

Tulevaisuus on yksilöllinen

Terveydenhuollon
asiakaskokemus 2025



Sisällys

3	Johdanto
4	Resurssipula, kustannuspaineet ja työhyvinvointi
6	Mitä on asiakaskokemus terveydenhuollossa?
10	Väitöskirja: Uusi teknologia edistää asiakaskokemuksen johtamista
11	Terveysteknologia menestystekijänä
13	Lapissa asiakaskokemus parantuu uudella teknologialla
15	Kohti kokonaisvaltaista palveluprosessia
17	Case: Näin kokemus kohentuu Uudessa lastensairaalassa
20	Loppusanat

Johdanto – terveydenhuollon tulevaisuus

Yritykset erityisesti palvelualoilla ovat jo pitkään ymmärtäneet, että asiakaskokemus on menestyksen kulmakivi ja palveluiden kehittämisen johtotähti. Jos kokemus on huono, asiakkaat äänestävät jaloillaan ja voivat siirtyä kilpailevan yrityksen palveluiden pariin.

Terveydenhuollossa asiakaskokemus ja sen kehittäminen on historiallisesti tarkasteltuna sijoittunut kehityskohteiden listalla häntäpäähän. Tietenkin tärkeintä on hoitaa asiakkaan terveyttä, jolloin asiakaskokemus voidaan nähdä sekundäärisenä tekijänä. Kiinnostus sitä kohtaan on kuitenkin kasvussa. Asiakkaiden – tai tässä kontekstissa usein potilaiden – kokemuksen ja kohtaamisen ongelmat ja niiden merkitys hyvän hoidon kokonaisuudessa tunnustetaan. Laadun parantaminen kiinnostaa myös julkisessa terveydenhuollossa, vaikka kannustimet eivät perustukaan kaupalliseen kilpailuun.

Kehittämiseen vaikuttaa voimakkaasti se, että tulevaisuudessa Suomessa ja melkein kaikkialla Euroopassa terveydenhuollon voimavarat pysyvät jokseenkin vakioina. Samaan aikaan kustannuspaineet kasvavat, kun väestö ikääntyy, työikäinen työvoima supistuu ja palveluiden kysyntä lisääntyy. Huoli resurssien riittävyydestä – tai pikem-

minkin uhka niiden riittämättömyydestä – vain syvenee, kuten COVID-19-pandemian aikana on nähty. Näissä olosuhteissa asiakaskokemuksen kehittämisen keinoina näyttäytyy terveysteknologia, kuten mobiilisovellukset, itsepalvelu ja etähoito. Niiden avulla pystytään sekä keventämään henkilöstön työkuormaa että tarjoamaan asiakkaille läpinäkyvyyttä omaan tilanteeseen.

Käytännön ratkaisujen löytämiseksi pitää määrittää ainakin, mitä asiakaskokemus ylipäättään tarkoittaa juuri terveydenhuollossa ja mistä osista se muodostuu. Mitä täytyy tehdä, jotta saavutetaan todellisia tuloksia, jotka vastaavat myös tulevaisuuden haasteisiin?

Asiakaskokemukseen liittyvien ongelmien ratkaiseminen ja toimintojen uudistaminen vaatii kekseliäisyyttä, rohkeutta ja avointa mieltä. Sitä varten olemme laatineet tämän oppaan, joka johdattaa pohtimaan asiakaskokemuksen parantamista eri näkökulmista, esittää joitakin vastauksia ja rohkaisee tutustumaan uusiin innovaatioihin.

Toivomme, että opas toimii antoisana ja informatiivisena keskustelunavauksena terveydenhuollon tulevaisuuden ratkaisujen tiellä!



Resurssipula, kustannuspaineet ja työhyvinvointi

Resurssien riittävyys on Suomen terveydenhuollon pahin murheenkryyni 2020-luvulla. Väestö ikääntyy ja osaa-vaan henkilöstöä jää paljon eläkkeelle tai vaihtaa alaa. Budjeteissa ei ole kasvun-varaa.

”Pääsääntöisesti keskusteluissa terveydenhoidon ammattilaisten kanssa ilmenee, että vallalla on selviytymismoodi: kunhan vain selvitään kysynnästä. Kaikki fokus suuntautuu siihen, kuinka saadaan hoitajien ja lääkäreiden työaika käytettyä mahdollisimman tehokkaasti”, Axel Healthin liiketoimintajohtaja **Toni Hirvonen** kertoo.

”Työtyytyväisyys on matala, työ on kaoottista ja paineen tunne vallitsee.”

Toni Hirvonen, liiketoimintajohtaja, Axel Health

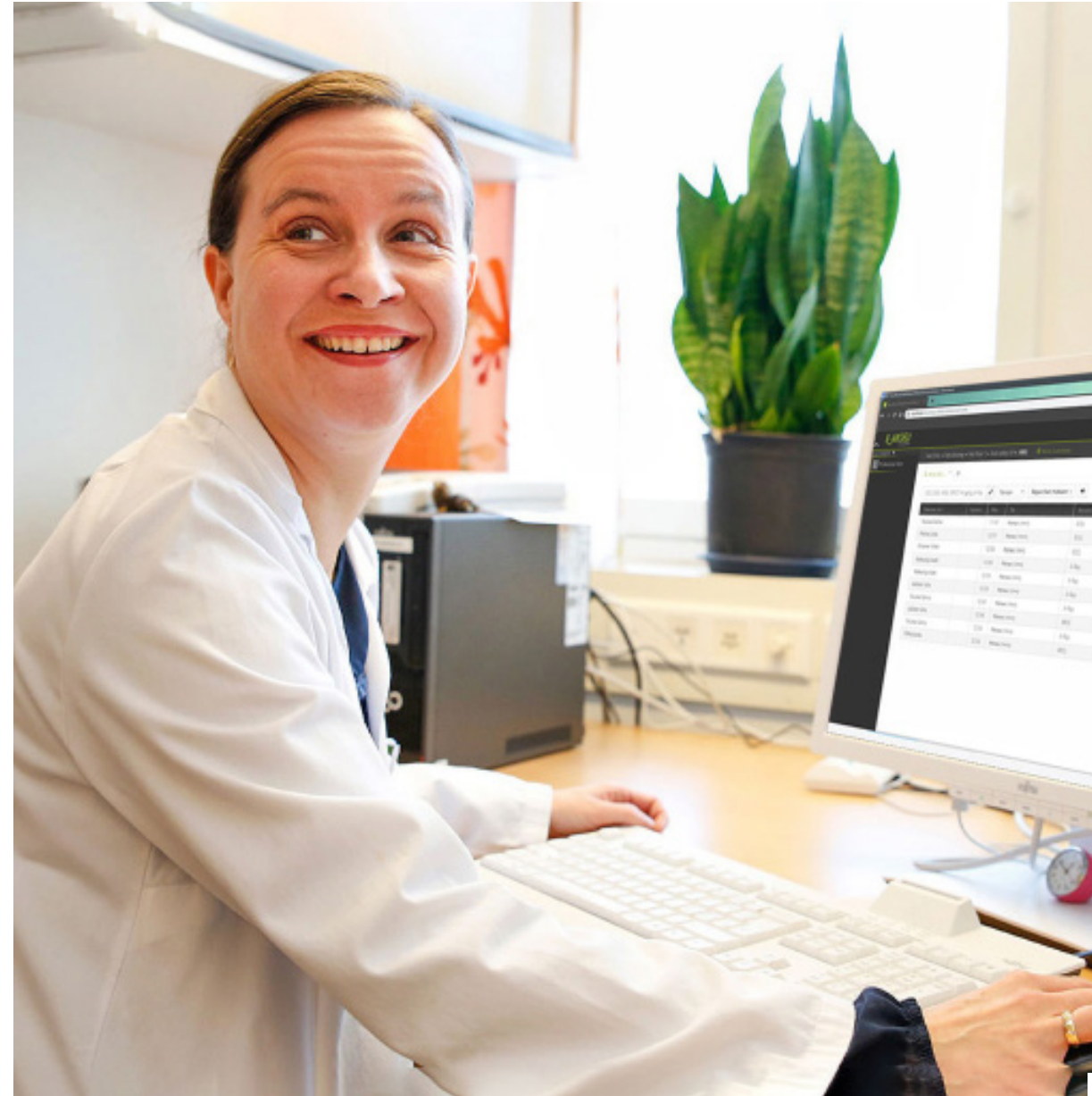
Terveydenhuollon asiakkaat puolestaan puhuvat paljon hoidon saatavuuden li- säksi siitä, kuinka henkilöstöllä ei tunnu olevan aikaa kohdata ja hoitaa potilaan asiaa. Tällainen asiakaskokemus liittyy juuri siihen, kuinka resurssit vaikuttavat asiakaskokemukseen. Monen terveydenhuollon ammattilaisen murhe onkin riittämättömyyden ja ainaisen aikapulan tunne.

