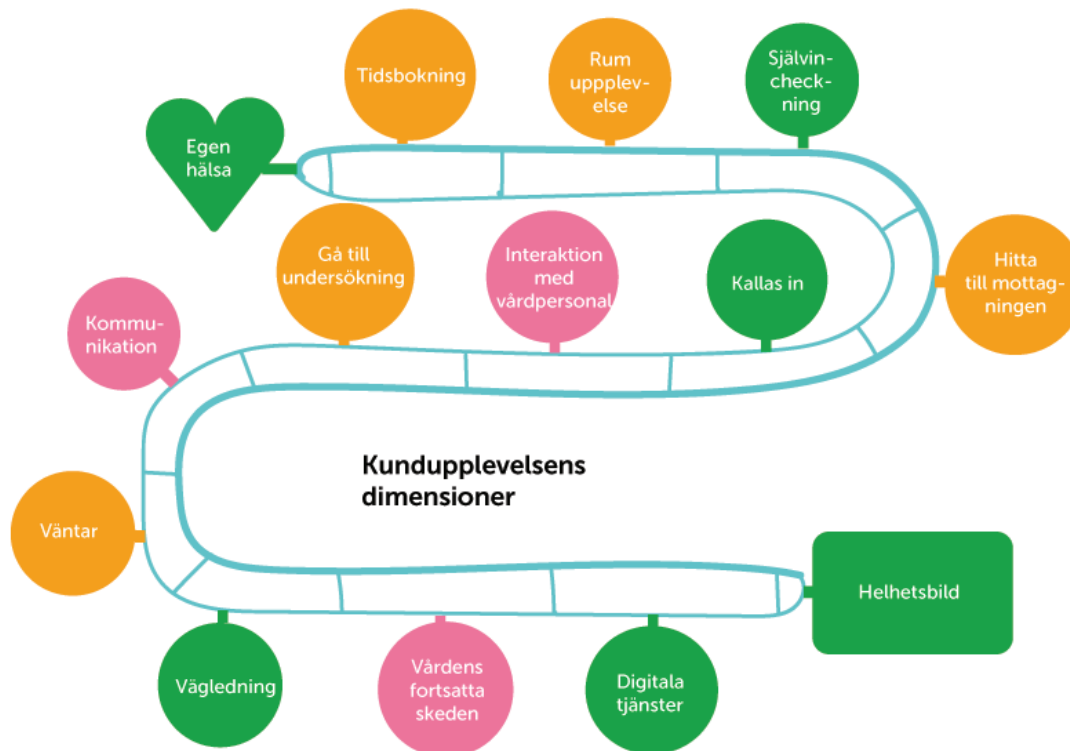
Innan vi skyndar oss för att utforska hur kundupplevelsen kan förbättras måste vi stanna upp och definiera vad den är uppbyggd av. På så sätt kan vi analysera vad som kan vara dåligt i upplevelsen och hur vi kan åtgärda problemområden.

Vad menar vi när vi pratar om kundupplevelsen inom vården?

– Det är ett flerdimensionellt fenomen. Det är inte bara interaktionen vid servicepunkten eller mottagningen, utan upplevelsen ackumuleras genom hela vårdkedjan ända från att kunden får tillgång till tjänsten. Tidsmässigt kan upplevelsen ibland uppstå under bara ett besök eller under en flera månader lång behandlingsprocess. Dessutom omfattar helheten inte bara kunden utan även kundtjänstpersonalen och deras perspektiv, säger Toni Hirvonen, affärsdirektör för Axel Health.

Kundupplevelsen börjar med den första kontakten. Dess orsak, karaktär och uttrycksform varierar naturligtvis mycket. Utgångspunkten kan vara en persons egen uppfattning om sin hälsa, såsom en hudförändring eller ett långvarigt smärttillstånd, därpå följande anskaffning av information och beslutet att kontakta en hälsovårdstjänst för att få en diagnos och vård.

– I praktiken kan ett vårdåtgärd vara till exempel en gipsning av en hand, men upplevelsen bildas av summan av allt kring behandlingsprocessen. Det påverkas av hur lätt man får vård, hur transparent servicehändelsen är och hur den avancerar. Det är också av stor betydelse om kunden ser vad som händer till följande och om han eller hon själv kan påverka det, förklarar Hirvonen.



KUNDUPPLEVELSENS SAMMANSÄTTNING

- upplevelsen av tidsbokning
- ankomst till behandlings- eller mottagningsplatsen, upplevelse av utrymmena
- ankomstregistrering och dess interaktion
- upplevelsen av att hitta till mottagningen
- stunden för kallelse till mottagning
- interaktion med vårdpersonal under besöket
- upplevelsen av att gå till fortsatta undersökningar
- upplevelsen av informationsgången i olika skeden i vårdmiljön
- upplevelsen av att vänta i olika skeden av besöket
- upplevelsen av mottagna instruktioner
- upplevelsen av vårdens fortsatta skeden
- upplevelser av digitala tjänster i olika skeden

Från tidsbokning till ankomstregistrering

I praktiken är tidsbokningen ofta det första steget i vårdprocessen. Den upplevelsen påverkas särskilt av tekniska och virtuella faktorer, såsom användargränssnitt och användbarhet av en webbtjänst eller mobilapp. I den andra ytterligheten är de första skeden akuta nödsituationer, där ambulansen tar patienten direkt till vård utan att patienten hör sig för om tider eller anmäler sig.

I vilket fall som helst startar följande skede av upplevelsen vid ankomsten till vårdplatsen. Här är det viktigt hur ankomstregistreringen sker och hur det känns. Till följande kommer behovet att få veta var mottagningen finns och hur man ska hitta fram. Upplevelsen påverkas alltså även av vägledning till mottagningen och vidare till exempel till laboratoriet eller röntgen.

