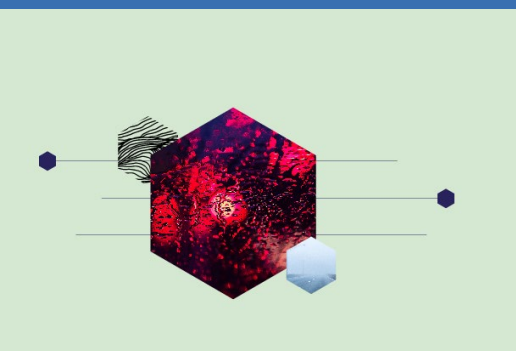
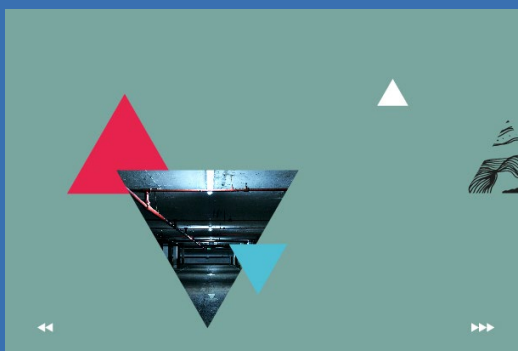
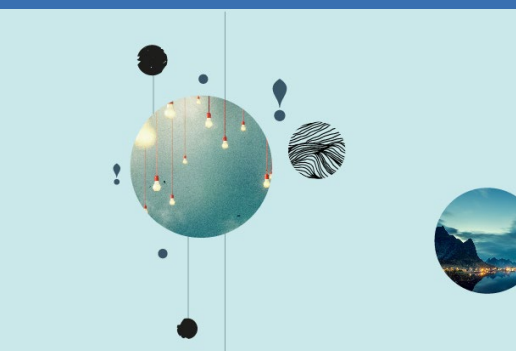
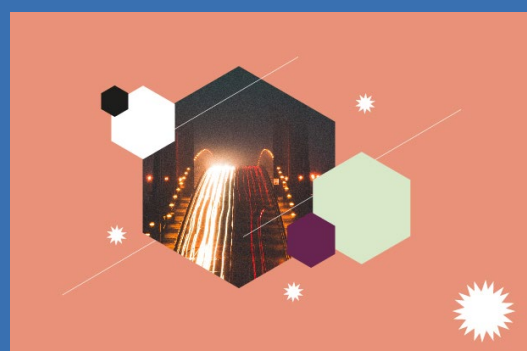
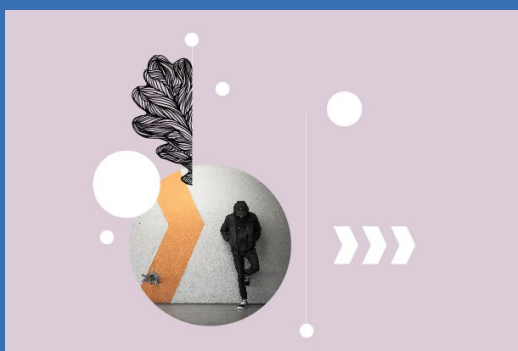
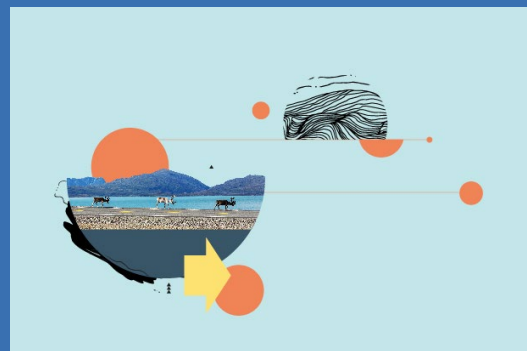


# Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartta

Suomenkielinen käännös Norjan kansallisen hyvinvointi-  
teknologiaohjelman käyttämästä oppaasta *Veikart for  
tjenesteinnovasjon*



*Alkuperäisen Veikart for tjenesteinnovasjon -oppaan  
on laatinut KS, Norja*

# Työkaluja etäratkaisujen hyödyntämiseen

*Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartan* on alun perin kehittänyt Norjan alue- ja paikalliskehittämisorganisaatio KS yhteistyössä Norjan Direktoratet for helsen ja e- helsen sekä useiden norjalaisten pilottikuntien kanssa. Ensimmäinen versio tiekartasta julkaistiin vuonna 2015 Norjan kansallisen hyvinvointiteknologia-ohjelman (National Welfare Technology Program) puitteissa. KS kehittää ja päivittää toimintamallia jatkuvasti useiden Norjan kuntien kanssa. Tiekartta soveltuu käytettäväksi kaikilla kuntasektoreilla.

Kansalliseen hyvinvointiteknologiaohjelmaan vuodesta 2013 lähtien osallistuneet Norjan kunnat ovat ohjelman avulla onnistuneet kehittämään tietoa, strategioita ja työkaluja, joita on hyödynnetty erilaisissa muutosprosesseissa. Tämä opas on yksi näistä työkaluista.

Pohjoismaiden hyvinvointifoorumin hanke [Healthcare and care through distance spanning solutions](#) (VOPD) on todennut norjalaisten kehittämän palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartan ja työkalut hyödylliseksi ja Pohjoismaiden edistyneimmäksi menetelmäksi tukea terveyden ja hoivan etäteknologiaratkaisujen systemaattista hyödyntämistä.

Tammikuussa 2020 VOPD:n johtoryhmä päätti, että projekti kääntää työkalun olennaiset osat myös ruotsiksi ja englanniksi ja suomeksi. Tämä opas on kuusivaiheisen työkalun suomenkielinen käännös. Oppaan linkit ohjaavat alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin ja verkkosivustoihin.

Alkuperäinen opas "Veikart for tjenesteinovasjon" on käännetty suomen kielelle nimellä "Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartta".

Tämän oppaan tiekartan alkuperäisenä kohderyhmänä ovat olleet norjalaiset julkisen sektorin organisaatiot. VOPD-hankkeen kohderyhmänä on kaikkien Pohjoismaiden sosiaali- ja terveydenhuollon kunnalliset ja / tai alueelliset tarjoajat, ja oppaan työkalujen nähdään soveltuvan hyvin myös heidän tarpeisiin.

## National Welfare Technology Program

Norjan kansallisen hyvinvointiteknologiaohjelman toteuttajia ovat alue- ja kuntakehittäjäorganisaatio KS sekä Direktoratet for e-helse ja Direktoratet for helse. Ohjelma koostuu kolmesta osasta:

1. Palveluiden kehittäminen ja testaaminen
2. Palveluiden esittely ja levittäminen
3. Arkkitehtuurit ja infrastruktuurit

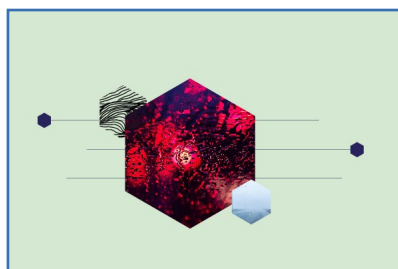
KS toimii erityisesti ohjelman palveluiden esittelijänä ja levittäjänä. Ohjelmaan kuuluu yhteensä 36 yhteistyöhanketta ja 270 kuntaa. Kunnat saavat ohjelman kautta tukea hyvinvointiteknologiahankkeiden vaatimiin muutosprosesseihin, hankintoihin ja etäteknologian käytäntöönpanoon.