”Työtyytyväisyys on matala, työ on kaoottista ja paineen tunne vallitsee. Jos käytetään lean-ajattelun termistöä, tehdään paljon hukkatyötä eli toimintatavoissa esiintyy seikkoja, jotka eivät tuota sitä arvoa, mitä haluttaisiin työn tuottavan”, Hirvonen kuvailee.

Henkilöstön työntekijäkokemus ja työhyvinvointi ovat yksi hyvän asiakaskoke-

muksen kulmakivistä. Työympäristöön- sä tyytymättömän ammattilaisen tunne heijastaa kielteisiä sävyjä myös asiakas- kokemukseen. Vaikka hoitoalan työn- tekijällä olisi voimakas sisäinen moti- vaatio auttaa ihmisiä ja tehdä laadukasta hoitotyötä, kiireiset päivät ja huomion hajaantuminen lukuisiin eri asioihin yhtä aikaa häiritsevät työntekijäkokemusta. Henkilöstö uupuu, osa poistuu muihin töihin.

Hyvä asiakaskokemus ei synny ainoas- taan parantamalla potilaan saamaa palvelua ja kehittämällä asiakaspolkua. Resurssipulan vallitessa myös työolo- suhteita täytyy parantaa puuttumalla toiminnan ongelmiin ja organisoimalla tekemistä uudelleen.



MITÄ ON LEAN?

Lean-johtamisfilosofian juuret ovat Japanissa Toyotan autotehtaalla. Kantava idea on karsia hukkaa, ja huolehtia, että kaikki toiminnot pa- rantavat tuotannon arvoa. On kui- tenkin väärinkäsitys uskoa, että lean olisi pelkkää tehokkuuden paranta- mista karsimalla rönsyjä pois.

Lean pähkinäkuoressa:

- Leanin lähtökohtana on aina asiakas ja hänen tarpeensa.
- Lean edellyttää henkilöstön osallistamista ja johdon sitou- tumista.
- Lean merkitsee jatkuvaa paran- tamista. Maailman ei odoteta valmistuvan kerralla.
- Tavoitteena on parantaa laatua tieteellisin metodein ja tehdä prosesseista sujuvampia.
- Lean-johdettu organisaatio on ketterä, tunnistaa ja ratkaisee ongelmat ripeästi.
- Terveydenhuollossa lean on yleistynyt 2000-luvulla. Hyviä tuloksia on saatu mm. hoidon laatuun, tuottavuuteen ja läpi- menoaikaan.

Mistä asiakaskokemus muodostuu

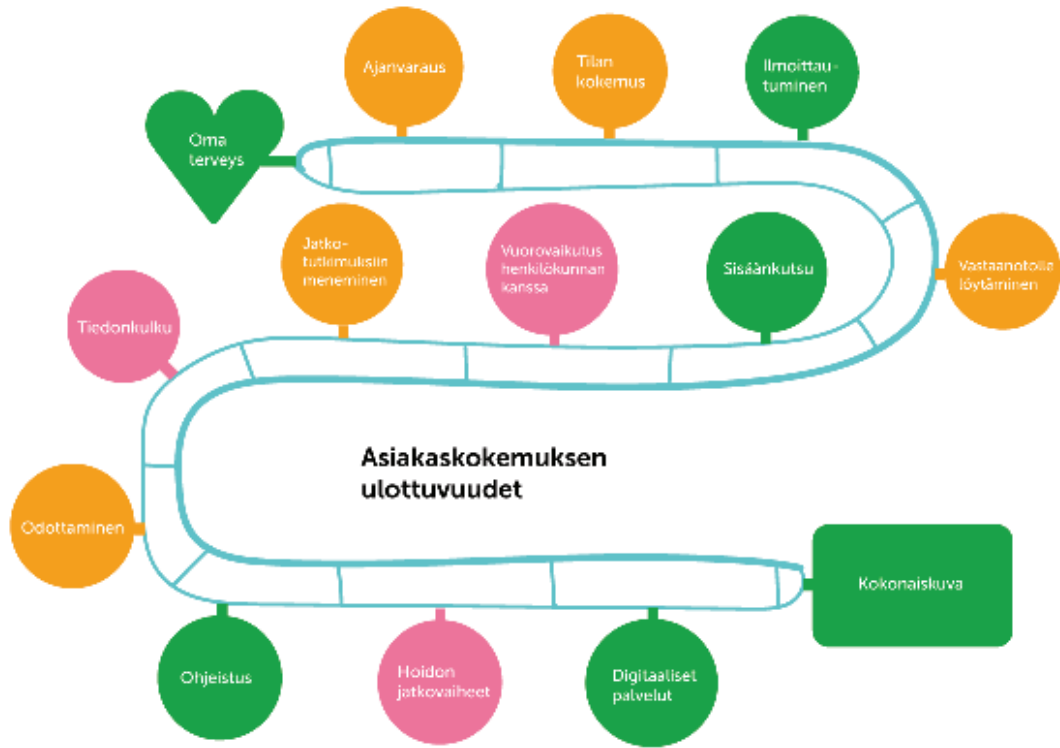
Ennen kuin kiiruhdamme tutkimaan, miten asiakaskokemusta voi parantaa, täytyy pysähtyä ja määritellä, mistä kaikesta se muodostuu. Niin voidaan analysoida, mikä kaikki kokemuksessa saattaa olla huonoa ja miten ongelma-kohtiin voi puuttua.

Mistä siis puhumme, kun puhumme asiakaskokemuksesta terveydenhuollossa?

”Kyseessä on moniulotteinen ilmiö. Se ei ole pelkkä interaktio palvelupisteellä tai vastaanotolla, vaan kokemus karttuu läpi koko hoitoketjun alkaen palveluun pääsemisestä. Ajallisesti kokemus voi syntyä joskus vain yhdellä käynnillä tai olla kuukausia kestävä hoitoprosessi. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu paitsi asiakas myös asiakaspalveluhenkilöstö ja heidän näkökulmansa”, Axel Healthin liiketoimintajohtaja Toni Hirvonen sa-

noo. Asiakaskokemus lähtee ensikon-taktista. Sen syy, luonne ja ilmenemis-muoto vaihtelevat tietenkin suuresti. Lähtökohtana voi olla ihmisen oma ha-vainto terveydestään, kuten ihomuutos tai pitkäaikainen kiputila, sitä seuraava tiedonhankinta ja päätös ottaa yhteyttä terveydenhuollon palveluun diagnoosin ja hoidon saamiseksi.

”Käytännössä hoitotoimenpide voi olla vaikkapa käden kipsaus, mutta koke-muksen muodostavat kaikki hoidon prosessia ympäröivät asiat yhdessä. Siin-hen vaikuttaa se, kuinka hoitoon pää-see, miten läpinäkyvä palvelutapahtuma on ja millä tavoin se etenee. Iso merki-tys on myös sillä, näkeekö asiakas, mitä tapahtuu seuraavaksi ja pääseekö hän itsekin vaikuttamaan siihen”, Hirvonen selostaa.