Fysiska lokaler påverkar alla sinnen. Kunden kan mer eller mindre medvetet bedöma hur arkitekturen i hela byggnaden känns, liksom även i entrén och

väntrummet, receptionen och mottagningsrummet. Till intrycket bidrar stilen på miljön, interiör och inredning, färgnyanser, hur ljust och rymligt eller trångt det är, ljudvärld och så vidare.

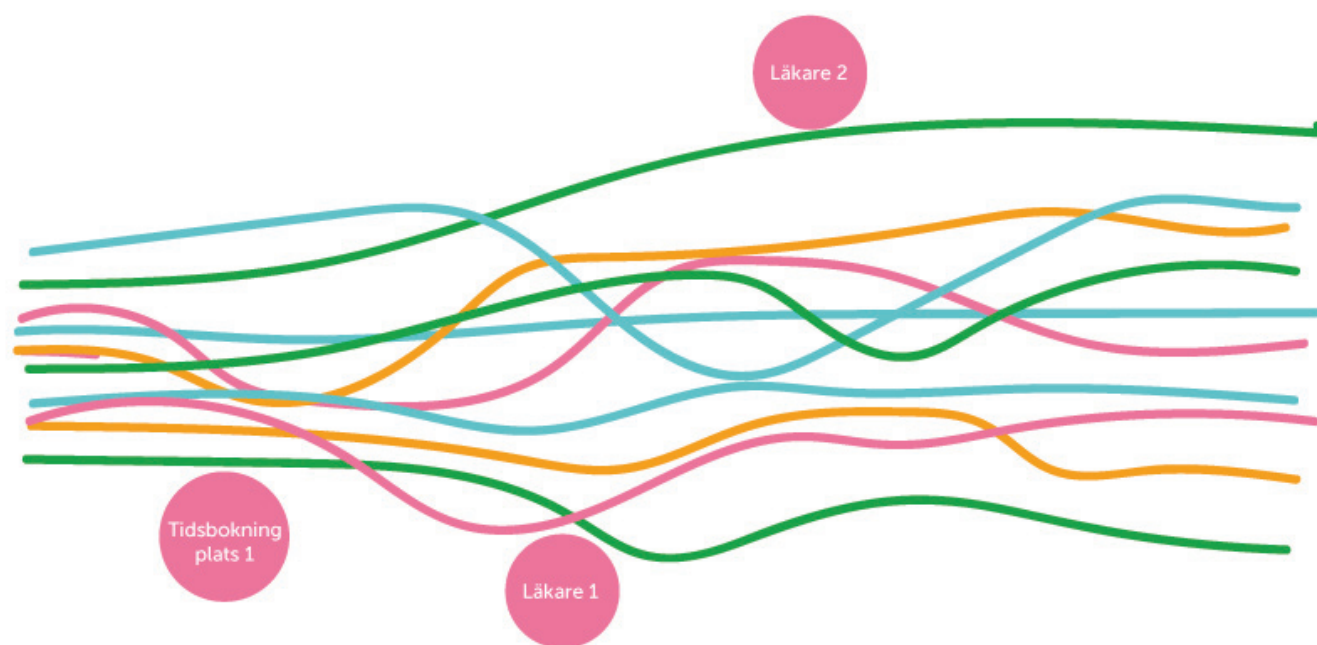
Upplevelsen av personalens bemötande präglar upplevelsen. I vårdkontexten ställer människor in sig på att få berätta om sitt problem till en empatisk lyssnare men också på att få tydlig vägledning om vad som står på spel och vad som händer till näst.

Kundstigens avtag och korsningar – vad består kundstigen av?

Tidsmässigt kan kundupplevelsen skissas på en tidslinje. En ännu mer beskrivande bild uppnår vi genom att se upplevelsen som en stig med många stadier längs vägen. Några av skedena sker nästan alltid på samma sätt, men oftast förgrenas kundstigen individuellt till många olika vägar som ibland korsar med andra vägar.

Kundstigen går vanligtvis i krökar än rakt. Längs vägen möter patienten många olika människor med olika sätt att bemöta patienter och olika känslotillstånd. Patienten besöker själv i olika känslotillstånd olika fysiska rum under mottagningen, under undersökningen och när hen väntar på sin tur.

I olika skeden av kundstigen får patienten veta vilka undersökningar som ska göras och vad man observerat i utförda undersökningar. Hen funderar över vad som lämnats osagt av misstag eller av-



siktligt. Patienten får instruktioner om hur hen ska hitta fram och göra i olika vårdskeden. Hen kan vara missnöjd eller nöjd med instruktionerna hen har fått.

Hur kan kundupplevelsen förbättras?

Kundupplevelsen kan förbättras även väldigt enkelt utan att drömma om bättre resurser: genom att vara vänlig och hälsa på folk. Detta gäller för kundmöten i alla branscher, men vänlighet sätter inte nödvändigtvis stopp för dålig kundrespons. Orsakerna till en dålig upplevelse kan ligga djupt i organisationens praxis och en vårdanställd kan inte göra något åt dem.

I en god serviceprocess är det viktigt att svara på patientens behov av information. Medan man redan i full fart håller på att bemöta det akuta vårdbehovet, undrar patienten fortfarande över servicehändelsen: är jag på rätt plats, vad händer härnäst, kan jag gå till kaféet istället för att sitta i väntrummet?