[Lue lisää →](#)



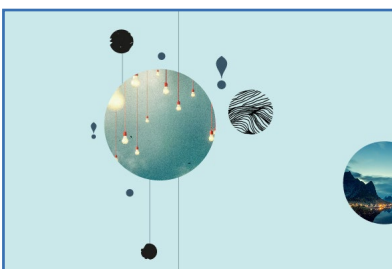
# Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartta

*Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartta* on tarkoitettu kaikille, jotka kehittävät kansalaisille suunnattuja sosiaali-, terveys- tai hyvinvointipalveluita ja haluavat hyödyntää kehitystyössä teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Tiekartta sisältää työkaluja ja toimintamalleja kehittämispolun kuuteen eri vaiheeseen.



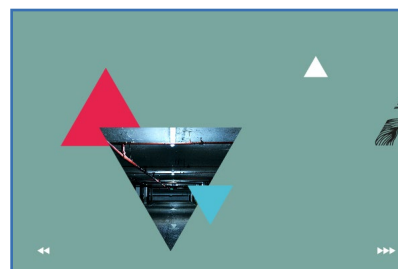
## Vaihe 1 – Ankkurointi

Ensimmäisen eli ankkurointivaiheen tarkoituksena on tunnistaa hoivaa ja hoitoa tarjoavan organisaation palvelun ongelmat, määritellä tavoitteet, sekä varmistaa, että kaikilla on näistä yhteinen käsitys.



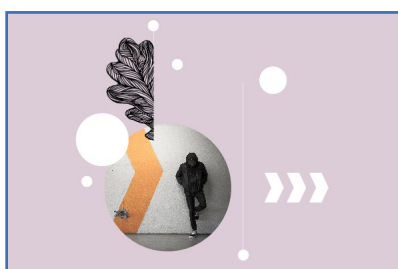
## Vaihe 2 – Näkemys

Tiekartan toisessa vaiheessa selvitetään huolellisesti todelliset tarpeet ja ongelmat sekä niiden taustasyitä. Valinnat ongelmien ratkaisemiseksi tehdään vasta tilannekartoituksen jälkeen. Näkemys asiakkaiden todellisista tarpeista auttaa kehittämään onnistuneita palveluita ja pienentää epäonnistumisen riskiä.



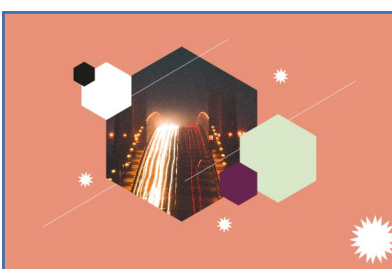
## Vaihe 3 – Palvelun kehittäminen

Kolmannessa vaiheessa luodaan ongelmista ja palvelutarpeista syntyneen näkemyksen perusteella uusia kehittämisideoita. Parhaat ideat valitaan pilotointiin. Kehittämistyön onnistumiseksi on tärkeää osallistaa ja sitouttaa sekä palvelun käyttäjiä että työntekijöitä.



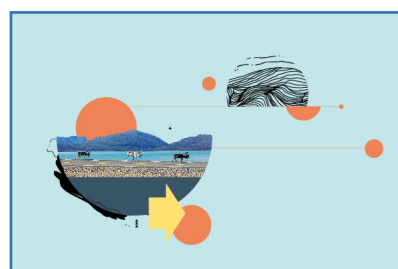
## Vaihe 4 – Pilotointi

Neljäs vaihe eli pilotointi tarkoittaa uuden palvelun tai sen osan testaamista rajatussa ympäristössä ja laajuudessa. Pilotoinnin tarkoitus on pienentää riskiä eli varmistaa, että kaikki toimii niin kuin on suunniteltu. Pilotoinnin avulla havaitaan mahdolliset virheet, puutteet ja odottamattomat ongelmat.



## Vaihe 5 – Siirtyminen toimintaan

Viidennessä vaiheessa varmistetaan, että uusi palvelu integroituu hyvin operatiiviseen toimintaan. Tähän vaiheeseen kuuluu myös käytäntöönpanon ja mahdollisten hankintojen suunnittelu ja toteutus.



## Vaihe 6 – Uusi käytäntö

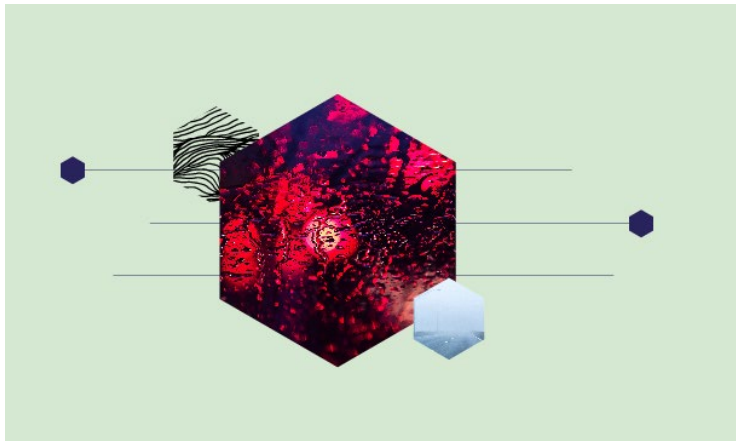
Kuudennessa vaiheessa varmistetaan, että uusi käytäntö tuottaa toivottuja hyötyjä käyttäjille, heidän sukulaisilleen sekä itse palveluorganisaatiolle. Hyötyjen toteutuminen saattaa kestää kauan ja vaatia jatkuvaa mittausta ja seurantaa. Näkyvä edistyminen on tärkeää ja auttaa ihmisiä säilyttämään motivaation olla mukana muutoksessa.



# 1

## Vaihe 1 – Ankkurointi

Ensimmäisen eli ankkurointivaiheen tarkoituksena on tunnistaa ja määrittellä hoivaa ja hoitoa tarjoavan organisaation kohtaamat ongelmat ja tavoitteet, sekä varmistaa, että kaikilla on näistä yhteinen käsitys. Jotta palveluinnovaatio onnistuu mahdollisimman hyvin, tulee valmistelevala ja suunnittelua laajasti tukeva ankkurointivaihe tehdä perusteellisesti.



### Vinkki

Ankkuroinnin lujittamisen kanssa kannattaa työskennellä aktiivisesti koko muutosprosessin ajan. Kannattaa alusta lähtien luoda hyvää vuoropuhelua kaikkien organisaatiosojen ja sidosryhmien kanssa ja järjestää myös tapaamisia. Ankkurointi ei tarkoita vain tiedon jakamista ja lähettämistä.