ASIAKASKOKEMUKSEN KOOSTUMUS

- Hoitokäynnin ajanvarauksen kokemus
- Saapuminen hoitopaikkaan, tilan kokemus
- Ilmoittautuminen ja sen vuorovaikutus
- Vastaanotolle löytämisen kokemus
- Vastaanotolle kutsumisen hetki
- Vuorovaikutus hoitohenkilökunnan kanssa vastaanotolla
- Jatkotutkimusten kohteisiin menon kokemus
- Tiedonkulun kokemus eri vaiheissa hoitopaikassa
- Odottamisen kokemus hoitokäynnin eri vaiheissa
- Kokemus saaduista ohjeista
- Hoidon jatkovaiheiden kokemukset
- Digitaalisten palveluiden kokemukset eri vaiheissa

Ajanvarauksesta ilmoittautumiseen

Ajanvaraus on usein käytännön hoitoprosessin ensimmäinen vaihe. Siinä kokemukseen vaikuttavat erityisesti tekniset ja virtuaaliset piirteet, kuten nettipalvelun tai mobiiliapplikaation käyttöliittymä ja käytettävyys. Toisessa ääripäässä ensi vaiheita ovat akuutit hätätilanteet, jossa ambulanssi kiidättää suoraan hoitoon ohi alkutunnustelujen ja ilmoittautumisten.

Hoitoon saapuminen joka tapauksessa käynnistää seuraavan vaiheen kokemusten karttumisessa. Merkitystä on silloin sillä, miten ilmoittautuminen tapahtuu ja miltä se tuntuu. Tuota pikaa vuorossa on tarve saada tietää, missä vastaanotto on ja kuinka sinne löytää. Kokemukseen vaikuttaa siis opastus vastaanotolle ja edelleen esimerkiksi laboratorioon tai kuvantamiseen.

Fyysiset tilat vaikuttavat kaikkien aistien kautta. Asiakas voi arvioida enemmän tai vähemmän tietoisesti, miltä tuntuvat

koko rakennuksen arkkitehtuuri sekä aulat ja odotustilat, vastaanotto ja toimenpidehuoneet. Mielikuvia muokkaavat ympäristön tyyli, sisustus ja kalustus, värisävyt, valoisuus, avaruus, ahtaus, ruuhkaisuus, äänimaailma ja niin edelleen.

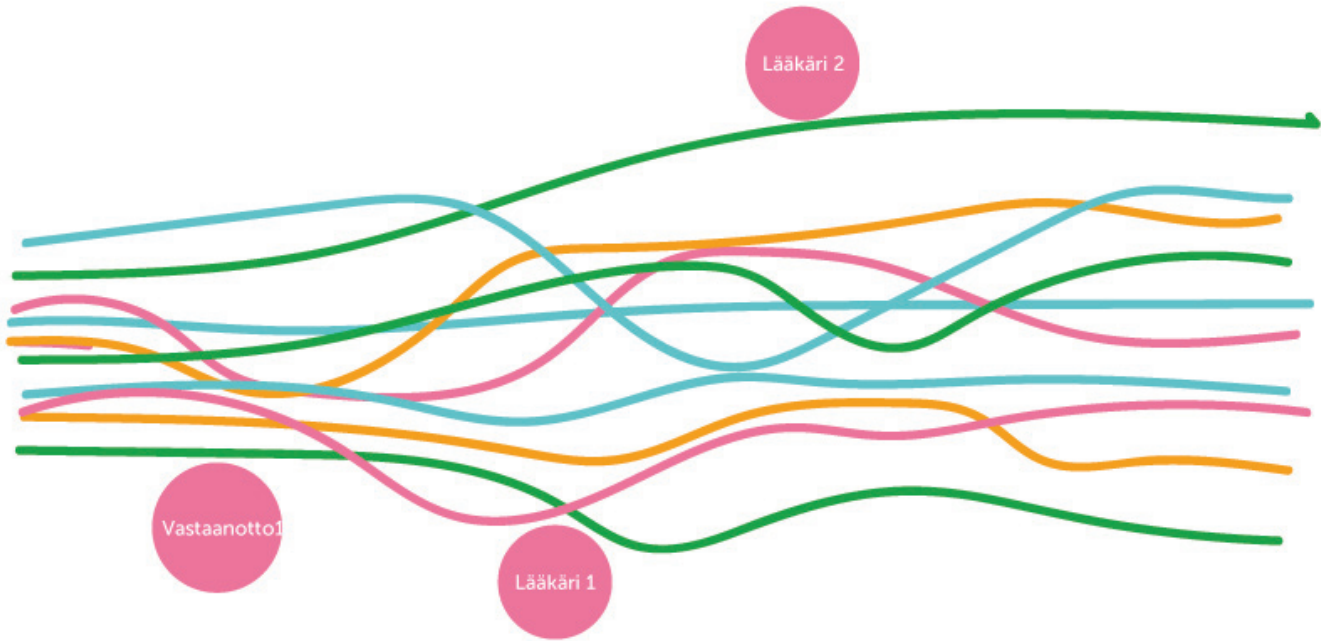
Hyvin suuren leiman kokemukselle antaa henkilökunnan kohtaaminen. Hoitokontekstissa ihminen virittyy haluun saada terveyshuolilleen empaattisen kuulijan mutta myös selkeää ohjausta, mistä on kyse ja mitä tapahtuu seuraavaksi.

Asiakaspolun haarat ja risteykset - Mistä koostuu asiakaspolku?

Ajallisesti asiakaskokemuksen voi mallintaa aikajanalle. Vielä havainnolliseman kuvan saa ajattelemalla kokemusta polkuna, jonka varrella on monta eri vaihetta. Osa vaiheista toteutuu melkein aina samanlaisina, mutta useimmiten asiakaspolku haarautuu yksilöllisesti moneksi eri poluksi, jotka risteävät ajoitain toisten polkujen kanssa.

Asiakaspolku etenee yleensä mutkitellen eikä suoraviivaisesti. Potilas kohtaa polun varrella lukuisia eri ihmisiä, joilla on erilainen tapa kohdata potilaita ja erilaisia tunnetiloja. Potilas itse käy eri tunnetiloissa useassa eri fyysisessä tilassa vastaanotolla, tutkittavana ja odottamassa vuoroaan.

Polun eri kohdissa potilaalle kerrotaan, mitä tutkimuksia hänen terveydentilastaan on tarkoitus tehdä ja mitä tehdyissä tutkimuksissa on havaittu. Hän pohtii, mitä on jäänyt kertomatta vahingossa



tai harkitusti. Potilas saa ohjeita, miten hän löytää perille ja kuinka hänen pitää hoidon eri vaiheissa toimia. Hän voi olla tyytymätön tai tyytyväinen saamiinsa ohjeisiin.

Miten asiakaskokemusta voi parantaa?

Asiakaskokemusta voi parantaa yksinkertaisesti ilman haaveilua paremmista resursseista: olemalla ystävällinen ja tervehtimällä ihmisiä. Asiakkaan kohtaamisessa tämä on totta millä tahansa alalla, mutta ystävällisyys ei välttämättä lopeta huonoa asiakaspalautetta. Huonon kokemuksen syyt voivat olla syvällä organisaation toimintatavoissa, eikä yksi hoitohenkilö mahda niille mitään.

Hyvässä palveluprosessissa olennaista on vastaaminen potilaan kokemaan informaation tarpeeseen. Vaikka akuuttiin hoidon tarpeeseen ollaan jo täyttä vauhtia vastaamassa, potilaan mielessä kumpuaa kysymyksiä palvelutapahtu-

masta: olenko oikeassa paikassa, mitä tapahtuu seuraavaksi, voinko käydä kahvilassa sen sijaan, että istun odotusaulassa?

