

Kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamiseen

Marja Harjumaa, Marja-Leena Laukkanen, Johanna Leväsluoto, Jaakko Lähteenmäki, Maaria Nuutinen ja Heli Talja, VTT

Rakenteellisista SOTE-uudistuksista toiminnan uudistumiseen ja teknologian hyödyntämiseen

SOTE-uudistuksella tavoiteltavaa asiakaskeskeisyyttä ja parempaa kustannustehokkuutta ei saavuteta pelkällä rakenteiden uudistamisella. Muutokset on vietävä organisaatioiden ja yksilöiden toiminnan tasolle asti. Uusia palveluiden tuottamismalleja, sähköisten palvelujen käyttöä ja SOTE-palveluiden toiminnallista muutosta voidaan edistää ketterillä kokeiluilla.

Esitämme kokeilujen tukemiseksi kokeilukulttuurin mallin, jossa on kolme tasoa; kansallinen taso, organisaatiot sekä kansalaiset, ja esitämme eri tasoja koskevia suosituksia kokeilukulttuuriin siirtymiseksi. Olemme analysoineet kirjallista aineistoa ja tehneet haastatteluja kaikilla kolmella tarkastelutasolla. Tutkimuksen lähestymistavat ovat kattaneet käyttäjätutkimuksen, terveysteknologian, organisaatioiden toiminnan ja johtamisen sekä palveluinnovaatiot.

Kokeilukulttuuri vaatii toimenpiteitä kaikilla kolmella tasolla. Kansallinen taso toimii tukipilarina ja hyvien ratkaisujen levittäjinä. Sen vastuulla on tarvittava lainsäädäntö, ohjeistus ja tekninen infrastruktuuri. Kokeilujen läpiviennistä vastaavat SOTE-organisaatiot, joissa palvelut tuotetaan. Avainasemassa ovat kansalaiset, joiden odotetaan ottavan aikaisempaa enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja osallistuvan aktiivisesti palvelujen kehittämiseen tähtääviin kokeiluihin.

- Kokeilukulttuurin käyttöönottamiseksi tarvitaan uutta ohjeistusta lainsäädännön soveltamiseen ja muutoksia kehityshankkeiden rahoitukseen.
- Sähköisten palveluiden kehittäminen ja hyvien käytänteiden levittäminen edellyttävät alueellisia toimijoita ja kansallista infrastruktuuria, johon myös yksityiset toimijat voivat liittyä.
- SOTE-organisaatioiden kokeiluosaamista tulee kasvattaa.
- Kansalaisten kyky ja mahdollisuus hyödyntää digitaalisia palveluita tulee varmistaa.

UUDISTAMISEN LAAJA-ALAISUUS

Nykyisillä toimintatavoilla ei voida turvata laadukkaita palveluita kaikille

Sitä, millaiseksi tulevaisuuden SOTE-palvelut muodostuvat, on yhä vaikea hahmottaa. Tarve muutokselle on kuitenkin suuri. Yhä pienempi osa ikääntyneistä on vanhainkotihoidossa tai terveyskeskusten pitkäaikaishoidossa. Säännöllisen kotihoidon piirissä paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden osuus on kasvussa. Akuutin hoidon sijaan sosiaali- ja terveyspalvelut joutuvat yhä enemmän vastaamaan kroonisten sairauksien hoidosta. Samalla omahoito ja digitaalisten palveluiden käyttö yleistyvät. Esimerkiksi kotihoidon työntekijät ovat jo nykyisellään kuormittuneita ja huolissaan hoidon laadusta asiakkaiden määrän ja palvelutarpeen kasvaessa.

Rakenteelliset muutokset eivät riitä: uudistukset täytyy viedä toiminnan tasolle

SOTE-uudistus muuttaa radikaalisti sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteita. Pelkät rakenteelliset muutokset eivät kuitenkaan riitä takaamaan tavoiteltua asiakaskeskeisyyttä ja parempaa kustannustehokkuutta. Muutokset on vietävä organisaatioiden ja yksilöiden toiminnan tasolle asti. Samalla teknologian kehittyminen mahdollistaa täysin uudentyyppisten palveluiden kehittämisen. Vaikka digitalisaatio onkin nähty lähinnä teknologisenä kysymyksenä, sen hyödyntämisessä on pohjimmiltaan kyse toiminnallisesta muutoksesta.