Att svara på behovet av information kräver transparens. Dess stora betydelse har påvisats i flera studier och analyser av resultaten från responssystem inom

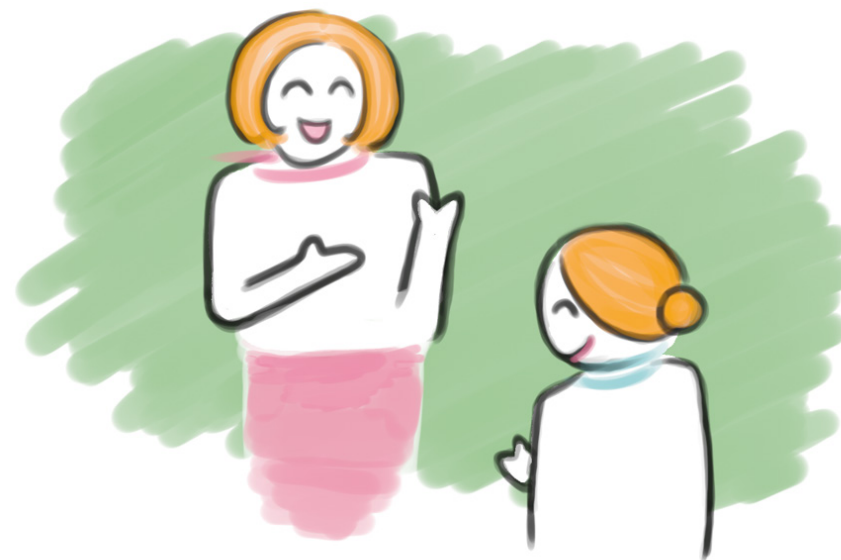
vården. Med andra ord lönar det sig att kontinuerligt ge patienten praktisk och begriplig information om var på kundstigen hen befinner sig.

Varför och hur ska kundupplevelsen mätas?

För att förbättra kundupplevelsen måste vi känna till dagsläget och hur den förändras. Informationen samlas in via direkt respons och personalens egna känningar, men upplevelsen kan också mätas på olika sätt.

I Nordamerika är mätning av patientupplevelsen en central och välintegrerad del i serviceprocessen. I Finland är mätningen fortfarande jämförelsevis begränsad. Hittills har man i första hand mätt vårdkostnader, resursanvändning eller längden på köer som täcks av vårdgarantin. Men kulturen att mäta kundupplevelsen blir allt vanligare. Ett typiskt sätt är att ta emot respons i sifferform och att i likhet med företag mäta Net Promoter Score (NPS).

Hittills finns väldigt lite systematisk och allmänt tillämpliga data om kundupplevelsen i Finland. Varje sjukhus, sjukvårdsdistrikt och privat aktör samlar in



sin egen information på olika sätt, om de ens gör det. I framtiden kan vi eventuellt få nationellt jämförbara indikatorer för kundupplevelsen, som gör uppgifterna ännu mer användbara.

KUND ELLER PATIENT?

Inom hälsovården kan det vara semantiskt hårklyveri att debattera om huruvida man pratar om en kund eller en patient. Så är det inte alltid. För människan är det inte likgiltigt om hen är patient eller kund inom vården. Det är även skäl för tjänsteleverantören att identifiera denna skillnad. Kontexten avgör och därför lönar det sig att definiera termer. När är det bättre att prata om kundupplevelse och när om patientupplevelse?

Vi kan ta tre exempel:

1.När en person inser att hen är sjuk, söker behandling och diagnostiseras blir hen patient. Hen identifierar sig också som patient. Samtidigt har hen fortfarande en kundrelation med vårdleverantören och förväntar sig att få tjänsten i egenskap av både patient och kund.

2.När en person sköter sin närståendes vårdärenden är hen kund. Från hens synvinkel är den närstående patient, men lika mycket kund. Bägge berörs av vårdprocessen som kundupplevelse.

3.När en person har ett bekymmer eller intresse som gäller hens egen eller hens närståendes hälsa, men inte är i en akut nödsituation, kan hen kontakta vården. Hen upplever sig själv som en kund, inte som patient. Hen blir patient endast om en diagnos ställs och en vårdprocess inleds.

Kundupplevelsen är ett bredare koncept och patientupplevelsen glider in som underkoncept. I denna handbok använder vi fortfarande båda termerna mycket fritt, delvis enligt kontexten, delvis baserat på vilket ord experterna använder vid varje given tidpunkt.

VAD INNEBÄR NPS-MÄTNING?

Net Promoter Score (NPS) är världens mest använda indikator för användarupplevelse och kundlojalitet. Resultaten jämförbara, då alla kunder får samma fråga efter tjänsten som tillhandahållits av användaren: "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera tjänsten till en vän eller närstående?"

Kunden svarar på frågan med ett värde från 0 till 10. I betygsättningen är respondenter som svarat med 9–10 positiva referenser och lojala kunder, respondenter som svarat med 7–8 neutrala och respondenter som svarat med 0–6 missnöjda kritiker som lätt byter leverantör. NPS-talet erhålls genom att subtrahera andelen som svarat med 0–6 från den relativa andelen av respondenter som svarat med 9–10. Härmed placeras sig NPS-helhetsresultatet på en skala från -100 till 100.

I internationell jämförelse klassificeras poängen enligt följande: resultat -100–0 betyder att tjänsten måste förbättras, poängen 0–50 är bra, poängen 50–70 är utmärkt och poängen 70–100 i världsklass. Snittpoängen varierar till viss del mellan branscher.



Doktorsavhandling: Ny teknologi främjar ledning av kundupplevelsen

Ny teknologi är en viktig faktor för att utveckla kundupplevelsen inom hälsovården. Den kan användas för att främja informationsgången samt för att mäta upplevelser och samla in data för att stödja ledningen av hela kundvägen. Det säger **Lauri Litovuo** från Tammerfors universitet, som skriver Finlands första avhandling om ämnet. Litovuo är doktorand vid fakulteten för ledarskap och ekonomi med huvudämnet produktionsekonomi.