Informaatiotarpeeseen vastaaminen vaatii läpinäkyvyyttä. Sen iso merkitys on todettu useissa tutkimuksissa ja terveydenhuollon palautejärjestelmien tuloksia analysoimalla. Toisin sanoen potilaalle kannattaa tuottaa käytännönläheistä ja ymmärrettävää tietoa siitä, missä kohdassa asiakaspolkua hän on milloinkin menossa.

Miksi ja miten asiakaskokemusta täytyy mitata?

Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii pohjaksi tietoa, millainen se on tällä hetkellä ja miten se muuttuu. Tietoa karttuu suoran palautteen ja henkilöstön oman tuntuman kautta, mutta kokemusta voidaan myös mitata eri keinoin.

Pohjois-Amerikassa potilaskokemuksen mittaaminen on palveluprosessin keskeinen ja hyvin integroitu osa. Siihen verrattuna mittarointi on Suomessa vielä vähäistä. Tähän asti on mitattu etupäässä hoidon kustannuksia, resurssien käyttöä tai hoitotakuun piiriin kuuluvien jonojen kestoa. Asiakaskokemuksen mittaamisen kulttuuri kuitenkin yleistyy. Tyypillinen keino on kysyä palautetta numeromuodossa ja seurata kaupallisten palveluiden tavoin NPS-arvoa (net promoter score).



Toistaiseksi ei juuri ole systemaattista ja yhteismitallista tietoa asiakaskokemuksesta Suomessa. Kukin sairaala, sairaanhoitopiiri ja yksityinen toimija kerää omaa tietoaan eri keinoilla, jos kerää vielä mitään. Tulevaisuudessa saattaa syntyä valtakunnallisesti vertailukelpoisia asiakaskokemuksen mittareita, jolloin data on vieläkin hyödyllisempää.

ASIAKAS VAI POTILAS?

Terveydenhuollossa voi olla semanttista sanahelinää väitellä siitä, puhutaanko asiakkaasta vai potilaasta. Aina näin ei ole. Ihmiselle itselleen ei ole yhdentekevää, onko hän terveydenhuollossa potilas vai asiakas. Myös palveluntarjoajan on aiheellista tunnistaa tämä ero. Konteksti ratkaisee, ja sitä varten on hyödyllistä määritellä termit. Milloin on parempi puhua asiakaskokemuksesta ja milloin potilaskokemuksesta?

Otetaan kolme esimerkkiä:

1. Kun ihminen tunnistaa sairastuneensa, hakeutuu hoitoon ja saa diagnoosin, hänestä tulee potilas. Hän myös identifioi itsensä potilaaksi. Samaan aikaan hänellä on silti hoidon toteuttajaan asiakassuhde, eli hän odottaa saavansa palvelua sekä potilaana että asiakkaana.

2. Kun ihminen hoitaa omaisen asioita terveydenhuollossa, hän on asiakas. Hänen näkökulmastaan omainen on potilas, mutta yhtä lailla myös asiakas. Molempia koskettaa hoitoprosessi asiakaskokemuksena.

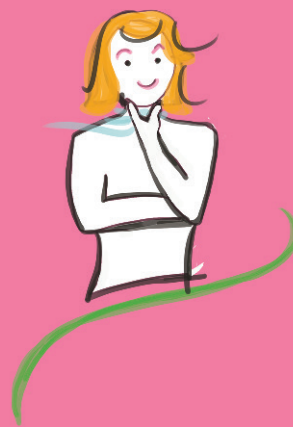
3. Kun ihmisellä on omaa tai läheisen terveyttä koskeva huolen tai kiinnostuksen aihe, mutta ei akuutti hätä, hän ottaa yhteyttä terveydenhuollon ammattilaiseen. Hän kokee itsensä asiakkaaksi, ei potilaaksi. Potilas hänestä tulee vasta, jos tehdään diagnoosi ja alkaa jokin hoidollinen prosessi.

Asiakaskokemus on käsitteenä laajempi, ja potilaskokemus sujahtaa sen alakäsitteeksi. Tässä oppaassa käytämme silti molempia ilmaisuja varsin vapaamuotoisesti, osin kontekstin mukaisesti, osin sen pohjalta, kumpaa sanaa asiantuntijat kulloinkin käyttävät.

MITÄ ON NPS-MITTAAMINEN?

NPS eli Net Promoter Score -suositelukysymys on maailman käytetyin käyttäjäkokemuksen ja erityisesti asiakasuskollisuuden mittari. Tulokset eri käyttäjien kesken ovat yhteismitallisia, koska asiakkaille esitetään käyttäjän tarjoaman palvelun jälkeen sama kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet käyttämäsi palvelua läheisellesi tai ystävällesi?”

Asiakas voi vastata kysymykseen arvolla 0–10. Vastausten luokittelussa 9–10 vastanneet ovat positiivisia suosittelevia ja uskollisia asiakkaita, 7–8 vastanneet ovat neutraaleja, ja 0–6 vastanneet ovat miinusmerkkisiä tyytymättömiä arvostelijoita, jotka vaihtavat herkästi palveluntarjoajaa. Nettosuosittelevien suhteellisesta osuudesta 0–6 vastanneiden osuus. Näin NPS-kokonaistulos asetuu asteikolle -100–100.



Väitöskirja: Uusi teknologia edistää asiakaskokemuksen johtamista

Uusi teknologia on merkittävä tekijä terveydenhuollon asiakaskokemuksen kehittämisessä. Sen avulla voidaan edistää informaation kulkua, mitata kokemusta ja kerätä dataa koko asiakaspolun johtamisen tueksi. Näin sanoo aihepiiristä Suomen ensimmäistä väitöskirjaa tekevä **Lauri Litovuo** Tampereen yliopistosta. Litovuo on tohtorikoulutettavana johtamisen ja talouden tiedekunnassa pääaineena tuotantotalous.

”Pyrin väitöstyössäni tuomaan asiakaskulmaa terveydenhuollon prosessien johtamiseen. Keskeistä on johtaa koko asiakaspolkua, eikä vain manageroida jotakin sen osaa. Lisäksi tulisi huomioida monitoimijaverkosto, sillä kumppanit ja alihankkijat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta, ja yhdessä pitäisi pyrkiä tuottamaan yhtenäinen ja ristiriidaton kokemus”, Litovuo kertoo.

Väitöstyön lähtökohtana on siirtyminen kokemuksellisuuden aikakauteen, jonka osana myös terveydenhuolto uudistaa toimintamallejaan ja tarkastelee toimin-

taansa asiakkaan kannalta. Litovuo tutkii sitä, miten terveydenhuollon erityispiirteet vaikuttavat asiakaskokemuksen luomiseen ekosysteemissä. Sitä varten hän on analysoinut Uuden Lastensairaalan potilaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja osallistunut uuden tabletilla toimivan kokemusmittarin luomiseen.

”Teknologian avulla informaatio kulkee paremmin ja auttaa niin potilasta kuin palveluntarjoajiakin.”

Lauri Litovuo, tohtorikoulutettava, johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto

”Terveydenhuollon asiakaskokemus poikkeaa perinteisestä asiakkuudesta, koska jo lähtötilanne – sairaus tai oire – on usein vinoutunut negatiivisen puolelle. Lisäksi kokemus kertyy hyvin pitkän ajan kuluessa ja monien eri kohtaamisten perusteella. Myös perheen näkökulma täytyy huomioida, koska yhden perheenjäsenen tilanne vaikuttaa koko perheen hyvinvointiin”, Litovuo sanoo.

Esimerkiksi perheen sairaalakäynnin kokemus alkaa ennen käyntiä ja jatkuu sen jälkeen. Käyntiä edeltää jonkinlainen etsintä- ja selvitysvaihe, ja asiakkaalla voi olla monia aiempia kokemuksia, jotka vaikuttavat nykyiseen kokemukseen.