Kokeilemalla kehittäminen uusien, sähköisiä palveluita hyödyntävien toimintatapojen edistämiseksi SOTE-palveluissa

Tulevaisuuden SOTE-palvelujen kehittämisen on tapahduttava tiiviissä yhteydessä käytäntöön. Kokeilemalla kehittäen ja oppien voidaan muotoilla aidosti lisäarvoa tuottavia palveluita, jotka ovat laajennettavissa eri alueille ja kohderyhmille. Suomen hallitus onkin asettanut tavoitteekseen parempien palvelujen kehittämisen kokeilukulttuurin avulla ja tehnyt toimia kokeilukulttuurin käyttöönottamiseksi. Tässä yhteydessä tarkoitamme kokeilulla uusien, sähköisiä palveluita hyödyntävien toimintatapojen kokeilemistä SOTE-palveluissa. Sen edistäminen edellyttää tietoa kokeilukulttuurin nykytilasta, edellytyksistä sekä kehitystarpeista.

Palveluiden uudistaminen vaatii eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä

SOTE-uudistusta tukevan kokeilukulttuurin käyttöönotolla on vaikutusta ja kehittämistarpeita useiden hallinnonalojen näkökulmasta tarkastellen. Keskeisessä roolissa on luonnollisesti sosiaali- ja terveysministeriö, jonka alaisuuteen SOTE-palveluntuotanto kuuluu. Oikeusministeriön hallinnonalaan liittyen huomiota vaativat erityisesti hankinta- ja tietosuojalainsäädäntö ja niistä tiedottaminen. Työ- ja elinkeinoministeriön kannalta merkityksellistä on toisaalta palveluja kehittävien ja tuottavien yritysten kasvava osallistuminen ja sen edellyttämä toimivan ekosysteemin tukeminen ja toisaalta työn ja toimintatapojen muutokseen liittyvät näkökulmat. Valtiovarainministeriön tehtäväkenttään kuuluu erityisesti kokeilujen ohjaaminen taloudellisten resurssien osalta. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan osalta asia liittyy henkilöstön kokeiluosaamiseen ja kansalaisten teknologia-aidosta huolehtimiseen.

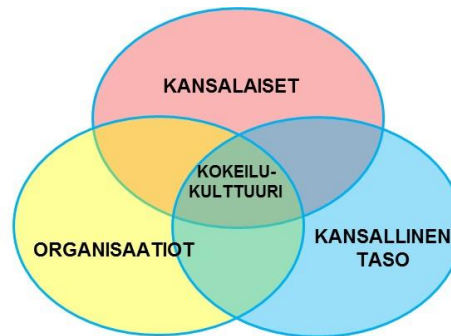
Keskeistä on, että palvelujen uudistamista ja kokeilevaa kehittämistä ei tarkastella siiloutuneesti kunkin hallinnonalan osalta erikseen, vaan niiden tukeminen esimerkiksi sopivan infrastruktuurin avulla nähdään kokonaisvaltaisena, eri näkökulmat yhdistävänä yhteisenä kehittämistehtävänä.

KOHTI KOLMITASOISTA KOKEILUKULTTUURIA

Nojautumalla perinteisiin suunnittelumenetelmiin ei uuden teknologian mahdollisuuksista saada kaikkea irti. Ne edellyttävät jo kehittämisen alussa tarkkaa tietoa siitä, mitä tavoitellaan ja miten tavoitteeseen päästään. Uusien sähköisten palveluiden tulee vastata sisällöllisesti toimintaympäristön tarpeisiin ja olla yleistettävissä laajemmalle käyttäjäkunnalle. Niiden käyttöönottoa edistävät ja estävät tekijät tulee huomioida jo kehittämisen alkuvaiheessa.

Palvelujen uudet tuottamistavat on kaikille SOTE-toimijoille vaativa oppimishaaste. Jotta innovaatioiden käyttöönotto vauhdittuisi, tulee käyttäjät ja palvelua sekä teknologiaa tuottavat organisaatiot yhteiskunnan eri tasoilla saada kytketyksi toisiinsa tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Sähköisten SOTE-palveluiden kehittäminen tulee nähdä uudenaikaisena toimintalogiikkana ja luonnollisena kehityksenä kohti laadullisesti parempia ja kansalaisten itsenäisyyttä ja aktiivisuutta tukevia palveluja.