– I min avhandling vill jag tillföra ett kundperspektiv till hanteringen av vårdprocesser. Nyckeln är att leda hela kundvägen, inte bara styra någon del av den. Dessutom bör nätverkets alla aktörer beaktas, då partners och underleverantörer påverkar kundens upplevelse av tjänsten, och man borde sträva efter att tillsammans skapa en enhetlig och konsekvent upplevelse, säger Litovuo.

Utgångspunkten för avhandlingen är övergången till en upplevelseinriktad era, där även hälsovården förnyar sina verksamhetsmodeller och granskar sin

verksamhet ur kundens synvinkel. Litovuo undersöker hur vårdens särdrag påverkar skapandet av en kundupplevelse i ekosystemet. För detta ändamål har han analyserat faktorer som påverkar patientupplevelsen på Nya barnsjukhuset i Helsingfors och bidragit till skapandet av en ny tabletbaserad upplevelsemätare.

” **Med hjälp av teknologi förmedlas informationen bättre och hjälper både patienten och tjänsteleverantörerna.** ”

Lauri Litovuo, doktorand, fakulteten för ledarskap och ekonomi, Tammerfors universitet

”Vårdens kundupplevelse skiljer sig från en traditionell kundupplevelse, då den inledande situationen med sjukdom eller symptom ofta är snedställd till det negativa. Dessutom samlas erfarenheterna in under en mycket lång tid och på basis av många olika möten. Familjens perspektiv måste också iakttas, då en familjemedlems situation påverkar hela familjens välmående”, säger Litovuo.

Till exempel börjar familjens sjukhusbesök före besöket och fortsätter därefter. Besöket föregås av någon form av utforsknings- och utredningsfas, och kunden kan ha många tidigare erfarenheter som påverkar den aktuella upplevelsen.

– Allt oftare försöker man få mer information från tiden innan kunden kommit inom ramen för de egna tjänsterna. Vi vill mäta varje situation mycket exakt. Vi vill ta reda på i vilket skede av kundstigen kunden befinner sig och vilken typ av upplevelse hen haft just där. Allt detta kräver hjälp av teknologi, säger Litovuo.

Vården har massor av information om kundupplevelse, men den är utspridd över olika datasystem, pappersformer och muntligt. Med hjälp av teknologi kan vi kombinera data från olika responskanaler till information som kan användas av en tjänsteleverantör.

Digitalisering förbättrar också kundupplevelsen genom att direkt främja kommunikation. Till de största orsakerna till kritik hör bristfällig information. Kunden måste gissa var hen rör sig på kundstigen, vad som händer till följande, varför och vart hen ska gå.

– Patienten stressar ofta över huruvida hen måste ta med sig information när hen går från en vårdenhets till en annan. Med hjälp av teknologi förmedlas informationen bättre och hjälper både patienten och tjänsteleverantörerna, säger Lauri Litovuo.

Hälsoteknologi som framgångsfaktor

Digitalisering är ett ofta upprepat mantra när man tänker på svar för att lösa Finlands hälsovårdsproblem. Att använda sig av ny hälsoteknologi är ofrånkomligt viktigt och kommer utan tvekan att öppna många nya möjligheter att innovera, lindra resursbrist och förbättra kundupplevelsen. De digitala verktygen som redan finns ser ut att uppfylla höga förväntningar.

– Att använda ny teknologi för att arrangera tjänster kräver mod, men jag tror att det är en framgångsfaktor. Kundupplevelsen, hanteringen av patientflödet och vårdhändelsens kvalitet kan bli avsevärt bättre. Ändå måste man alltid komma ihåg att teknologin är en bra dräng men en dålig husbonde och att den inte bör dyrkas som en gyllene kalv som löser allt. I stället kan vi rikta in oss på identifierade smärtpunkter, säger Toni Hirvonen, affärsdirektör för Axel Health.

Om digitala lösningar är dåligt planerade kan fördelarna med deras implementering förbli små och det hela i en

röra av tekniska möjänger. Hurdan bör tekniken vara för att den ska skapa en god upplevelse för anställda och kunder?

– När man använder teknologier är det alltid viktigt att de införlivas i det normala vårdarbetets process samt stöder och kompletterar denna. När de används rätt skapar de mervärde i den riktiga

världen. System ska inte köras för systemets skull utan måste leda till värdeskapande slutresultat, betonar Hirvonen.

En framgångsrik användning av teknologier i alla branscher kräver att de inte är påklistrade tillägg eller känns som sådana. Om de saknar en tydligt identifierbar funktion som del av processen har något gått fel.

Vad kräver kunden av teknologin?

När man använder teknologi för att förändra kundupplevelsen måste man uppmärksamma patientens utgångspunkt. Folk söker sig till en hälsovårdsenhet för att de oroar sig för sin hälsa. Tekniken ska inte samla nya bekymmer på kundstigen.



– När kunden kommer till vård känner hen sig ofta inte hugad att använda teknisk utrustning. Därför måste man erbjuda en enkel teknisk lösning. Det ska kännas som en lätt nödvändighet som är lätt att sköta för att processen ska gå framåt. Det är viktigt att svara på patientens behov av information, till exempel om hen är på rätt plats, vad som händer härnäst och när eller om hen kan besöka caféet i väntan på sin tur, berättar Toni Hirvonen.