”Yhä useammin pyritään saamaan enemmän tietoa ajalta ennen kuin asiakas on tullut omien palveluiden piiriin. Jokainen tilanne halutaan mitata hyvin tarkkaan. Halutaan saada selville, missä vaiheessa asiakaspolkua asiakas on ja millainen kokemus on ollut juuri siinä

kohdassa. Tähän kaikkeen tarvitaan teknologian apua”, Litovuo kertoo.

Terveydenhuollossa on tietoa asiakaskokemuksesta runsaasti, mutta se on sirpaloitunut eri tietojärjestelmiin, paperilomakkeille ja puhuttuun muotoon. Teknologia voi auttaa yhdistämään eri palautekanavien datan yhteen tiedoksi, jota palveluntarjoaja voi hyödyntää.

Digitalisoituminen parantaa asiakaskokemusta myös suoraan edistämällä viestintää. Suurimpia kritiikin aiheita kun on juuri puutteellinen informaatio. Asiakas joutuu arvailemaan, missä hän on menossa asiakaspolulla, mitä tapahtuu seuraavaksi, miksi ja minne pitää mennä.

”Usein ajaututaan tilanteeseen, jossa potilas stressaa, pitääkö hänen itse viedä tietoa mukanaan, kun hän kulkee hoidon yksiköstä toiseen. Teknologian avulla informaatio kulkee paremmin ja auttaa niin potilasta kuin palveluntarjoajiakin”, Lauri Litovuo sanoo.

Terveysteknologia menestystekijänä

Digitalisaatio on moneen kertaan hoettu mantra, kun mietitään vastauksia Suomen terveydenhuollon ongelmien ratkomiseksi. Uuden terveysteknologian hyödyntäminen on väistämättä välttämätöntä ja se avaa kiistattomasti paljon uusia mahdollisuuksia uudistaa toimintaa, helpottaa resurssipulaa ja parantaa asiakaskokemusta. Jo käyttöön otetut digitaaliset välineet näyttävät lunastavan suuria odotuksia.

”Uuden teknologian käyttö palveluiden järjestämisessä vaatii rohkeutta, mutta uskon, että se on menestystekijä. Asiakaskokemusta, potilasvirran hallintaa ja hoitotapahtuman laatua voidaan parantaa huomattavasti. Silti täytyy aina muistaa, että teknologia on hyvä renki ja huono isäntä, eikä sitä pidä palvoa uutena kultaisena vasikkana, joka ratkaisee kaiken. Sen sijasta voidaan tähdätä täsmäiskuilla tunnistettuihin kipupisteisiin”, Axel Healthin liiketoimintajohtaja Toni Hirvonen sanoo.

Huonosti suunniteltuna digiratkaisujen käyttöönoton hyödyt saattavat jäädä

laihoiksi, ja kokonaisuus voi muuttua teknisten vimpainten sillisalaatiksi. Mil-laista teknologian täytyy olla, jotta se luo hyvää työntekijä- ja asiakaskokemusta?

”Keskeistä kaikessa teknologian hyödyntämisessä on se, että teknologia nivoutuu normaaliin hoitotyön prosessiin ja tukee ja täydentää sitä. Oikein käytettynä teknologialla on arvoa tuottava funktio reaaliaikaisessa. Järjestelmää

ei pidä pyörittää järjestelmän itsensä takia, vaan sen pitää johtaa arvoa tuottavaan lopputulokseen”, Hirvonen korostaa.

Onnistunut teknologian käyttö millä tahansa toimialalla edellyttää, että teknologia ei ole päälle liimattu lisuke tai maistu sellaiselta. Jos siltä puuttuu selvästi tunnistettava funktio osana prosessia, jotakin on mennyt pieleen.

Mitä asiakas vaatii teknologialta?

Kun teknologiaa hyödynnetään asiakaskokemuksen muuttamiseksi, täytyy kiinnittää huomiota potilaan lähtökohtaan. Terveydenhuollon yksikköön hakeudutaan, koska terveys herättää huolta. Teknologian ei pidä kasata uusia huolenaiheita asiakaspolulle.



Lapissa asiakaskokemus parantuu monipuolisella teknologialla

”Asiakkaan mieliala hoitoon tullessaan ei tyypillisesti ole sellainen, jossa hän haluaa räplätä teknisiä laitteita. Siksi tarjottavan teknisen ratkaisun pitää olla yksinkertainen. Sen pitää tuntua helpolta välttämättömyydeltä, joka on helppo hoitaa pois alta, jotta prosessi liikahtaa eteenpäin. Tärkeää on vastata potilaan tiedon tarpeeseen, kuten siihen, onko hän oikeassa paikassa, mitä tapahtuu seuraavaksi ja milloin tai voiko hän käydä kahvilassa, kun odottaa vuoroaan”, Toni Hirvonen luonnehtii.

Asiakas janoaa huolen hälventämistä, erityisesti korjausta tiedon puutteeseen. Eri vaiheissa halutun tiedon pitää olla saatavilla helposti omaksuttavassa muodossa ja oikealla hetkellä. Esimerkiksi odotustilan infonäyttö voi esittää tiettyä asiakasta koskevan tiedon sidotuna asiakkaan tiedettyyn sijaintiin.

Asiakkaille voidaan tuottaa automaattisesti palveluja ja itsepalveluja, jotka

kiinnittyvät tiiviisti hoidon tuotantoprosessiin. Luontevia ja tyypillisiä käyttökohteita ovatkin erilaiset itsepalveluratkaisut, mobiilisovellukset sekä tekstiviestit informaation välittämiseksi ja palautteen antamiseksi. Tiedonvälitystä ja prosesseja pystytään nopeuttamaan kaikkien hyödyksi.

Onnistunut digitalisaatio tukee henkilöstön työtä

Samalla tavalla kuin asiakkaalle tarjotun digivälineen pitää myös työntekijän työkalun antaa kulloinkin tarvittu informaatio helposti. Käyttöliittymän pitää olla visuaalinen ja intuitiivinen, jolloin ei tarvitse uhrata kognitiivisia voimia työkalun käytön hallintaan. Esimerkiksi potilastietojärjestelmissä tyypillisiä monimutkaisia hakupolkuja ei saa olla.

”Oli järjestelmä tai teknologinen ratkaisu mikä tahansa, sitä ei koeta ylimääräi-

senä tehtävänä, jos se pystyy automatisoimaan tehtäviä ja jos sen ansiosta voi entistä paremmin keskittyä olennaiseen, kuten ihmisen kohtaamiseen ja hänen tietoihinsa tutustumiseen. Silloin teknologia lisää tyytyväisyyttä. Fokuksen pitäisi aina olla hoidossa”, Toni Hirvonen sanoo.

”Jos esimerkiksi palveluja järje-

lanteen kaaos ja kiireen tunne, ihmisiä ei stressaa niin paljon. Se edistää sekä työhyvinvointia että asiakaskokemusta”, hän jatkaa. Kun esimerkiksi sairaalassa koko sen sisäinen tuotannollinen prosessi toimii hyvin, sitä enemmän ja sitä paremmin potilaita voidaan hoitaa. Henkilöstö voi henkisesti paremmin, mitä vähemmän turhaksi tai toissijaiseksi koettua työtä pitää tehdä. Tämä puolestaan vaikuttaa asiakaskokemukseen.



Lapin sairaanhoitopiirissä on tehty jo paljon asiakaskokemuksen hyväksi, ja käynnissä on useita kehityshankkeita. Esimerkiksi hoidon tilannetietoa välitetään potilaille mobiiliapplikaatiolla. Käytössä on sähköisiä välineitä esimerkiksi ajanvarauksiin. Monet osastot tekevät jatkuvasti NPS-tyyppisiä palautekyselyitä.

”Olemme saaneet hyviä tuloksia uusista tavoista kommunikoida. Applikaatiosta on tykätty tosi paljon, kun potilas voi siitä nähdä, miten hoito etenee. Parhailaan meillä selvitetään potilasprosessin ohjaustyökalua, ja menossa koko digipalveluiden strategiatyön määrittelyvaihe taustaselvityksineen”, sanoo **Mikko Häikiö**, Lapin sairaanhoitopiirin kehitysjohtaja.