Kuva 1. Kokeilukulttuurin kolme tasoa



Kokeilukulttuuri auttaa saavuttamaan kehitettävälle uusille palveluille SOTE-ammattilaisten ja kansalaisten hyväksynnän. Ajattelemme kokeilukulttuurin muodostuvan kolmesta toisiinsa kiinteästi linkittyvästä tasosta (Kuva 1). Sen ytimessä ovat sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen eri tavoin osallistuvat yritykset sekä julkiset ja kolmannen sektorin organisaatiot, samoin kuin kansalaiset palvelutuotannon aktiivisina, myös itse omasta hyvinvoinnistaan vastuuta ottavina asiakkaina ja yhteiskehittelyyn osallistujina. Eri hallinnonaloja yhdistävällä kansallisen tason ohjauksella ja resursoinnilla on tärkeä rooli kokeilukulttuurin mahdollistajana.

Kansallisen tason ohjaus raamittaa kokeilut.

Kokeilukulttuurin nykytila ja edistäminen SOTE-kentällä

Tutkimusaineistomme mukaan organisaatioilla on jo paljon kokemusta SOTE-kokeiluista. Kokeilut nähdään pienimuotoisina, käytännöllisinä, kevyesti toteutettavina toimenpiteinä, jotka tähtäävät aidosti uusien, jopa radikaalien, toimintamallien kokeilemiseen tai kehittämiseen. Kokeilut eivät siis liity yksistään sähköisiin palveluihin. Kokeilemiseen liittyy aina epäonnistumisen riski; tarvitaankin riskinottoa ja realismia sen suhteen, että kokeillut ratkaisut eivät aina päädy pysyvään käyttöön.

Kansallisen tason toimilla voidaan edistää kokeilukulttuuria monin tavoin. Se voi luoda kokeiluja tukevia kehittämistrakenteita, tukea uusien sähköisten palveluiden käyttöönottoa sekä tarjota niihin liittyviä kansallisia ratkaisuja. Tulevaisuuden keskitetyt SOTE-resurssit mahdollistavat esimerkiksi kokeilujen käynnistämisen isommissa yksiköissä. Suomalaisten myönteisyys tutkimuksille ja kokeiluille on myös merkittävä edistävä tekijä. Estävinä tekijöinä nousivat aineistossamme esiin lainsäädännön uudistukset, jotka voivat hidastaa kehitystä, ja laintulokinnan erilaiset tavat – organisaatiot voivat esimerkiksi tulkita lain estävän kokeilujen tekemisen, vaikka näin ei olisikaan. ”Virheiden välttämisen kulttuuri” ja ”syyllisten etsintä” aiheuttavat pelkoa ja estävät uuden kokeilemista. Tällaisia pelkoja liittyy esimerkiksi kilpailutukseen ja hankintoihin, joissa virheiden välttämiseksi usein pyritään täydellisyyteen.

Kokeileminen edellyttää uudenlaista organisaatiokulttuuria sekä kansalaisten aktiivisuutta.

Organisaatiotasolla kokeilemista edistävät ja estävät tekijät liittyvät teknologiaan, kokeilujen levittämiseen, johtamiseen, työntekijöihin sekä toimintatapoihin.

Teknologian kehittymisen myötä SOTE-dataa kyetään hyödyntämään entistä paremmin, ja teknologia mahdollistaa uusien palveluiden kehittämisen ja käyttöönoton. Aiemmat huonot kokemukset teknologiasta ja järjestelmien yhteensopimattomuus voivat kuitenkin hidastaa kokeilujen aloittamista.

Kokeiluja tulee levittää tehokkaasti niin organisaatioiden sisällä kuin valtakunnallisesti. Poliittiselta tasolta se vaatii positiivista suhtautumista ja SOTE-palveluja tuottavilta organisaatioilta yritysyhteistyötä ja verkostoitumista. Toive juuri omaan tarpeeseen räätälöidyistä ratkaisuista estää usein muiden kokeiluista oppimista. Oppiminen jää vajaan siksikin, että viestinnässä keskitytään usein kokeilujen lopputulokseen avaamatta sen vaatimaa prosessia.