Kunden längtar efter att bli av med sin oro och önskar särskilt att informationsbrister åtgärdas. I de olika skedena måste den önskade informationen finnas tillgänglig i en lättförståelig form och vid rätt tidpunkt. Till exempel kan man visa information om en viss kund i väntrummet informationsdisplay knutet till platsen där kunden befinner sig..

Kunder kan få automatiserad service och självbetjäning som är nära förbundna med vårdens produktionsprocess. Na-

turliga och typiska tillämpningar är olika självbetjäningssystem, mobilappar och textmeddelanden för att förmedla information och ge respons. Kommunikation och processer kan för snabbas till förmån för alla.

Framgångsrik digitalisering stödjer personalens arbete

På samma sätt som digitala verktyg vi erbjuder kunden, måste även arbetstäckarens verktyg ge den information som behövs vid varje given tidpunkt. Gränssnittet måste vara visuellt och intuitivt, varvid man inte behöver slösa kognitiva krafter på att hantera användningen av verktyget. Till exempel får patientinformationssystem inte ha typiska komplexa sökvägar.

– Oavsett system eller teknologisk lösning anses de inte som en överflödig uppgift om de automatiserar uppgifter

och möjliggör ett bättre fokus på det väsentliga, såsom att bemöta människor och bekanta sig med information om dem. I detta fall ökar teknologin nöjdheten. Vården måste alltid vara i fokus, säger Toni Hirvonen.

– Om vi till exempel genom att rationalisera tjänster kan eliminera kaos och känslan av brådska i mottagningstillfallet stressar folk inte lika mycket. Det främjar både arbetstrivseln och kundupplevelsen, fortsätter han.

Till exempel ett sjukhus som har en väl fungerande intern produktionsprocess kan behandla fler patienter bättre. Ju mindre onödigt eller sekundärt arbetet upplevs, desto bättre mår personalen mentalt. Detta inverkar i sin tur på kundupplevelsen.



Bättre kundupplevelse i Lappland med mångsidig teknik

I Lapplands sjukvårdsdistrikt har man redan gjort mycket till förmån för kundupplevelsen och flera utvecklingsprojekt pågår. Till exempel förmedlas statusinformation om vården till patienter via en mobilapp. Elektroniska verktyg används till exempel för tidsbokning. Många avdelningar genomför kontinuerligt responsenkäter av NPS-typ.

– Vi har fått goda resultat om våra nya sätt att kommunicera. Folk har storgillat appen, då den visar patienten hur behandlingen fortskrider. För närvarande undersöker vi patientprocessens styrningsverktyg och går igenom ett skede där vi definierar strategiarbetet för digitala tjänster med tillhörande bakgrundsutredningar, säger Mikko Häikiö, utvecklingschef för Lapplands sjukvårdsdistrikt.

Problemen kring kundupplevelsen är välkända. Det grundläggande problemet är att organisationen består av väldigt självständiga öar, som arbetar optimalt främst med tanke på sin egen enhet.

”Tack vare teknologin kan kunden och proffset se befintlig information och bägge se i vilket skede av vården kunden befinner sig.”

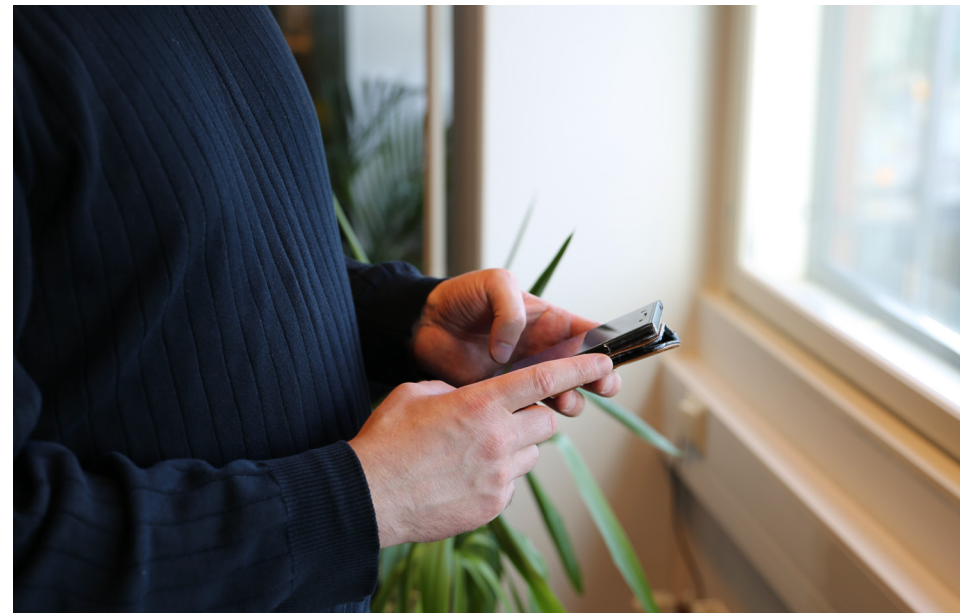
Mikko Häikiö, utvecklingschef,
Lapplands sjukvårdsdistrikt

– Ärendehantering ses inte som en helhet och information ackumuleras inte. Till exempel, om patienten under ett poliklinikbesök besöker en specialist, röntgen och laboratorium, styrs processen endast ur en procedurs perspektiv. Våra kunder ger ofta respons om att

man ofta måste börja samla information från början och gå igenom samma saker många gånger, säger Häikiö. Han betraktar ny teknologi som ett sätt att få grepp om helheter. Ur informationshanterings perspektiv kan man till exempel få reda på mycket mer om vilka bitar kundupplevelsen är uppbyggd av som helhet, vilken slags upplevelse

den överhuvudtaget är och bättre sälla fram vad kunden gillar. Teknologin hjälper också till exempel med att mäta väntetider.