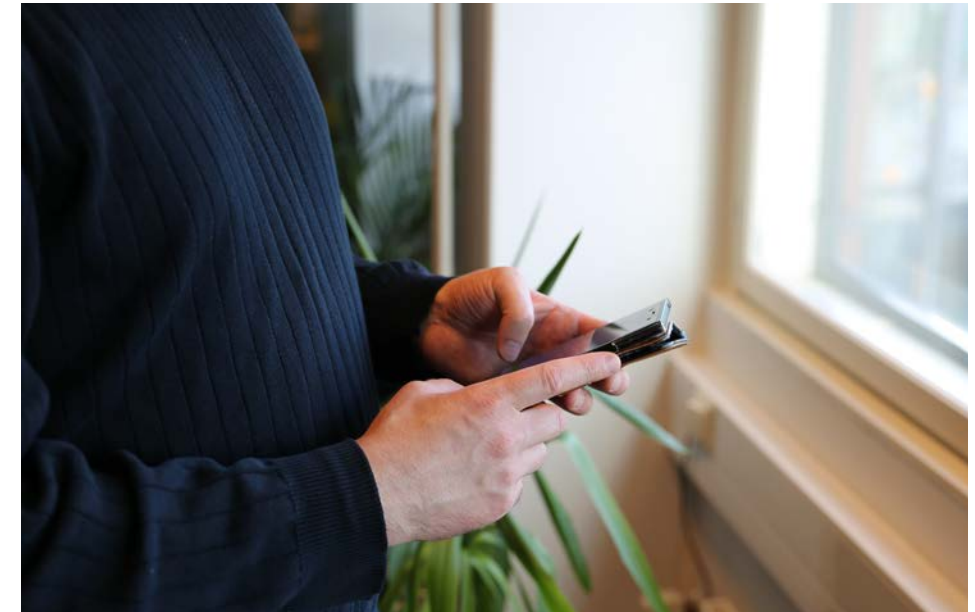
Asiakaskokemusta koskevat ongelmat ovat hyvin tiedossa. Perusongelmana on se, että organisaatio koostuu hyvin itsenäisistä saarekkeista, jotka toimivat optimaalisesti lähinnä oman alansa kanalta.

”Teknologian avulla asiakas ja ammattilainen voivat nähdä sen tiedon, mikä jo on olemassa, ja kumpikin havaitsee, missä kohdassa hoidon kokonaisuutta asiakas kulkee.”

Mikko Häikiö, kehitysjohtaja, Lapin sairaanhoitopiiri

”Asiointia ei oteta kokonaisuutena eikä tietoa kerry. Jos esimerkiksi poliklinikakäynnillä potilas käy erikoislääkärillä, kuvantamisessa ja laboratoriossa, prosessia ohjataan vain yhden toimenpiteen näkökulmasta. Asiakkailta saamme palautetta siitä, että usein tiedonhankinta pitää aloittaa alusta ja samat asiat joutuu käymään läpi monta kertaa”, Häikiö kertoo. Hän pitääkin uutta teknologiaa

keinona päästä kiinni kokonaisuuksiin. Esimerkiksi tiedon hallinnan näkökulmasta voidaan saada entistä paljon paremmin selville, mistä paloista asiakaskokemuksen kokonaisuus muodostuu ja millainen kokemus ylipäättään on sekä haravoida tarkemmin, mistä asiakas pitää. Teknologia auttaa myös esimerkiksi odotusaikojen mittaamisessa.



”Teknologian avulla asiakas ja ammattilainen voivat nähdä sen tiedon, mikä jo on olemassa, ja kumpikin havaitsee, missä kohdassa hoidon kokonaisuutta asiakas kulkee”, Häikiö sanoo.

Osoptimointi on riskinä digitalisaatiossakin. Monessa terveydenhuollon organisaatiossa eri yksiköt ostavat teknologiaa omiin tarpeisiinsa. Hyvää tarkoittavat hankinnat saattavat johtaa tietojärjestelmään, joka on pistemäinen, kompleksinen ja yhteensopimaton. Integraatio taas olisi kallista, hidasta ja vaivalloista. Tämä on tuttua myös Lapin sairaanhoitopiirissä. ”Yksi digitalisaation tavoite meillä on muuttaa huomattava osa kaikista sairaalakäynneistä e-käynneiksi, mutta nyt sähköämme vasta viiteen prosenttiin yltämisessä. Käytössä on kolme alustaa eri teknologialla, mikä aiheuttaa älyttömästi päänvaivaa”, Häikiö harmittelee.

Maantiede motivoi parantamaan sähköisiä hoitokäyntejä ja asiakaskokemusta. Lapin sairaanhoitopiiri on pinta-alaltaan Suomen suurin, ja etäisyydet ovat pitkiä. Jos seurannan rutiinikäynnin voi hoitaa etänä, on turha vaatia, että potilas ajaa 300 kilometriä tervehtimään lääkäriä paikan päällä.

Mikko Häikiön mielestä on korkea aika alkaa hyödyntää ihmisten itse tekemiä mittauksia ja puettavaa teknologiaa. Se täydentäisi tietojohtamista käytännössä sekä helpottaisi resurssipulaa. ”Esimerkiksi uniapnean seurannan laitteet toimitamme jo potilaan kotiin. Lisäksi meidän täytyy alkaa keskustella, miten voisimme käyttää my data -kierosta ja haluavatko ihmiset luovuttaa sen tietoa. Kyllä kuluttajien omat sensorit vaikkapa aktiivisuusrannekeissa tai -sormuksissa voivat antaa hyödynnettävää dataa seurantaan ja muodostaa yhden osan kokonaiskuvaan”, Mikko Häikiö sanoo.



Kohti kokonaisvaltaista palveluprosessia

Asiakaskokemuksen mittarointi on hyvä esimerkki siitä, mitä kaikkea uusi teknologia mahdollistaa terveydenhuollossa. Jos mittaustulokset alkavat parantua eri toimenpiteiden jälkeen, sitä voi hyvin pitää objektiivisena merkinä siitä, että kehitys kulkee oikeaan suuntaan. Asiakaskokemuksen johtamisessa dataa on välttämätöntä hankkia ja analysoida myös esimerkiksi eri toimintayksiköiden vertailua varten.

Mittausdata myös nivoutuu tiukasti tiedolla johtamiseen, joka on hallitseva megatrendi liiketoiminnassa. Ajatuksena on, että data tekee näkymättömän näkyväksi, varsinkin, kun dataa visualisoi-

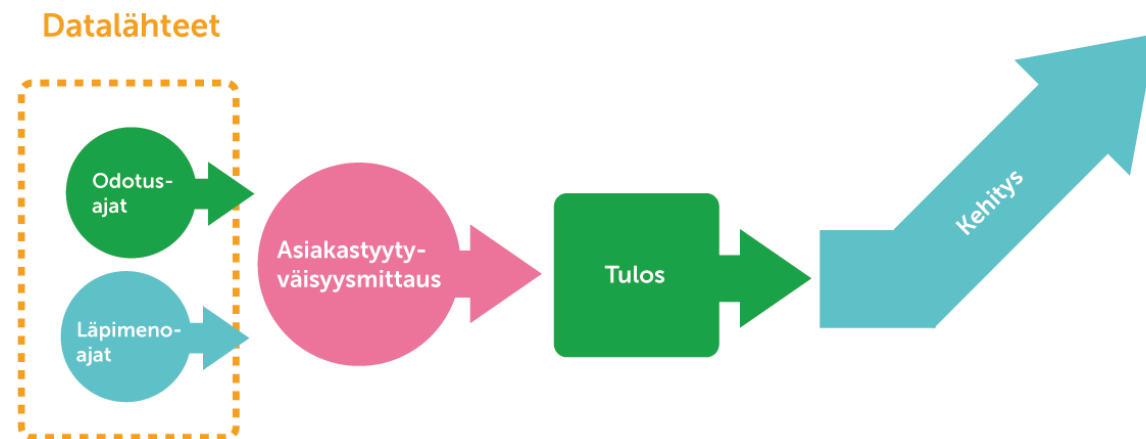
daan. Yhden ilmiön mittaamisesta on kuitenkin matkaa todelliseen tiedolla johtamiseen. Irrallisten datalähteiden tuottaman tiedon luotettavuuskin voidaan asettaa kyseenalaiseksi.