Organisaatioiden johtajien tulee olla kiinnostuneita uusista toimintamalleista, ratkaisuista ja kokeiluista. Johdon pitää olla myös sitoutunut viemään kokeiluja eteenpäin. Työntekijöiden toimenkuviin on raivattava tilaa kokeilemiselle, ja kokeilujen tulee lähteä asiakastarpeesta eikä pelkästään organisaation omasta näkökulmasta. Kokeilut tulisi nähdä strategisena valintana organisaatioiden toiminnan kehittämisessä, ja onnistuneita kokeiluja pitäisi myös pystyä skaalaamaan organisaation sisällä.

Kokeiluihin kannustava, rohkea ja myös epäonnistumisia salliva organisaatiokulttuuri edistää kokeilemista. Samoin tekee työntekijöiden joustava suhtautuminen, jonka taustalla on usein aikaisempia hyviä kokemuksia kokeiluista. Positiivinen ilmapiiri ja usko omaan tekemiseen ovat myös tärkeitä.

Kokeiluita estävät epäselvät ja monimutkaiset tavoitteet ja kokeilutoiminnan erilaisuus verrattuna etenkin terveydenhuoltoalalla vallitsevaan ”evidence based” -ajatteluun. Myös henkilöstön väsymisestä jatkuviin muutoksiin saattaa muodostua kokeilemista estävä tekijä.

Kansalaisten osallistumista ajatellen keskeisiä teemoja ovat motivaatio, tietotekniset taidot, tiedottaminen, osallistumisesta koituvat kustannukset, kokeiluprosessin aikainen vuorovaikutus ja kokeilun hyödyt. Heitä luonnollisestikin kiinnostavat kokeilut, jotka parantavat heidän oman terveytensä tai sairautensa hallintaa, edistävät sairauksista paranemista tai nopeutta-

vat sairauteen liittyvää asiointia. Kansalaisten tietoteknisissä tiedoissa ja taidoissa on kuitenkin suurta vaihtelua. Etenkin ikäihmiset saattavat epäröidä uuden teknologian käyttöä ja pelätä henkilökohtaisten tietojensa leviämistä. Lisäksi laitteiden toimivuus voi mietityttää. Osallistuessaan kokeiluihin kansalaiset haluavat myös saada tietoa niiden etenemistä ja tuloksista.

Kokeileminen osana sähköisten SOTE-palveluiden kehittämistä

Kokeilukulttuuri tarjoaa ketterän ja asiakaskeskeisen tavan sähköisten SOTE-palveluiden kehittämiseen. Kokeileva kehittäminen tuo siinä yhteen sekä vaikuttavuuden, teknologian, SOTE-ammattilaisten että asiakkaiden näkökulmat. Sen keskeisimmät vaiheet ovat sähköisten SOTE-palveluiden kehittämisessä ideointi, kehittäminen, testaus, käyttöönotto ja arviointi.

Ideointivaiheessa etsitään uusia ideoita palveluiden kehittämiseksi. Olennaista on myös selvittää, mitä omassa organisaatiossa ja muualla on aiemmin tehty ja mitä siitä on opittu. Eteenpäin vietävät ideat valitaan ja niiden tarvitsemat resurssit allokoidaan.

Kehittämävaiheessa uudesta tuotteesta tai palvelusta tehdään ensimmäinen versio, jonka valmiusaste riippuu siitä, miten hyvin tavoite ja sen toteuttamiseksi tarvittavat askeleet jo ovat tiedossa. Jos niissä on vielä paljon epävarmuutta, toteutustavaksi sopii esimerkiksi paperiprototyyppi tai video, joka kuvaa tavoiteltavan tuotteen tai palvelun mahdollisimman hyvin.