### 1. Määritä ongelmat ja aseta tavoitteet

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kuvataan paikalliset tai alueelliset tavoitteet, haasteet ja ongelmat liittyen teknologian hyödyntämiseen terveys- ja hyvinvointipalveluissa. Varmista myös, että nämä ovat myös paikallisten ja/tai alueellisten strategioiden ja toimintasuunnitelmien mukaisia.

Laadi esitys joka kokoaa yhteen ongelmanmäärittelyn ja tavoitteen. Hyödynnä esitystä projektin alkuvaiheen sitouttamiseen ja järjestäytymiseen johdon ja työntekijöiden keskuudessa. Tee esityksestä visuaalinen ja inspiroiva käyttämällä monipuolisesti kuvia ja siteerauksia käyttäjiltä, kansalaisilta tai työntekijöiltä sekä myös laskelmia ja tilastotietoa.

### 2. Perehdy hyötyihin

Arvioi heti varhaisessa vaiheessa missä palvelun kohdassa teknologian avulla on saavutettavissa suurin potentiaalinen hyöty, virtaviivaistamisen mahdollisuus tai muu positiivinen vaikutus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Hyödyt ja positiiviset vaikutukset syntyvät uusien ratkaisujen toteuttamisen kautta. Hyödyt voidaan mitata:

1. Kustannussäästöinä
2. Ajan säästöinä
3. Laadun paranemisena

### Innovatiivinen esimerkki

**Trænan kunta: Tenk Træna**  
(Ajattele Trænaa)

Trænan kunta edistää innovointia ja yhteistyötä asukkaiden ja yritysten välillä. Paikallistuntemukseen ja osaamiseen perustuvat innovatiiviset kehittämisprojektit houkuttelevat ihmisiä Trænaan. "Tenk Træna" voitti innovaatiopalkinnon vuonna 2018.

[Lue lisää →](#)

Tietoja hyödyistä tulisi täydentää ja pitää ajan tasalla koko prosessin ajan suunnittelusta seurantaan ja toteutukseen saakka. Tutustu myös [hyötyjen arviointityökaluun](#).

### 3. Kokoa oikea tiimi

Kokoa monialainen, laatu tietoinen, kehityshakuinen ja innovaatiotoimintaa tukeva tiimi. Huolehdi, että kaikki asiaankuuluvat toimintayksiköt ovat edustettuina ja luo heille positiiviseen yhteistyöhön kannustavia kohtaamispaikkoja. Tunnista innostajat ja innostajat, jotka voivat tukea ja täydentää toisiaan, ja luoda yhteisen käsityksen siitä, mitä hoitoa tai hoivaa tarjoava organisaatio haluaa saavuttaa.

### 4. Tunnista sidosryhmät ja suunnittele ankkurointivaihe

Tunnista henkilöt, joihin käynnissä oleva kehitystyö vaikuttaa. Varaa aikaa kaikkien sidosryhmien, kuten käyttäjien, sukulaisten ja työntekijöiden huomioimiseen. Kuvaile, miten kehitysprojekti vaikuttaa eri osapuoliin, ja miten uskot heidän suhtautuvan tulevaan kehitystyöhön ja uuteen palveluun sekä sen käyttöönottoon. Kuvaile myös, miten heidän tulisi olla mukana kehitystyön eri vaiheissa.

Laajemmissa hankkeissa voi osallistumisen ja omistajuuden turvaamiseksi jopa perustaa osapuolista koostuvan ja heitä edustavan neuvonantajaryhmän. Hyödynnä myös [ankkurointityökalua](#).

### 5. Kartoita muut aiheeseen liittyvät projektit

Tutki, työskentelevätkö muut esimerkiksi viranomaiset tai yksityiset toimijat samojen ongelmien parissa. Mieti, miten voit hyödyntää muiden tekemää työtä ja koordinoi kehittämistyösi muiden toimijoiden projektien kanssa.



#### Linkkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

- [Projektin esittely →](#)
- [Hyötyjen arviointi →](#)
- [Ankkurointi →](#)
- [Suunnittelu →](#)

## 2 Vaihe 2 – Näkemys

Hyvien palveluiden taustalla on aina näkemys todellisista tarpeista. Ennen kun teet valintoja ratkaisuihin, tee huolellinen työ todellisten tarpeiden sekä ongelmien ja niiden syiden selvittämiseksi. Tämä pienentää epäonnistumisen riskiä merkittävästi.



### Vinkki

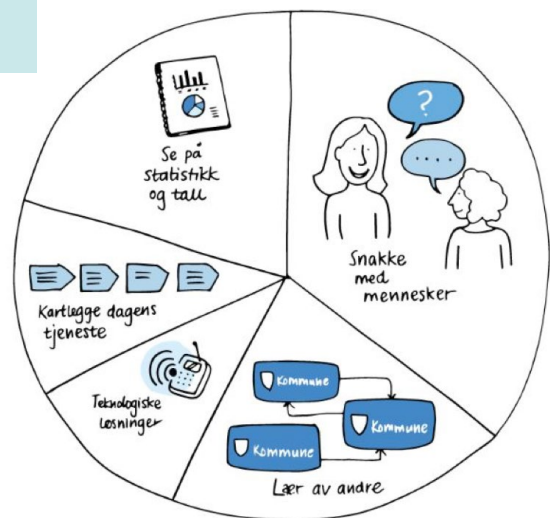
Pidä mieli uteliaana, kerää tietoa ja kannusta oppimaan uutta koko projektin ajan, koska näkemyksiä ja tietoa mahdollisuuksista tulee koko ajan lisää.

### 1. Kartoita palvelun nykytilanne

Huolimatta siitä, oletko parantamassa olemassa olevaa palvelua tai luomassa kokonaan uutta palvelua, aloita aina kartoittamalla palvelun nykytilanne.

Kutsu nykyiseen palveluun osallistuvat työntekijät työpajaan, jonka tavoitteena on tuoda esiin olemassa olevan palvelun nykytilanne ja heikkoudet. Tutustu myös työkaluun [nykyisen palvelun vaiheiden kuvaaminen](#).

Kun asiaankuuluvat nykyiset palvelut on kuvattu, tiedät paremmin mitkä palvelun osa-alueet vaativat lisäselvitystä, missä on ongelmia ja mitkä vaativat kehittämistä.



Kuvassa on erilaisia tapoja näkemysten hankkimiseen (keskustelut, tilastot, vertaisoppiminen, teknologiaratkaisut, nykyisen palvelun kartoitus) ja esimerkki niiden painotuksesta.

### Innovatiivinen esimerkki

#### Sarpsborgin kunta: Palveluiden arviointi

Sarpsborgin kunta käy avointa dialogia asukkaiden kanssa tulevaisuuden palveluista. Kunnan asukkaat voivat kommentoida ja arvioida kunnan palveluita.

[Lue lisää →](#)

## 2. Haastattele

Keskustele palvelun piiriin kuuluvien ihmisten kanssa ja pyri ymmärtämään heidän todelliset tarpeensa. Varaa reilusti aikaa käyttäjien ja työntekijöiden jokapäiväisen toiminnan havainnointiin.