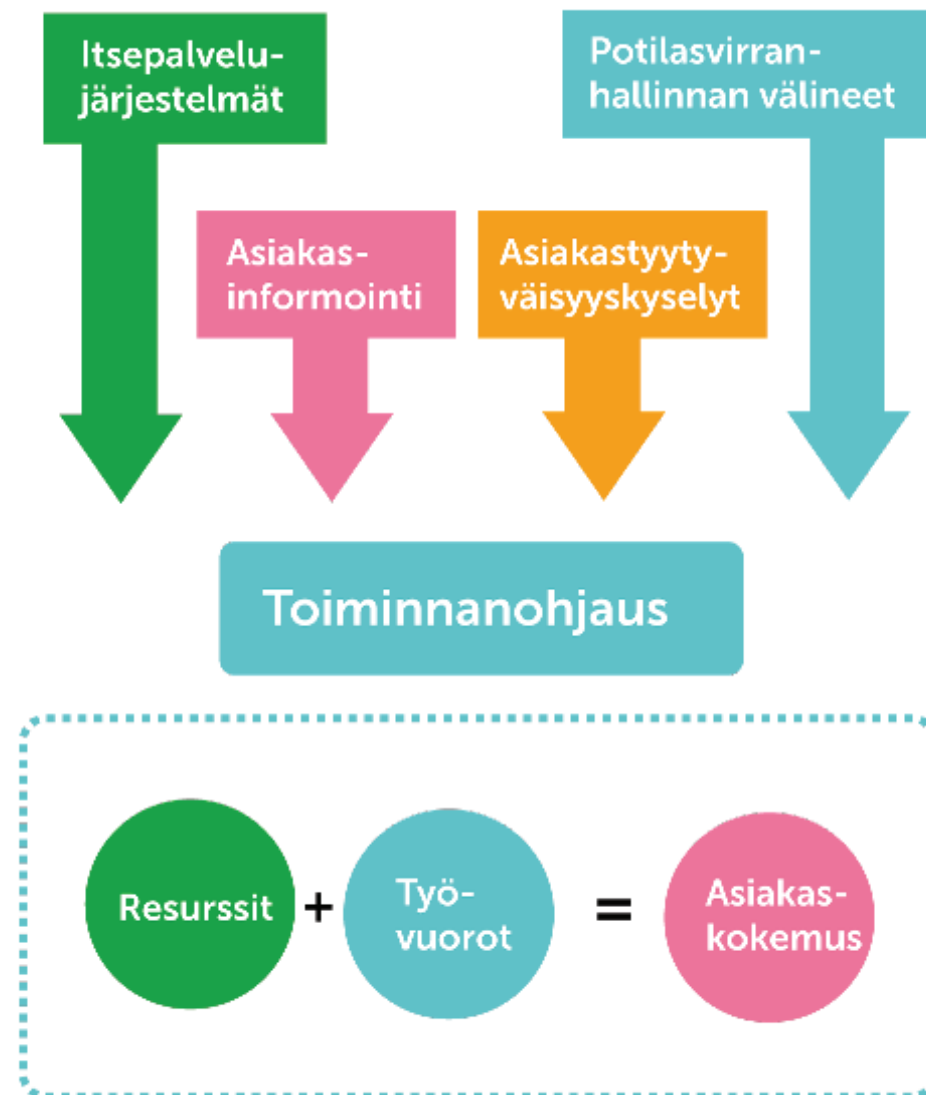
”Datan kautta syntyvä ymmärrys on nähtävissä ainoastaan isossa kuvassa, mutta monesti esiintyy metsän näkeminen puilta -ilmiö. Ihmiset ovat tiukasti kiinni omassa tekemisessä, ja siinä kokonaiskuva hämärtyy helposti”, Toni Hirvonen sanoo. Teknologia palvelee parhaiten, kun sen avulla pyritään kohti kokonaisvaltaista palveluprosessia, palanen kerrallaan ja systemaattisesti. Tiedolla johtaminen paranee, kun lisätään

datalähteiden määrää ja aletaan liittää niitä yhteen. Dataa voidaan kerätä esimerkiksi odotus- ja läpimenoajoista, jonojen pituudesta ja asiakaskokemuksen mittaamisesta.

”Kun toimintaa kehitetään, eri osa-alueet vaikuttavat aina toisiinsa, eivätkä ne ole toisiaan pois sulkevia. Jos pystyy nopeampaan läpimenoaikaan tai tuomaan päivystykseen pikakaistan, sillä voi tehostaa toimintaa ja parantaa asiakaskokemusta.”

Datan keräys





Ylös osaoptimoinnin sudenkuopasta

Terveystieteiden asiakaskokemus on usein pirstoutunut, mikä heijastaa tietojärjestelmien, prosessien ja koko organisaation hajanaisuutta. Usein eri hoitoyksiköt hankkivat toisistaan riippumatta pistemäisiä tietojärjestelmiä entisten rinnalle.

Jos kokonaisvaltainen näkemys hautautuu teknologian hyötykäytössä, siitä tulee ensisijaisesti osaoptimointia. Se vain johtaa yhä syvemmälle suohon. Paikoin ihmiset kokevat, että teknologiaa on jo nyt liikaa. Eri vaiheissa henkilöstö joutuu käyttämään järjestelmiä, jotka eivät luo arvoa itse hoitotyölle, vaan on lean-johdamsifilosofiassa hukkatyötä.

Yksi esimerkki ovat potilastietojärjestelmät. Periaatteessa niiden päälle voisi

rakentua uusi uljas teknologian kivijalka, jonka päältä voitaisiin ponnistaa kohti sujuvia prosesseja ja hyvää asiakaskokemusta. Potilastietojärjestelmät on kuitenkin kehitetty nimensä mukaisesti ensisijaisesti kokoamaan tietoa potilaan hoidosta ja toimimaan sen ohjausvälineenä. Ne ovat hyvin monipuolisia, mutta ne ovat luonteeltaan raskaita, ja käyttökokemus on vaivalloinen.

Hoito-organisaatiot tarvitsevat kokonaisvaltaista, mutta arkipäivää helpottavaa tuotannollisen prosessin toiminnanohjausta. Sen tulisi kattaa hoitohenkilökunnan resurssien allokointi työvuoroihin siten, että lähtökohtana on hyvä asiakaskokemus. Järjestelmään voivat sisältyä itsepalvelujärjestelmät datalähteenä, asiakasinformaation välittäminen, asiakastyytyväisyyden mittaukset, potilasvirran hallinnan välineet ja niin edelleen.

Case: Näin kokemus kohentuu Uudessa lastensairaалassa

- * Lähtökohtana potilasryhmien tutkimus sekä perhe- ja lapsirakenteen konsultointi
- * Käytössä digitaalinen asiakaslautejärjestelmä lasten huoltajille ja NPS-mittaristo
- * Palautteena saadun data käsittelyä varten luotu sisäinen prosessi
- * Tavoitteena jatkuvan parantamisen olotila lean-periaatteiden mukaisesti



HUS-sairaanhoidopiiriin Uusi lastensairaala on ottanut asiakaskokemuksen kehittämisen koko toimintansa johtotähdeksi. Digitaaliset välineet ovat tärkeitä niin kokemustiedon hankinnassa kuin kokemuksen parantamisessa ja potilasvirran hallinnassa. Sairaalan suunnitteluvaiheessa HUS teki Aalto-yliopiston kanssa Lapsus-tutkimushankkeen, jonka tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään, mistä sairaalakokemus muodostuu.