– Tack vare teknologin kan kunden och proffset se befintlig information och bägge se i vilket skede av vården kunden befinner sig, säger Häikiö.



Deloptimering är en risk även i digitaliseringen. I många hälsovårdsorganisationer köper olika enheter teknologi för sina egna behov. Välmenande anskaffningar kan leda till ett informationssystem som är punktmässigt, komplext och inkompatibelt. Integrering är å sin sida dyrt, långsamt och besvärligt. Detta är bekant i Lapplands sjukvårdsdistrikt.

– Till våra mål med digitalisering hör att ändra en betydande del av alla sjukhusbesök till e-besök, men just nu kämpar vi för att överstiga fem procent. Det finns tre plattformar med olika teknologier, vilket orsakar massor av huvudbry, beklagar Häikiö.

Geografiska skäl motiverar till att förbättra e-besöken och kundupplevelsen. Lapplands sjukvårdsdistrikt är Finlands största och avstånden är långa. Om uppföljningsbesök kan skötas på distans är det meningslöst att kräva att patienten kör 300 mil för att möta läkaren på plats.

Enligt Mikko Häikiö är det hög tid att börja använda människors egna mätningar och kroppsnära teknik, så kallade wearables. Det skulle komplettera informations- och kunskapshantering i praktiken och lindra resursbristen.

– Till exempel levererar vi redan övervakningsutrustning för sömnapné hem till patienten. Vi måste vi också börja diskutera om hur vi kunde använda my data -lagret och huruvida folk vill dela med sig av uppgifterna. Konsumenternas egna sensorer i till exempel aktivitetsarmband eller ringar kan ge användbara data för övervakning och utgör en del av den övergripande bilden, säger Mikko Häikiö.



Mot en helhetsmässig serviceprocess

Kundupplevelsens indikatorer är ett bra exempel på allt det som ny teknik möjliggör inom vården. Om olika åtgärder leder till att mätresultaten börjar förbättras kan det ses som ett objektivi tecken på att utvecklingen går i rätt riktning. För att leda kundupplevelsen måste vi även samla och analysera data, till exempel för att jämföra olika affärsenheter.

Mätdata är också nära kopplat till ledning genom information, som är den dominerande megatrenden inom affärsverksamhet. Tanken är att data gör det osynliga synligt och särskilt när data visualiseras. Från att mäta ett fenomen är det emellertid en lång väg till ledning

genom information. Tillförlitligheten av data som produceras av fristående datakällor kan också ifrågasättas.

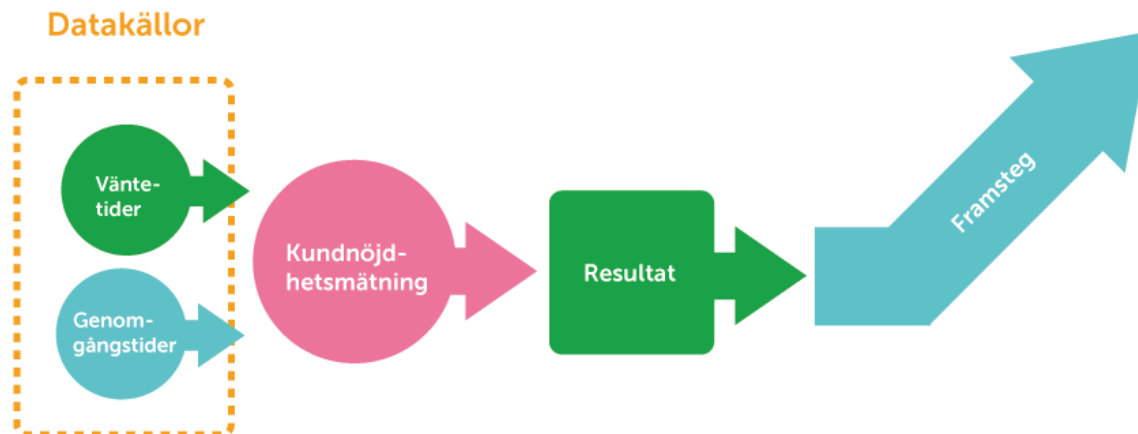
– Förståelsen som data ger oss kan bara ses på det stora hela, men ofta förekommer fenomenet att inte se skogen för träden. Folk är så fast knutna till vad de själva gör att helhetsbilden lätt blir suddig, säger Toni Hirvonen.