Havainnoimalla ja haastatteleamalla työntekijöitä ja palvelun käyttäjiä saat käsityksen siitä, miten he kokevat nykyiset palvelut ja mitkä heidän todelliset tarpeet, sekä toiveet ja odotukset ovat. Katso lisävinkkejä työkalusta [haastattelu ja havainnointi](#).

## 3. Opi toisilta

Oppimisen ja jakamisen kulttuurin rakentaminen on tärkeää. Hyödyntämällä ja mukauttamalla muiden sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tarjoavien organisaatioiden käyttämiä ratkaisuja voit säästää kehityskustannuksissa, oppia muiden tekemistä virheistä ja jopa välttää virheiden tekemisen. Siksi kannattaa tutkia miten muut ovat ratkaisseet vastaavia haasteita. Tutustu tarjolla olevaan tietoon muista kehityshankkeista. Hyviä tiedonlähteitä ovat mm. [KomiNN](#) Norjassa ja [Innokylä.fi](#) Suomessa. Sieltä voit oppia toisista innovaatioprojekteista ja katsoa, voitko hyödyntää näitä oppeja omassa projektissasi.

## 4. Hyödynnä tilastoja

Hanki ajankohtaisia tilastotietoja, lukuja ja muita kartoitettavien palveluihin liittyviä tietoja. Täydennä yleisiä, julkisia tilastoja yksityiskohtaisilla luvuilla paikallis- ja/tai alueviranomaisten palveluista, kyselyistä ja muista lähteistä. Tavoitteena on hankkia moniulotteinen näkemys valitsemastasi palvelualueesta ja sen ongelmista sekä tunnistaa konkreettiset parannettavat alueet. Katso lisävinkkejä työkalusta [tilastot ja luvut](#).

### Vinkki

Muista ankkuroida kerättävä tieto kaikkien osallistujien kesken ja eri organisaatiotasolle.

Yhdistele erityyppisiä tietoja, näkemyksiä ja oivalluksia. Vahvista syvähaastatteluiden tuloksia luvuilla ja tilastoilla.

## 5. Selvitä teknologian mahdollisuudet

Jotta voit kehittää palvelua teknologian avulla, on tärkeää ensin ymmärtää erilaisten teknisten ratkaisujen mahdollisuudet ja rajoitukset. Selvitä, mitkä ratkaisut tarjoavat eniten potentiaalia vastata tunnistamiisi tarpeisiin. Rakenna toisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kokemusten pohjalle ja aloita markkinavuoropuhelu alan yritysten kanssa jo varhaisessa vaiheessa. Muista ottaa IT-osasto mukaan selvitystyöhön.

Joissain tapauksissa ihanteellista valmista teknistä ratkaisua ei löydy. Silloin kannattaa esimerkiksi koota yhteen ratkaisun kehittämisestä kiinnostuneita toimijoita. Tällaiset uutta luovat projektit ovat vaativia, mutta usein myös välttämättömiä uuden teknologian hyödyntämiseksi palvelun vaatimalla tavalla.

### Vinkki

Varo, ettet valitse teknologiaratkaisua liian varhaisessa vaiheessa. Käytä ensin aikaa ihmisten tarpeiden ymmärtämiseen ja tee teknologia-valinta vasta sen jälkeen.

## 6. Analysoi ja tee yhteenveto

Tee syntyneestä näkemyksestä systemaattinen yhteenveto, josta saat raameja, linjauksia ja päätöksenteon tukea alkavaan projektiin.

Tiivis yhteenveto syntyneestä näkemyksestä kannattaa tehdä yhdessä kollegoiden kanssa heti taustatietojen keräämisen jälkeen. Analysoikaa yhdessä syntynyttä näkemystä palvelun nykytilanteesta ja sen ongelmista, aukoista, tarpeista ja mahdollisuuksista.

Analysoi nykyisen palvelun resurssien käyttöä, organisaatiota, kulttuuria ja tuloksia sekä niiden välistä suhdetta. Katso lisävinkkejä [analysointityökalusta](#).

Arvioi uudelleen missä kohtaa palvelua kehittämisestä saadaan suurin hyöty ja päivitä tiedot [hyötyjen arviointityökaluun](#).

Tiivistä tulokset selkeäksi esitykseksi ja hyödynnä sitä tiekartan seuraavien vaiheiden kokouksissa ja työpajoissa.

### Vinkki

Palaa aika ajoin syntyneeseen alkutilannenäkymään. Näin varmistat, että projekti pysyy oikealla kurssilla ja etenee kohti tunnistettuja tarpeita ja tavoitteita.



### Linkkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

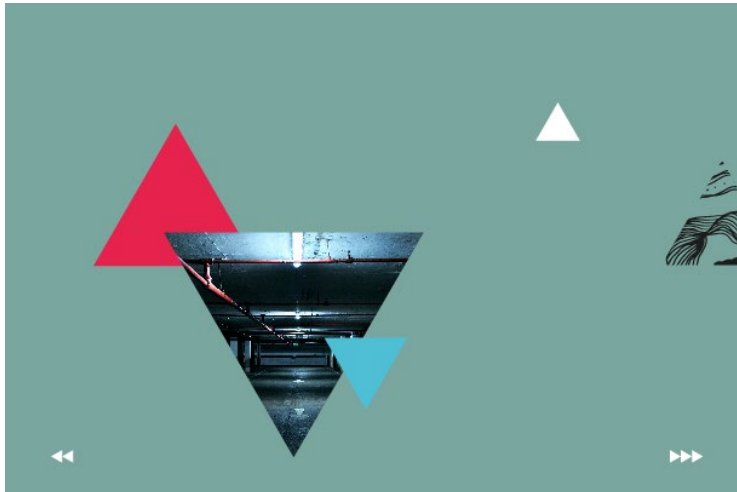
- [Nykyisen palvelun vaiheiden kuvaaminen →](#)
- [Haastattelut ja havainnointi →](#)
- [Tilastot ja luvut →](#)
- [Analyysi →](#)
- [Hyötyjen arviointi →](#)
- [Suunnittelu →](#)



# 3

## Vaihe 3 – Palvelun kehittäminen

Kolmannessa vaiheessa luodaan palvelusta ja sen tarpeista syntyneen näkemyksen perusteella uusia kehittämisideoita. Parhaat ideat pilotoidaan. Kehittämistyön ja siihen sitoutumisen onnistumiseksi on tärkeää osallistaa sekä palvelun käyttäjiä että työntekijöitä.



### Vinkki

Pienten parannusideoiden toimeenpano, kuten opastekylttien puutteiden korjaaminen, onnistuu nopeasti.

Monimutkaisemmat ideat puolestaan vaativat enemmän työtä ja esimerkiksi roolien, vastuiden ja työprosessien määrittelyä.