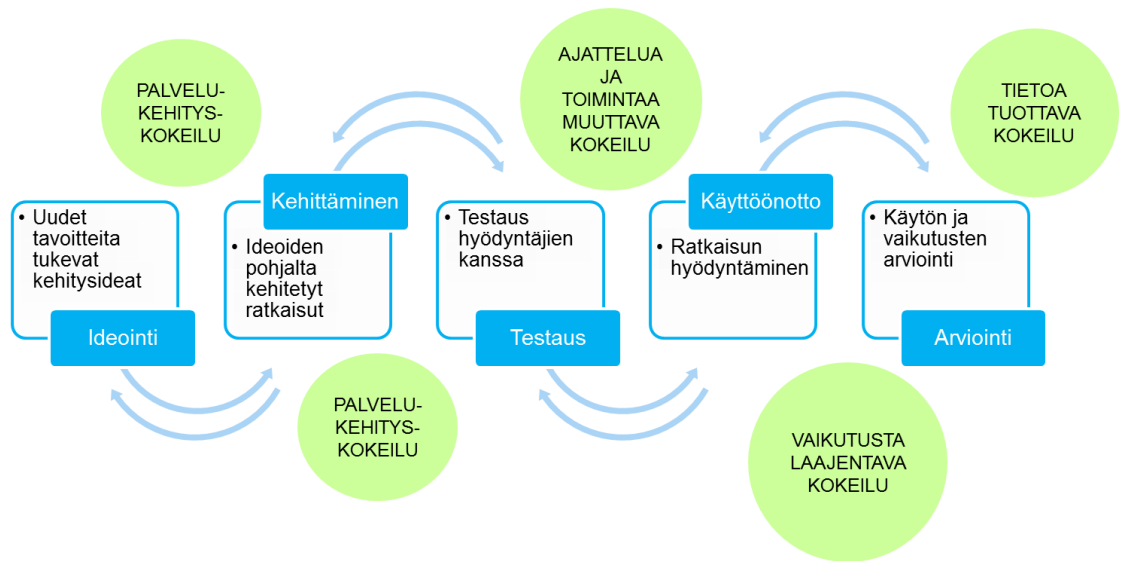
Testauksen tavoitteena on testata kehitettyä ratkaisua asiakkaiden kanssa ja tarkistaa, eteneekö kehitys oikeaan suuntaan, jotta voidaan tehdä tarvittavat korjausliikkeet. Lisäksi voidaan hakea vahvistusta suunnitteluratkaisuihin, testata vaihtoehtoisia ratkaisuja ja hakea uusia kehitysideoita. Testauksen jälkeen voidaan palata kehittämävaiheeseen.

Käyttöönotto sisältää ratkaisuun perehdyttämisen sekä varsinaisen käyttöönoton ja ratkaisun hyödyntämisen toiminnassa. Ratkaisun käytön mahdollistamiseen ja tukemiseen kannattaa panostaa, jotta se tuottaisi organisaatiolle toivottua hyötyä. Käyttöönottoon kuuluvissa käyttökoulutuksissa kerrotaan, miten ratkaisua käytännössä käytetään ja hyödynnetään.

Käytön ja vaikutusten arvioinnin tavoitteena on varmistua sähköisen SOTE-palveluratkaisun kestävydestä ja kustannustehokkuudesta. Arvioinnissa voidaan mitata esimerkiksi teknologian käyttöä, asiakkaiden kokemuksia ratkaisun toimivuudesta, klinisiä vaikutuksia ja vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Mikäli arvioinnissa havaitaan negatiivisia vaikutuksia, ratkaisua täytyy kehittää edelleen.

Kehittämisprosessin vaiheisiin voidaan yhdistää erityyppisiä ja eri tavoitteisiin tähtääviä kokeiluja (Kuva 2). Valtioneuvoston kanslian aiemmin nimeämät kokeilutyypit ovat tiedon tuotanto, vaikutuksen laajentaminen, ajattelun ja toiminnan muuttaminen sekä rakenteiden muuttaminen. Jotta kyetään vastaamaan siihen kysymykseen, miten eri osapuolten kannalta toimiva SOTE-palvelu luodaan, tarvitaan niiden lisäksi viides kokeilutyyppi: palvelukehityskokeilu. Palvelukehityskokeiluilla haetaan vahvistusta idealle tai suunnitteluratkaisuille, testataan vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä etsitään uusia kehitysideoita asiakaskeskeisiä palvelukehitysmenetelmiä käyttäen.

Kuva 2. Sähköisten SOTE-palveluiden kehittämisen vaiheet



Kehittämismenetelmien valintaan vaikuttaa myös se, onko kyse puhtaasti palvelukehityksestä vai liittyykö kehittämiseen myös tutkimuksellisia haasteita. Palvelukehityksessä riittävät usein kevyemmätkin menetelmät. Tutkimuksellista otetta vaativa kehittäminen ja arviointi tulee tehdä tieteen vaatimien käytäntöjen mukaisesti, jotta saadaan myös tieteellisen näytön kannalta käyttökelpoisia tuloksia.

TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lisää apua hankintalain soveltamiseen ja tietosuoja-asioihin

Suomessa on parhaillaan käynnissä monia hankkeita ja uudistuksia, jotka eivät suoraan kohdistu kokeilukulttuurin kehittämiseen, mutta joihin sisältyy sitä tukevia elementtejä. Näitä ovat esimerkiksi hankintalain kokonaisuudistus ja tietosuojalainsäädäntö. Tällaisilla toimenpiteillä on tärkeä rooli kokeilujen mahdollistajana, mutta niitä tulisi tehdä SOTE-kentällä paremmin tunnetuiksi. Hankintayksiköt tarvitsevat lisää ohjeistusta ja opastusta muun muassa siihen, miten innovatiivinen hankinta tapahtuu ja miten tietosuoja-asiat tulee huomioida.

Kokeileminen osaksi kehitysprosessia

Nykyisellään rahoitus ohjaa liiaksi sellaiseen hankeajatteluun, jossa tavoitteet määritellään jo kuukausia tai vuosia ennen kehittämistyön aloittamista. Rahoittajan ehtojen täyttämisen sijasta hankkeiden tulisi juurtua paremmin aikaansa palvelun organisaation yhteistä visiota ja strategiaa. Palvelukehityksen tulisi tapahtua johdon, henkilöstön ja asiakkaiden välisenä vuoropuheluna siten, että kaikkien näkemykset tulevat kuulluksi. Kokeilujen ja niistä oppimisen tulee olla osa kehitysprosessia. Kokeilujen tavoitteena voi olla ajattelun ja toiminnan muuttaminen, kokeilun vaikutusten laajentaminen ja tiedon tuottaminen, mutta myös aidosti lisäarvoa tuovan ja laajennettavissa olevan palvelun kehittäminen.

Rahoitusta aidosti uudelle tai hyvien tulosten levittämiselle

Kokeilemalla kehittäminen parantaa kustannustehokkuutta, jos ratkaisun testaaminen aloitetaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa ja testausmenetelmät valitaan hyvin. Kokeilut vaativat aina panostusta eikä niitä kannata tehdä turhaan. Nykyisellään rahoitus ohjaa usein keksimään pyörän uudelleen eikä hyppäämään sen selkään. Rahoitusta tulisi ohjata siten, että se suunnataan aidosti uusien teknologiaratkaisujen ja toimintamallien kokeiluun, eikä sitä pidä tuhlaata jossakin jo aiemmin tehtyjen kokeilujen toistamiseen toisaalla. Rahoitusta tulisi suunnata myös hyvien tulosten levittämiselle ja käyttöönotolle sekä vaikuttavuuden arviointiin.

YHTEENVETO TOIMENPIDE-EHDOTUKSISTA

Kokeiluja tukeva ohjeistus

1. Hankintayksiköitä tulee ohjata ja opastaa paremmin hyödyntämään hankintalain sallimia mahdollisuuksia (innovatiiviset hankintamenettelyt) uuden teknologian käyttöönotossa.
2. Lainsäädäntöä tulee täydentää ohjeistuksella mm. liittyen vaadittaviin tunnistusmenetelmiin, asiakkaan suostumuksiin ja tietojen säilyttämiselle asetettaviin vaatimuksiin.
3. Hankintaorganisaatioita varten tulee kehittää kansallisen tason ohjeistusta koskien standardien käyttöä ja lääkintälaittehyväksyntää (esim. etähoitoratkaisuissa käytännöt vaihtelevat).

Sähköisten palveluiden hyödyntämistä tukeva rahoitus

4. Tutkimuslaitoksia ja yliopistoja tulee ohjata mm. rahoituksella siten, että voivat keskittyä aidosti uuden teknologian kehittämiseen ja kokeiluun.
5. Hankkeiden rahoituskriteereitä tulee tiukentaa siten, että resursseja ei tuhlaata aikaisempien kokeilujen toistamiseen.
6. Kokeilujen valinta- ja rahoituskriteereissä tulee painottaa monipuolista vaikuttavuuden arviointia.
7. Rahoituksen saajalta tulee rahoituksen ehtona vaatia sitoutumista investointeihin, jotka tarvitaan kokeilun viemiseksi tuotantokäyttöön, jos kokeilu onnistuu.
8. Kansalaisten valmiuksia tietotekniikan käytössä parannetaan ohjaamalla tähän suunnattua rahoitusta mm. kansalaisopistojen kautta tapahtuvaan koulutukseen sekä kolmannen sektorin toimintaan.