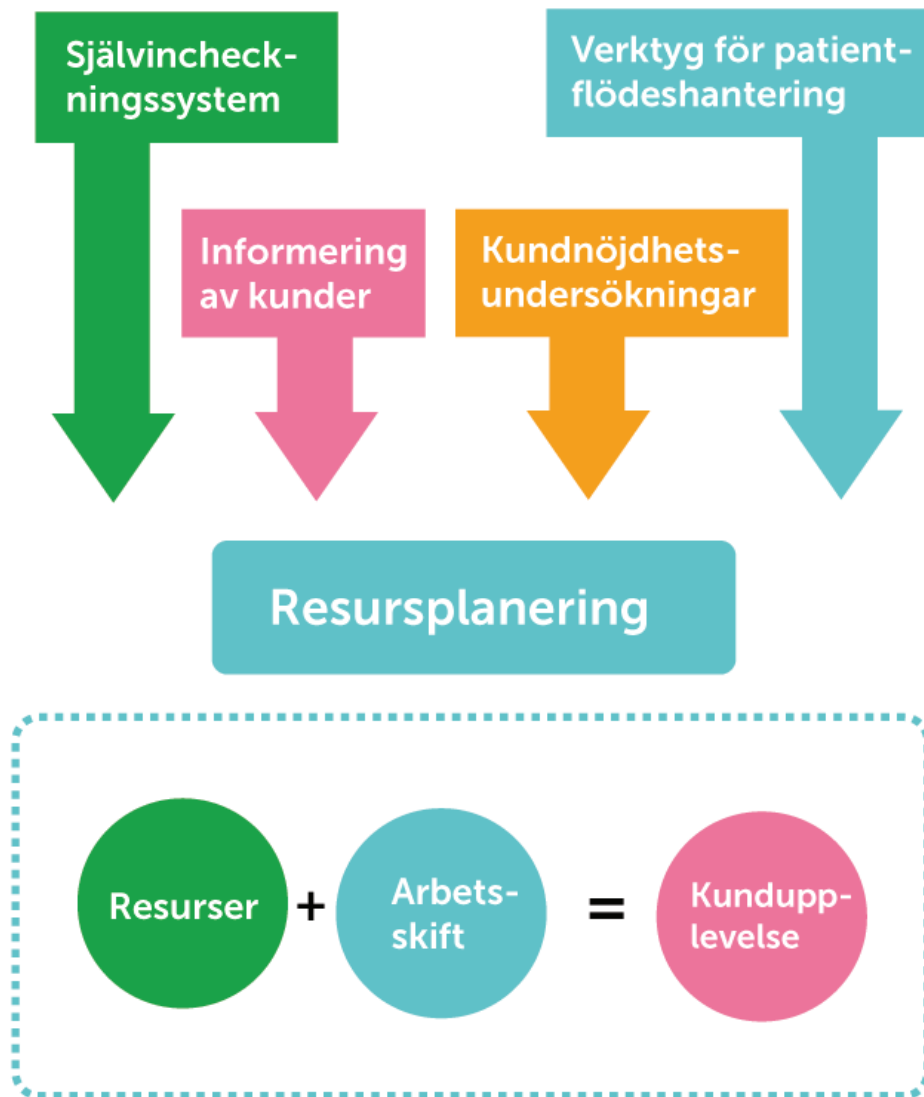
Teknologi fungerar bäst när den används för att gå mot en helhetsmässig serviceprocess, bit för bit och systematiskt. Ledning genom information förbättras när vi ökar antalet datakällor och börjar koppla ihop dem. Data kan

samlas in om till exempel väntetider och genomgångstider, kölängder och uppmätt kundupplevelse.

”När verksamheten utvecklas påverkar olika områden alltid varandra och utesluter inte varandra. Om vi kan få en snabbare genomgångstid eller en snabbfil till jouren kan det effektivisera verksamheten och förbättra kundupplevelsen.”

Datainsamling





Upp från deloptimeringsgruppen

Hälsovårdens kundupplevelse är ofta fragmenterad, vilket speglar fragmenteringen av informationssystem, processer och hela organisationen. Ofta anskaffar olika vårdenheter ett eget oberoende punktmässigt informationssystem ovanpå de befintliga.

Om helhetssynen begravs i teknologianvändningen åstadkommer man främst deloptimering. Det leder enbart djupare in i träsket. Ställvis upplever folk att det redan finns för mycket teknik. I olika stadier måste personalen använda system som inte skapar värde för själva vårdarbetet, utan enligt ledarskapsfilosofin Lean är bortkastat arbete.

Ett exempel är patientdatasystem. På befintliga patientdatasystem kunde man i princip modigt bygga en ny tek-

nologisk hörnsten, från vilken man kunde sätta kurs mot smidiga processer och en bra kundupplevelse. Men som namnet antyder har patientdatasystem i första hand utvecklats för att samla in data om patientens vård och fungera som dess styrverktyg. De är mycket mångsidiga, men till naturen tunga och jobbiga att använda.

Vårdorganisationer behöver ett helhetsmässigt integrerat affärssystem för sin produktionsprocess som underlättar vardagen. Systemet bör omfatta allokering av vårdpersonalens resurser till arbetsskift, så att utgångspunkten är en bra kundupplevelse. Systemet kan omfatta självbetjäningssystem som datakälla, överföring av kundinformation, mätdata för kundnöjdhet, verktyg för hantering av patientflöden och så vidare.

Case: Så här förbättras upplevelsen vid Nya barnsjukhuset

- * Som utgångspunkter undersökning av patientgrupper samt konsultation med ett familje- och barnråd
- * Ett digitalt kundresponssystem för barnets vårdnadshavare samt NPS-instrument används
- * En intern process som skapats för att behandla data från respons
- * Målet är ett kontinuerligt förbättrat tillstånd i enlighet med Lean-principen

Nya barnsjukhuset inom Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt (HUS) har tagit utvecklingen av kundupplevelsen som ledstjärna för all sin verksamhet. Digitala verktyg är viktiga såväl för att få erfarenhetskunskap som för att förbättra upplevelsen och hantera patientflödet. Under sjukhusets planeringsfas genomförde HUS tillsammans med Aalto-universitetet forskningsprojektet Lapsus, vars syfte var att försöka förstå vad sjukhusupplevelsen består av.

– Forskningsprojektet var ett djupgående försök att förstå patientgruppernas, det vill säga familjernas erfarenheter. Vi hade också ett familjeråd och ett barnråd, av vilka vi frågade åsikter om hur det gamla barnsjukhuset fungerade och om deras förväntningar på det nya. Barnen deltog i designen av sjukhuskläder och barnrådet deltog i utformningen av surfplattans användargränssnitt i varje rum, säger **Pekka Lahdenne**, HUS:s projektledare för större byggprojekt. Fram till hösten 2020 var han linjedirektör för digitala tjänster och innovations-



tjänster vid resultatenheten för barn- och ungdomssjukdomar.