### 1. Ideoi

Ideointi on ongelmien ratkaisemista uusilla tavoilla. Ideointi on yhdessä tekemistä, jotta varmistuu toiminnan ankkuroituminen ja syntyy omistajuus uuteen toimintatapaan. Kutsu erilaisia toimijoita mukaan ideointiin. Tarkoituksena on systemaattisesti hyödyntää edellisessä vaiheessa kerättyä näkemystietoa ja luoda sen pohjalta uutta. Uudet ideat arvioidaan ja priorisoidaan niiden soveltuvuuden ja hyödyllisyyden perusteella. Katso lisävinkkejä työkalusta [ideointi ja ongelmanratkaisu](#).

Luo uusista ideoista kuvaukset ja havainnollista niiden avulla uuden palvelun eteneminen. Katso lisävinkkejä työkalusta [ratkaisuehdotukset](#).

### 2. Kokeile ehdotettua ratkaisua

Jotta tunnistat kaikkien syntyneiden ideoiden joukosta ne kaikkein lupaavimmat ideat, on tärkeää testata ne mahdollisimman nopeasti henkilöstöllä ja palvelun käyttäjillä. Katso lisävinkkejä työkalusta [ratkaisuehdotukset](#).

Kutsu käyttäjien lisäksi myös heidän omaisiaan ja paikallisen viranomaisen työntekijöitä kertomaan kommenttejaan esitettyyn ideaan. Paranna kehityskelpoisimpia ideoita saatujen kommenttien perusteella ja hylkää muut.

Arvioi myös potentiaalisia hyötyjä. Katso lisävinkkejä työkalusta [hyödyt](#).

### Innovatiivinen esimerkki

#### Hortenin kunta: HOPP

Hortenin kunnassa toteutettu Terveystta edistävä kasvu (norjaksi "HOPP = Helse-fremmende oppvekst") on kunnallinen yhteistyömalli, jossa on tavoitteena edistää lasten ja nuorten hyvinvointia, liikumista ja terveellisiä elämäntapoja luomalla paremmat oppimisen olosuhteet.

[Lue lisää →](#)

### 3. Määrittele toimenpiteet ja vastuut

Uudet palveluprosessit tulee suunnitella yhteistyössä palveluun osallistuvien työntekijöiden kanssa. Kutsu heidät osallistumaan työpajaan, jossa kuvataan uusi palveluprosessi. Katso lisävinkkejä [työkalusta uusi palvelukuvaus](#).

Kuvaa aluksi palvelun vaiheet, jotka asiakas käy läpi. Tunnista sen jälkeen palvelun työntekijöiden työvaiheet. Määritä kuka tulee olemaan vastuuhenkilö, kuka työn suorittaja, kenen puoleen tulee kääntyä, jos on kysyttävää ja kenelle tulee viestiä työn aikana. Katso lisävinkkejä työkalusta [rooli- ja vastuumatriisi](#).

Kun työprosessit, roolit ja vastuut on kuvattu, voidaan tehdä kuvaus palvelun työvaiheista. Tee kuvauksesta havainnollinen ja mahdollisimman helposti ymmärrettävä. Voi olla myös tarpeen luoda uusia päivittäisiä työtehtäviä kuvaavia malleja.

### 4. Tunnista hyödyt

Hyödyt syntyvät, kun ihmiset suorittavat palveluja ja työprosesseja uusilla tavoilla. Tämä edellyttää, että työntekijät ohjataan muutosprosessin läpi. Muutosmatkan myötä työntekijät oppivat uusia taitoja, kehittävät uutta asennetta ja muuttavat käyttäytymistään niin, että uuden toimintatavan kautta saadaan aikaan suunniteltu hyöty.

Uuden palvelun toteuttamisen jälkeen on aika tunnistaa hyödyt, jotta tehdyt muutokset voidaan yhdistää saavutettuihin tuloksiin. Katso lisävinkkejä työkalusta [uusi palvelukuvaus](#).

Tee kyselytutkimus ja arvioi sen avulla erilaiset saavutetut hyödyt, suhteuta ne aiheutuneisiin kustannuksiin ja tunnista olosuhteet jotka vaaditaan niiden toteutumiseen. Katso lisävinkkejä työkalusta [hyötyjen arviointi](#). Laadi suunnitelma hyötyjen saavuttamiseksi, mittaamiseksi ja seuraamiseksi. Suunnittele myös kuka on vastuussa tästä kokonaisuudesta.

#### Vinkki

Hyötyjen ja kustannusten taloudelliseen arviointiin ja tulosindikaattoreiden suunnitteluun kannattaa pyytää apua järjestelmäasiantuntijoilta ja talouspääliköiltä.

### 5. Kontaktipisteiden kehittäminen

Kontaktipisteellä tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän kohtaamispistettä. Tunnista missä kohtaa [ratkaisuehdotusta](#) ja [uutta palvelukuvausta](#) kontaktipisteet ovat. Nämä saattavat olla digitaalisia (esim. sähköiset sovellukset tai mobiilisovellukset), fyysisiä (esim. esitteitä tai hakemuslomakkeita) tai henkilöiden välillä tapahtuvia kohtaamisia (tapaamiset ja puhelinkeskustelut). Jos kehitettävä palvelu ei edellytä uusia tai muuttuneita kontaktipisteitä, voit siirtyä tämän vaiheen ohi seuraavaan vaiheeseen.

Kontaktipisteiden suunnittelussa on tärkeää havainnollistaa uudet ehdotukset ja testata niitä käyttäjien eli asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Valmistele rohkeasti ensimmäinen luonnos hakulomakkeeksi tai esitteeksi. Sisällytä havainnollistamiseen myös palveluun käytettäväksi suunniteltuja tuotteita ja tekniikkaa ja visualisoi tulevaisuuden digitaalisia ratkaisuja. Luonnos uudesta palvelusta voi olla aluksi nopeasti tehty karkean tason kuvaus, joka edistyy ja tulee yksityiskohtaisemmaksi ja tarkemmaksi projektin edetessä.

## 6. Kehitä tai valitse hyödynnettävä teknologia

Monet uudet palvelut edellyttävät digitaalisia kontaktipisteitä, ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarjoaja joutuu usein väistämättä hankkimaan tai kehittämään uusia teknisiä ratkaisuja. IT-osaston on oltava mukana mahdollisimman varhaisessa vaiheessa varmistamassa teknologian ammattimainen arviointi.

Jos uusia digitaalisia kontaktipisteitä tarvitaan, niiden edellyttämä teknologia tulee olla hankittuna tai kehitettynä ennen palvelun pilotointia. Tämä edellyttää kumppanuuden luomista teknologian toimittajan tai kehittäjän kanssa.

Teknologialle asetetut tarpeet ja vaatimukset tulevat monelta suunnalta:

- **Käyttäjän tarpeet:** Täyttääkö teknologia käyttäjien eli asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet? Tukeeko se suunniteltua palveluprosessia ja työprosesseja? Onko sitä helppo käyttää?
- **Integraatiot:** Pitääkö teknologian avulla pystyä välittämään tietoa viranomaisten muiden järjestelmien kanssa?
- **Skaalautuvuus:** Voidaanko teknologian käyttöä helposti laajentaa käyttäjämäärän kasvaessa?
- **Tietoturva:** Täyttääkö teknologia tietoturvalle ja yksityisyydensuojalle asetetut vaatimukset?
- **Kustannukset:** Mahtuuko teknologian kustannukset budjettiraameihin?