"Tutkimushanke oli syvälinen yritys ymmärtää potilasryhmiä eli perheiden kokemusta. Meillä oli myös perheraati ja lapsiraati, joilta kysyimme mielipiteitä vanhan lastensairaalan toimintatavoista ja odotuksia uudesta. Lapset osallistui- vat sairaalavaatteiden suunnitteluun, ja lapsiraati oli mukana jokaisessa huoneessa olevan tabletin käyttöliittymän suunnittelussa", kertoo HUS:n suurten rakennushankkeiden hankejohtaja **Pekka Lahdenne**. Hän oli vuoden 2020 syysyn asti digitaalisten ja innovaatiopalveluiden linjaaja lasten ja nuorten sairauksien tulosyksikössä.

Uusi lastensairaala pilotoi digitaalista asiakaspalautejärjestelmää, jonka koko HUS on ottanut käyttöön vuonna 2019. Lapsen huoltaja saa hoitokäyntiä seuraavana päivänä automaattisesti tekstiviestin, jossa pyydetään palautetta. Saadun palautteen teemoissa tavanomaisimpia ovat tiedon kulku, jonottamisen kesto päivystyksessä ja ihmisten kokema kohtelu.

”Tämä järjestelmä on ollut huikea edistysaskel, ja palautemäärät ovat monikymmenkertaisia verrattuna aiempaan. Kuukaudessa saadaan yli tuhat avointa palautetta. Kerättyä tietoa täytyy myös pystyä käsittelemään, ja siksi olemme luoneet sisäisen prosessin, mitä tiedolla tehdään”, Lahdenne sanoo.

NPS
75-80

”**Asiakaskokemukseen perustuva toimintamalli pitää saada menemään koko organisaation läpi ja sivusuunnassakin. Tavoitteena on jatkuvan parantamisen olotila.**”

Pekka Lahdenne, hankejohtaja, suuret rakennushankkeet, HUS

Palautteet tulevat jokaiseen toimintayksikköön, kuten osastolle tai päiväkirurgiaan. Jos palautteessa on jotakin yksikön omista toimintatavoista kumpuavaa, tapaa voidaan lähteä muuttamaan saman tien. Kerran kuukaudessa ajatusena on nostaa palautteen perusteella esiin jotakin isompaa muutosta koskeva kehittämis ehdotus, joka voidaan viedä ylemmän tason käsittelyyn johtoryhmää myöten.

”Asiakaskokemukseen perustuva toimintamalli pitää saada menemään koko organisaation läpi ja sivusuunnassakin. Tavoitteena on jatkuvan parantamisen olotila. Koko asiakaskokemuksen tuominen tietoisuuteen systemaattisen palautekeräämisen ja analysoimisen kautta on vaikuttanut siihen, että henkilökunta ymmärtää sen merkityksen. Tämä on ollut iso kulttuurin muutos. Julkisessa terveydenhuollossa asiakaskokemus ei ole ollut prioriteettilistalla kovin korkealla”, Pekka Lahdenne sanoo.

Asiakaskokemus näyttää myös parantuneen. Tästä kertoo NPS-mittari, jota Uusi lastensairaala käyttää yhtenä välineenään asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Siinä arvo on noussut hyvästä noin 60 pisteestä erinomaiselle 75–80 pisteen tasolle. Mittaristoa käytetään myös johtamisen apuna toimintayksiköiden vertailussa.

Asiakastyössäkin Uusi lastensairaala käyttää uusia digitaalisia keinoja. Yksi esimerkki on itseilmoittautuminen sairaalaan saavuttaessa. Ideana on lapsen itse valitsema avatar-hahmo, joka ohjaa koko käyntiä digitaalisesti. Toinen tuore esimerkki on etäkäyntien määrän kasvattaminen.

”Kun korona hyökkäsi päälle, pystyimme siirtämään melkein kolmasosan elektivisistä vastaanotoista etävastaanotoiksi. Etäkäynti sai ihan yhtä hyvät tai jopa paremmat palautteet kuin lähivastaanotot. Vakuutuimme, että etäkäyntien tulee olla yksi mahdollisuus jatkossakin”, Lahdenne kertoo.



Näin digitaalinen avatar auttaa asiakaskokemusta

Lapsi ja hänen vanhempansa tulevat sairaalaan rutiinitarkistukseen, jonka aika on varattu ennakoon netissä. Sisääntuloaulassa perhettä tervehtivät sisustuksen lämpimät värisävyt ja leikkisät yksityiskohdat. He suuntaavat kohti itsepalvelupäättettä, jolla ilmoittautuminen sujuu yksinkertaisesti näytämällä lapsen Kela-korttia.

Lapsi miettii päätteen näytön äärellä, minkä eläimen tällä kertaa valitsisi avatar-hahmoksi. Valinta osuu kolibrin näköiseen lintuun. Sen kuva ilmestyy päätteen antamaan tulosteeseen, jossa on myös tiedot kahden eri vastaanoton kerroksesta ja odotusaulojen numerot sekä varausnumero 123. Ilmoittautuminen on hoidettu. Samalla lääkäri näkee, että potilas on saapunut.

Perhe siirtyy vastaanoton odotustilaan, jossa olevalla näytöllä pomppii useita avatar-hahmoja. Lapsi huomaa siellä myös oman kolibrinsa. Perhe juttelee

hahmoista ja seuraa niitä. Varatun ajan koittaessa kolibri alkaa vilkkua, ja sen alla lukee huoneen numero. Hoitaja ei astu käytävälle ja kuuluta lapsen nimellä sisään. Pelkkä avatar linkittää oikean potilaan. Perhe astuu lääkärin huoneeseen.



Matkalla kohti asiakaskeskeistä tulevaisuutta

Mahtavaa, että olet lukenut tähän asti! Nyt saatat jäädä miettimään, minne unohtui vastaus pääotsikon väitteelle, jonka mukaan ”Tulevaisuus on yksilöllinen”. Toden totta, tähän mennessä väitteeseen ei ole otettu missään kohdassa kantaa suoraan. Terveystieteiden palvelu ei tietenkään räätälöi eikä sen tarvitse räätälöidä jokaiselle ikeimaa toimintamallia ja hoitoprosessia joka kerta, kun ihminen ottaa yhteyttä. Näin ei ole nyt eikä vuonna 2025. Mitä väite sitten tarkoittaa?

Koko oppaan sisältö edellä avaa sitä, miksi terveydenhuollon tulevaisuus ja asiakaskokemus on yksilöllinen. Se ei ole utopiaa ja se voi kuulostaa itsensäenselvyydeltäkin.

”Kun palvelu todella onnistuu tuottamaan hyvän asiakaskokemuksen, silloin se on asiakkaan mielessä ja sydämessä yksilöllinen.”

Kun palvelu todella onnistuu tuottamaan hyvän asiakaskokemuksen, silloin se on asiakkaan mielessä ja sydämessä yksilöllinen. Jokainen yksittäinen kokemus koskee vain häntä, hyvässä ja pahassa. Hän odottaa ja toivoo yksilöllistä kohtelua omille tarpeilleen ja huolilleen, kun hän kohtaa terveydenhuollon ammattilaisia ja koko organisaation palveluineen.

Kukaan ei halua tuntea tulevaisuuden kohdelluksi joukon jatkeena ja osana kasvotonta massaa, joka tulee jostakin

tuotantoputkesta liukuhihnalla. Tätä tunnetta hyvä asiakaskokemus ei koskaan voi olla.

Jos taas mietitään henkilöstön näkökulmasta, yksilöllisyys pätee sielläkin. Kun tehdään työtä asiakaskokemuksen parantamisen eteen, kokonaisvaltaisesti, saadaan tuloksia aikaan ja pidetään mielessä se, että osaoptimointia vältetään, silloin ammattilainen pystyy itse huomioimaan potilaansa, hänen tilanteensa ja tarpeensa – yksilöllisesti.