Nya barnsjukhuset kommer att pilottesta ett digitalt kundresponssystem som hela HUS införde år 2019. Dagen efter barnets besök får barnets vårdnadshavare automatiskt ett textmeddelande som ber om respons. Responsens vanligaste teman är informationsflödet, väntetiden i kön på juren samt den behandling som människor upplever.

– Systemet har varit ett enormt steg framåt, och responsmängden är tiotals gånger högre än tidigare. Över tusen öppna responsmeddelanden mottas per månad. Vi behöver också kunna bearbeta den information vi samlar in, och därför har vi skapat en intern process för vad som görs med informationen, säger Lahdenne.

”Vi måste få verksamhetsmodellen som baserar sig på kundupplevelse att gå genom hela organisationen och även i sidled. Målet är ett kontinuerligt förbättrat tillstånd.”

Pekka Lahdenne, projektledare för större byggprojekt, HUS

Responsen går till varje enhet, såsom till avdelningen och till dagkirurgin. Om responsen innehåller något som härstammar från enhetens egen praxis kan man genast börja ändra praxis. Avsikten är att en gång i månaden på basis av responsen lyfta fram utvecklingsförslag om någon större förändring som kan tas till behandling på högre nivå, inom ledningsgruppen.

– Vi måste få verksamhetsmodellen som baserar sig på kundupplevelse att gå genom hela organisationen och även i sidled. Målet är ett kontinuerligt förbättrat tillstånd. Att uppmärksamma hela kundupplevelsen genom systematisk insamling och analys av respons har bidragit till personalens förståelse för dess betydelse. Detta har medfört en stor kulturell förändring. Inom den offentliga hälsovården har inte kundupplevelsen varit särskilt högt på prioritetlistan, säger Pekka Lahdenne.

Kundupplevelsen ser också ut att ha förbättrats. Detta indikeras av NPS-mätaren, som Nya barnsjukhuset använder som ett av sina verktyg för att mäta kundnöjdhet. Där har värdet stigit från god, cirka 60 poäng, till en utmärkt nivå på 75–80 poäng. Indikatorerna används även som hjälp för ledningen av verksamhetsenheter.

Nya barnsjukhuset använder digitala metoder även i sitt kundarbete. Ett exempel är självregistreringen vid ankomst till sjukhuset. Idén bygger på att barnet själv får välja en avatarkaraktär som styr hela besöket digitalt. Ett annat färskt exempel är ökningen i antalet distansbesök.

– När coronaviruset attackerade kunde vi flytta nästan en tredjedel av alla valbara mottagningar till distansmottagningar. Distansbesöken fick lika bra eller ännu bättre respons än närmottagningarna. Vi blev övertygade om att distansbesök bör vara en möjlighet även i fortsättningen, säger Lahdenne.

NPS
75-80



Så här hjälper en digital avatar kundupplevelsen

Barnet och hans föräldrar kommer till sjukhuset för en rutinmässig kontroll och bokar tid i förväg på webben. I entrén hälsas familjen av varma färger och interiörens lekfulla detaljer. De går fram till självbetjäningsterminalen, där de enkelt kan registrera sig genom att visa barnets FPA-kort.

Barnet funderar på vilket djur på skärmen hen vill välja som avatar den här gången. Valet faller på en fågel som ser ut som en kolibri. Dess bild visas på utskriften från terminalen, som också innehåller information om våningarna för två olika mottagningstider, väntrummens nummer och besöksnummer 123. Registreringen är färdig. Samtidigt ser läkaren att patienten har anlänt.

Familjen går in i mottagningens vänttrum, där flera avatarkaraktärer studsar på informationsskärmen. Barnet upptäcker också sin egen kolibri på skärmen. Familjen diskuterar om karaktärerna och följer dem. När den bokade tiden är inne börjar kolibrin att blinka

och rumsnumret står under den. Sjuksköterskan går inte ut i korridoren och ropar barnets namn, utan avataren länkar patienten till rätt rum. Familjen stiger in i läkarens rum.



Mot en kundcentrerad framtid

Fint att du har läst så här långt! Nu kanske du undrar var svaret på huvudrubrikens påstående om att "Framtiden är individuell" döljer sig. Det är sant att vi hittills inte tagit en direkt ståndpunkt till argumentet. Självklart skräddarsyr hälsovården inte och behöver inte skräddarsy sin egen verksamhetsmodell och behandlingsprocess varje gång en person kontaktar en tjänst. Så är inte fallet nu eller år 2025. Vad innebär då argumentet?

Hela handbokens innehåll ovan öppnar svaret om varför vårdens framtid och kundupplevelsen är unik. Det är ingen utopi och kan låta som en självklarhet.

"När en tjänst verkligen lyckas producera en bra kundupplevelse är den även unik i kundens sinne och hjärta."

När en tjänst verkligen lyckas producera en bra kundupplevelse är den även

unik i kundens sinne och hjärta. Varje upplevelse gäller bara kunden själv, på gott och ont. När hen möter vårdpersonal och hela organisationen med dess tjänster förväntar hen sig och hoppas på individuell behandling för sina egna behov och bekymmer.

Ingen vill känna sig behandlad som del av en ansiktslös massa som kommer på ett transportband från något produktionsrör. Den känslan kan aldrig bli en bra kundupplevelse.

Om vi å sin sida tänker utifrån personalen, gäller individualitet även där. När vi arbetar för att helhetsmässigt förbättra kundupplevelsen uppnår vi resultat och kommer ihåg att vi slipper deloptimera. Vårdgivaren kan själv uppmärksamma sin patient och hens individuella situation och behov.