Katso myös [The Agency for Public Management and eGovernment's public procurement subpages \(NO\)](#) →

Katso myös [KommlT's toolkit for common municipal ICT architecture](#) →

### Innovatiivinen esimerkki

#### Bergenin kunta: Digifrid

Bergenin kunnassa on kehitetty ensimmäinen kunnallinen robotti, Digifrid, jonka tehtävänä on hoitaa asioita ja annettuja tehtäviä omatoimisesti. Tämän kaltainen teknologian hyödyntäminen vapauttaa ihmistyövoimaa sellaisiin tehtäviin, joita teknologian avulla ei voida ratkaista.

[Lue lisää →](#)



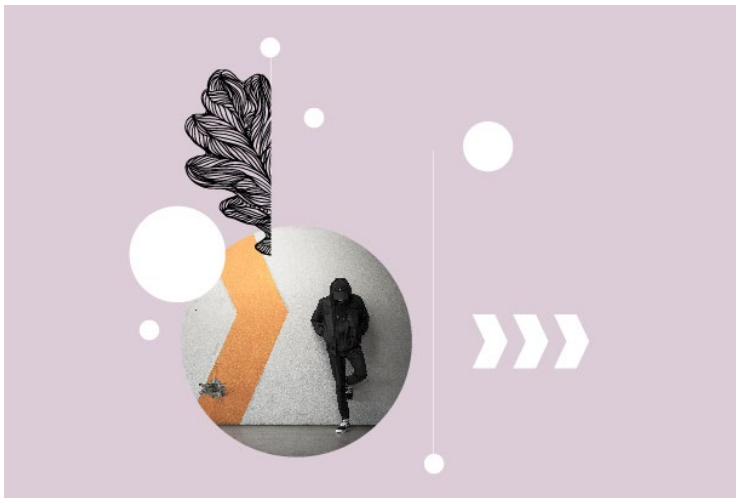
### Linkkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

- [Ideointi ja ongelmanratkaisu](#) →
- [Ratkaisuehdotus](#) →
- [Uusi palvelukuvaus](#) →
- [Roolit ja vastuut -matriisi](#) →
- [Hyötyjen arviointi](#) →
- [Suunnittelu](#) →

# 4

## Vaihe 4 – Pilotointi

Pilotointi tarkoittaa palvelun tai sen osan testaamista rajatussa ympäristössä ja laajuudessa. Pilotoinnin tarkoitus on pienentää riskiä eli varmistaa, että kaikki toimii niin kuin pitää. Pilotoinnin avulla havaitaan myös mahdolliset virheet, puutteet ja odottamattomat ongelmat.



### Innovatiivinen esimerkki

#### Fjellin kunta: Yhteistyö koulujen ja yritysten välillä

Fjellin kunta kannustaa kouluja ja yrityksiä yhteistyöhön lisätäkseen opiskelijoiden osaamista ja taitoja. Yhteistyössä tavoitellaan yritysyhteistyön lisäämistä, kouluväestön välistä jatkuvuutta ja alueellista sosiaalista kehittämistä.

[Lue lisää →](#)

### 1. Suunnittele

Pilotoinnissa voi olla useita tasoja. Piloti voi olla hyvin pieni jayksinkertainen ja sen tavoitteena voi olla selkeimpien puutteiden ja ongelmien havaitseminen ja karsiminen. Isommat pilotitprojektit saattavat kattaa laajemman palvelukokonaisuuden ja myös suuremman joukon käyttäjiä.

Piloti tulee suunnitella yhdessä niiden työntekijöiden, esihenkilöiden ja osastojen kanssa, jotka tulevat operoimaan palvelua ja vastaamaan siitä. Voi olla järkevää vastuuttaa erityinen henkilö pilotin läpivientiin.

Kannattaa varata reilusti aikaa seuraavien asioiden suunnitteluun:

- **Tavoitteet:** Mitkä ovat välitavoitteet ja päätavoitteet pilotille. Mitä pilotissa halutaan oppia?
- **Kohde:** Minkä verran palvelua pilotoidaan? Mitkä kontaktipisteet, työprosessit ja toiminnot tulisi sisällyttää pilottiin ja tulisiko pilotin kohdetta kasvattaa?
- **Aika:** Kuinka kauan piloti kestää?
- **Osallistujat:** Ketkä käyttäjät, työntekijät ja kolmannet osapuolet osallistuvat pilottiin? Miten osallistujat rekrytoidaan?
- **Tiedot:** Mitä tietoa osallistujille tulee antaa?
- **Osaamisen kehittyminen:** Vaadittu osaaminen/taidot, minkälaista koulutusta tarvitaan ennen pilotin käynnistämistä?
- **Virheiden käsittely:** Miten pilotin aikana havaitut virheet käsitellään?

- **Mittaaminen:** Miten hyödyt mitataan pilotointivaiheen aikana?
- **Havainnointi:** Miten käyttäjien ja työntekijöiden palveluun suhtautumista ja palvelun käyttöä havainnoidaan?
- **Dokumentointi:** Miten löydökset dokumentoidaan jäsennellysti koko pilotin ajan?

## 2. Toteuta käytännössä

Toteuta pilotti suunnitellusti, ja yritä kaikin tavoin ymmärtää uuden tai uudistetun palvelun toimintaa. Yllätyksiä tulee aina! Pilottiin käytetyn ajan tulet säästämään myöhemmin siirtyessäsi varsinaiseen toimintavaiheeseen.

Pilotin aikana tulisi keskustella niiden henkilöiden kanssa, jotka vastaanottavat ja tarjoavat palvelua. Havainnoi, kuinka he työskentelevät palvelussa, mitkä kohdat jumittavat ja mikä tuottaa heille iloa. Pilotin avulla saat selville mikä toimii ja mikä ei toimi ja osaamisesi kasvaa.

Kuinka käyttäjät kokevat palvelun kontaktipisteissään? Kuinka organisaation työprosessit, roolit ja vastuut tukevat palvelun toteutumista? Dokumentoi oppimasi matkan varrella ja hyödynnä myös havaintoja tukevia valokuvia ja videoita. Saat näin arvokasta tietoa palvelun jatkokehitystä varten.

## 3. Arvioi

Reflektoi pilotin jälkeen oppimaasi ja arvioi uutta palvelua. Arvioinnissa hyödynnät pilotoinnista saatuja kokemuksia ja pääset jatkamaan palvelun kehittämistä, parantamaan hyötyjä ja vaikuttavuutta ja viemään eteenpäin jatkopäätöksentekoa tukevia dokumentteja.