Toimijaverkostoon tarvittavia muutoksia

9. SOTE-uudistuksen tarjoama tilaisuus tulee hyödyntää laatimalla kansallisen tason ohjausta sekä muodostamalla vahvoja alueellisia kehittämissyksiköitä tukemaan tulosten käyttöönottoa ja leviämistä.
10. Kanta-arkisto ja siihen liittyvä Omakanta-palvelu ovat toimivia kansallisia tietojärjestelmiä. Näiden lisäksi tulee kehittää lisää kansallisia sähköistä asiointia tukevia palve-

luja. Näiden toteuttamisessa tulee hyödyntää olemassa olevia ratkaisuja ja mahdollistaa kaupallisten sovellusten liittäminen kansallisiin järjestelmiin.

Organisaatioiden kokeiluosaamisen kasvattaminen

11. Käytäntöjä tulee muuttaa siten, että hyväksytään ”epätäydellisyys”. Esimerkiksi uudistamisen yhteydessä hyväksytään se, että kaikki asiakkaat eivät heti saa samaa palvelua. Julkisiin hankintoihin liittyvä työmäärä suhteutetaan hankinnan kokoon (riittää, että hankinnan tuloksena saadaan hyvä ja toimiva ratkaisu).
12. Kokeilun toteuttajaorganisaatioiden tulee jo kokeilun alkuvaiheessa varata riittävästi resursseja vaikuttavuuden osoittamiseen ja seurantaan. Organisaation tulee keskeyttää hyödyttömäksi havaitut kokeilut.
13. Kokeilun järjestäjän tulee viestiä asiakkailleen kokeilun kaikissa vaiheissa tehokkaasti perustellen myös, miksi kokeilu tehdään ja mitä hyötyjä kansalaiset siitä saavat.
14. SOTE-palveluntuottajien tulee perehdyttää asiakkaitaan sähköisten palvelujen (kuten omahoito) käyttöön.

Lisälukemista

Harjumaa, M., Laukkanen, M.-L., Leväsluoto, J., Lähteenmäki, J., Nuutinen, M. & Talja, H. (2017) [Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen](#). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 32/2017.

Kurkela, K., Virtanen, P. Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016) Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Acta nro 263. Loppuraportti.

Nokso-Koivisto, O. ja Kaskinen, T. (2016) Yhteiskunnalliset kokeilut Suomessa - Tutkimuksen, etiikan ja juridiikan näkökulmasta.

Lisätietoja:

Erikoistutkija Marja Harjumaa työskentelee VTT:llä digitaalisen terveyden parissa. Hänen tutkimusaiheisiin kuuluvat muun muassa käyttäjälähtöisten liiketoimintakonseptien kehitys, käyttäytymisen muutoksen menetelmät ja terveyden edistäminen.

Lisätietoja: www.vtt.fi

Johtava tutkija Jaakko Lähteenmäki työskentelee VTT:llä terveydenhuollon tietojärjestelmiin ja omahoitopalveluihin liittyvien hankkeiden parissa. Hänen tutkimusaiheisiinsa kuuluvat muun muassa tietojärjestelmäarkkitehtuurit, yhteensopivuus, tietomallit ja tietoturva.

Lisätietoja: www.vtt.fi

Johtava tutkija Heli Talja työskentelee VTT:llä organisaatioiden muutosprosesseihin ja johtamiseen liittyvien hankkeiden parissa. Hänen tutkimusaiheisiinsa kuuluvat muun muassa työn muutos uuden teknologian myötä, systeemiajattelun soveltaminen organisaatioihin sekä organisaatioiden muutosjoustavuus. Lisätietoja: www.vtt.fi

Kokeilukulttuuri muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa - sähköiset innovaatiot hyötykäyttöön (KOHISE) -hanke toteutettiin osana valtioneuvoston vuoden 2015 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja:

Johtaja Päivi Voutilainen
STM, [paivi.voutilainen\(at\)stm.fi](mailto:paivi.voutilainen(at)stm.fi)



VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA
www.tietokayttoon.fi