Arvioi palvelua seuraavien tekijöiden suhteen:

### Ihmiset

- Onko palvelu käyttäjien mielestä hyvä?
- Suhtautuuko henkilöstö palveluun myönteisesti?
- Syntykö kontaktipisteissä myönteisiä kohtaamisia käyttäjän ja viranomaisen välille?

### Organisointi

- Sujuvatko työprosessit kohtuullisen hyvin?
- Syntykö jokaisessa työprosessissa arvoa palvelun vastaanottajalle?
- Onko toiminnot, roolit ja vastuut määritelty selkeästi?

Jos olet käyttänyt uutta teknologiaa, myös se tulee arvioida. Toimiiko se niin kuin pitäisi ja vastaako se käyttäjien tarpeisiin? Onko infrastruktuuri vakaa ja turvallinen, ja kommunikoiko teknologia hyvin muiden järjestelmien kanssa?

Dokumentoi yksityiskohtaisesti, mitä olet oppinut pilotissa. Hyödynnä myös työkalua [pilotin arviointi](#).

Pilotista saatuja kokemuksia tulisi hyödyntää myös arvioitaessa, tarjoaako palvelu odotettuja hyötyjä. Kertaa pilotin tulokset ja arvioi seuraavat kysymykset:

- Tuottaako uusi palvelu oletetut hyödyt?
- Oletko löytänyt uusia hyötyjä, jotka tulisi huomioida?
- Tulisiko kustannuslaskelmia tarkentaa?
- Miten myönteisiä vaikutuksia voitaisiin parhaiten mitata toiminnan aikana?

Päivitä ja täydennä työkalu [hyötyjen arviointi](#) ja valmistelee dokumentaatio päätöksenteon tueksi.

## 4. Tee päätös

Pilotin jälkeen edetään joko varsinaiseen toimintavaiheeseen, tehdään lisää testejä tai keskeytetään projekti. Jossain tapauksessa voi olla järkevää palata [vaiheeseen 3](#) ja kehittää palvelua uusien ideoiden ja pilotista saatujen näkemysten pohjalta.

Tee päätös ja suositus jatkosta perustuen lopulliseen palvelusuunnitelmaan ja arvioon hyödyistä.

Joissakin projekteissa saatat huomata, että olet edennyt vääränsuuntaan ja sinun on pysäytettävä projekti. Tällaista sattuu ja se on OK, mutta ennen kuin keskeytät projektin, on tärkeää ymmärtää, miksi asiat eivät toimi. Tällaisessa tilanteessa palaa [Vaiheeseen 2](#) ja harkitse uudelleen suunnitelmiasi toteuttamista.

### Vinkki

Muista, että pilotin tulokset tulee viestittää ja ankkuroida kaikille organisaatiotasolle.



### Linkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

- [Pilotin arviointi](#) →
- [Hyötyjen arviointi](#) →
- [Suunnittelu](#) →

# 5

## Vaihe 5 – Siirtyminen toimintaan

Viidennessä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että uusi palvelu integroituu hyvin operatiiviseen toimintaan. Tähän vaiheeseen kuuluu myös käytäntöönpanon ja mahdollisten hankintojen suunnittelu ja toteutus.



### Johdon vastuu

Silloin kun työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan muutokseen, on mahdollista saavuttaa kestäviä parannuksia ja hyötyjä.

Johdon vastuulla on sitouttaa ja osallistaa työntekijät toiminnan muutoksiin.

### 1. Toteuta hankinnat

Jos palvelu on riippuvainen uudesta teknologiasta, uusista tuotteista tai muusta ulkopuolisten kumppanien avusta, sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarjoajan on suoritettava tähän liittyvät hankinnat. Mieti myös tarvitaanko osaamisen kehittämiseen tai asiantuntijuuteen liittyvää apua.

Aloita laatimalla hankinnan kilpailutussuunnitelma ja siihen liittyvä valintakriteeristö. Varmista, että hankinnoista vastaava osasto on mukana. Onnistuneen hankintakilpailutuksen suunnittelussa kannattaa huomioida seuraavia seikkoja:

- varmista, että sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarjoajan näkemykset ja tunnistamat tarpeet tulevat tarjousdokumenteissa esiin ymmärrettävällä tavalla.
- varmista kilpailutus toimittajien kesken.
- anna tilaa vuoropuhelulle toimittajien kanssa.
- luo järkevä painotus hinnan ja laadun välille, sillä halvin ei aina ole paras.

Lisäohjeistusta hankintaprosessista (Norja):

- [The Agency for Public Management and eGovernment's procurement subpages \(NO\) →](#)
- [The national supplier development programme \(NO\) →](#)

## 2. Suunnittele hyödyt

Hyvä suunnittelu on onnistuneen ja sujuvan toimeenpanon salaisuus.

Laadi konkreettinen ja käytännönläheinen suunnitelma [hyötyjen arvioimiseksi](#) tiiviissä dialogissa niiden uuden palvelun työntekijöiden kanssa, jotka tulevat käyttämään työssään uusia työmenetelmiä. Mieti, miten ja kuka ottaa vastuun hyötyjen arvioinnista ja seurannasta.

### Vinkki

Suunnittelu ei ole erillinen vaihe vaan toteutetaan pikemminkin vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa koko organisaatiossa. Motivoi työntekijöitä osallistumaan muistuttamalla heille mitä arvokasta ja jokapäiväistä hyötyä uusi palvelu tulee tarjoamaan sekä asiakkaille, että työntekijöille.

### Innovatiivinen esimerkki

#### Granin kunta: Puusta tehty esikoulu

Granin kunta on rakentanut esikoulun liimapuusta. Tämä projekti toteuttaa kunnan ilmasto- ja energiasuunnitelmaa. Hyötyanalyysi näyttää ympäristöystävällisten materiaalivalinnan vaikuttavan hiilidioksidipäästöjen alenemiseen, rakennusajan lyhenemiseen ja rakennusmelun vähenemiseen.

[Lue lisää →](#)

## 3. Ankkuroi käytäntöön siirtäminen

Ei riitä, että työntekijät ymmärtävät, mitä he tulevat uudistuneessa palvelussa tekemään. Heidän tulee ymmärtää myös, miksi näin tehdään ja mitä tapahtuu ennen heidän työn aloittamista ja mitä tapahtuu sen jälkeen. Uudet työprosessit, menettelyt, roolit ja vastuut tulee dokumentoida jäsennellysti, yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Näin menetellen jokainen työntekijä ymmärtää olevansa tärkeä osuutta palvelukokonaisuutta.

Usein kun henkilöstölle ilmoitetaan uusien ratkaisujen käyttöönotosta, työntekijät saattavat huolestua tulevasta muutoksesta ja sen mahdollisista vaikutuksista omaan työhön. Miten tämä vaikuttaa minuun? Menetänkö työpaikkani? On tärkeää varmistaa, että työntekijät kokevat, että heidän tarpeensa on huomioitu. Työntekijöille tulisi jatkuvasti muistuttaa, miksi muutos tehdään ja mitä se tarkoittaa heidän näkökulmastaan katsottuna.

## 4. Uuden ratkaisun toteuttaminen käytännössä

Toteuta uusi ratkaisu suunnitelmien mukaan. Kouluta työntekijät ja valmista heidät siten työskentelemään uusien käytäntöjen mukaisesti.

Usein myös asiakkaita on valmisteltava vastaanottamaan uudistunut tai kokonaan uusi palvelu. Tarjoa heille hyvää tietoa, seuraa heidän odotuksiaan uudesta palvelusta ja järjestä tarvittaessa käyttäjäkoulutusta.

Suuret muutokset tulisi toteuttaa vähitellen. Näin mahdollistetaan oppiminen matkan varrella ja pienennetään riskejä. Aloita suuri muutos ensin jollakin maantieteellisesti rajatulla alueella tai osastolla ja kun toiminta on vakiintunut, jatka laajentamista uusille alueille.



## 5. Vaihdos operatiiviseen toimintaan

On koittanut aika päättää projekti ja antaa päivittäisen operatiivisen toiminnan ottaa vastuu uudesta palveluratkaisusta ja siitä koituvista hyödyistä. Siirtymisvaiheen aikana tulee jakaa oppeja projektista ja helpottaa siten uuden palvelun toiminnan käynnistämistä.

### Arvioi ja tee yhteenveto tuloksista

Arvioi, saavuttiko projekti alkuperäisen tavoitteensa, mikä toimi hyvin ja mitkä olivat projektin tärkeimmät kehittämiskohteet. Hyödynnä tietoja projektin tuloksista ja keskustele niistä projektiin osallistuneiden ihmisten kanssa. Dokumentoi arviointi loppuraportissa. Katso lisätietoja työkalusta [projektiopas](#).

### Suunnittele operatiivisen toiminnan aikainen seuranta

SkMäärittele miten hyödyt mitataan operatiivisen vaiheen aikana. Hyödynnä työkalua [hyötyjen todentaminen](#). Määrittele myös miten palvelussa havaitaan mahdolliset virheet, seurataan toimittajia ja tehdään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Aloita operatiiviseen seurantaan liittyvät koulutukset jo projektin aikana.

### Vaihdos operatiiviseen toimintaan

Tee lopullinen vaihdos projektista operatiiviseen toimintaan yhteisessä kokouksessa, jossa tehdään myös loppuraportin ja hyötyjen toteuttamissuunnitelman sekä [riski- ja haavoittuvuusanalyysin](#) katselmointi. Varmista, että operatiiviset toimijat saavat kaiken opin tärkeimmistä projektin kokemuksista.

#### Vinkki

On tärkeää keskustella yhdessä organisaation ihmisten kesken ovatko he valmiita päättämään kehitysprojektin ja siirtämään operatiivisen toiminnan vastuulle. Jos haasteet ovat vielä liian suuria, voi olla hyvä ottaa yksi askel taaksepäin.



### Linkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

- [Riski- ja haavoittuvuusanalyysi →](#)
- [Hyötyjen arviointi →](#)
- [Suunnittelu →](#)

# 6

## Vaihe 6 – Uusi käytäntö

Uusissa käytännöissä on tärkeää tuottaa toivottuja hyötyjä käyttäjille, sukulaisille ja itse organisaatiolle. Hyötyjen toteutuminen saattaa kestää kauan ja vaatia jatkuvaa mittausta ja seuranta. Näkyvä edistyminen on tärkeää ja auttaa ihmisiä säilyttämään motivaation.



### Vinkki

Innovaatiotoimet eivät aina johda uusiin käytäntöihin. Hyödynnä oppaan kokemuksia ja käynnistä niiden avulla omaa innovaatiokulttuuria – kerätkää hyviä ideoita, tehkää jatkuvia parannuksia ja käynnistäkää uusia innovaatioprojekteja.

### 1. Toteuta palvelu käytännössä

Palvelu toteutetaan dokumentoitujen työprosessien mukaisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio palvelun omistajana vastaa sen kaikista osa-alueista, ja sen on siksi varmistettava käytäntöön siirtymisen onnistuminen kaikilla palvelutasoilla. Sen on varmistettava myös, että ulkopuoliset toimittajat toimivat sopimuksen mukaan ja mahdollisiin ongelmiin puututaan.

Päivitä ja ylläpidä palvelun dokumentaatiota säännöllisesti, jotta muutosten seuranta on helppoa.

### 2. Mittaa ja seuraa hyötyjä

Palvelun tuloksia mitataan tilastojen ja lukujen sekä palvelua käyttävien ihmisten kanssa käytävien keskustelujen avulla. Näin saadaan selville, onnistuttiinko tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisessa.

Seuraa hyötyjä viikoittaisissa tai kuukausittaisissa operatiivisissa kokouksissa, jotta työntekijät näkevät hyvät tulokset ja motivoituvat jatkamaan omaa panostustaan.

Jaa tulokset myös toimittajien kanssa osana normaalia tilannekatselmointia, ja muista mitata ja dokumentoida myös heidän toimituskykyään.

Uudet asiat eivät aina mene suunnitellusti ja se kuuluu asiaan. Tärkeintä on, että reflektoit ja opit matkan varrella, seuraat hyötyjen toteutumista ja korjaat niissä ilmenneitä poikkeamia.

### Vinkki

Valitse muutama selkeä seurantamittari. Huolehdi, että mittari ei ole liian vaikea ja ettei niitä ole liikaa.

## Innovatiivinen esimerkki

### Askerin kunta: Welfare Lab

Asker Welfare Lab tarjoaa kunnallisille palveluille ja ulkopuolisille kumppaneille mahdollisuuden investoida yksittäiseen perheeseen parantaen sen asumisololoja ja elämänlaatua. Asker voitti vuoden 2017 innovaatiopalkinnon.

[Lue lisää →](#)

## 3. Paranna ja uudista

Kun muutokset on toteutettu, jatka työskentelyä sekä jatkuvien parannusten että palveluinnovaatioiden parissa. Uuden palvelun käyttöönoton jälkeen on hyvä luoda helposti käytettävissä oleva viestintäkanava, jonka avulla voidaan kerätä näkemyksiä ja ideoita sekä käyttäjiltä että työntekijöiltä.

Innovatiivisuuteen kannustava jatkuvan kehittämisen toimintakulttuuri tarkoittaa, että organisaatiosi on paremmin valmistautunut kohtaamaan tulevaisuuden.

Kannattaa erottaa toisistaan jatkuvat parannukset, jotka vaativat vähemmän vaivaa, ja ideat, jotka vaativat toteutuakseen laajamittaisen innovaatioprojektin. Kun idea edellyttää perusteellisempaa muutosprosessia, käynnistetään uusi innovaatiokierros. Tuolloin on tärkeää käyttää kohtuullinen määrä aikaa todellisten käyttäjien tarpeiden tunnistamiseen riippumatta siitä, kuinka lupaava idea on.

### Vinkki

Palveluinnovaatioprosesseja voi täydentää mm. lean-menetelmällä ja muilla jatkuvan kehittämisen menetelmillä.



### Linkkejä alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin

- [Hyötyjen arviointi →](#)

Pohjoismaiden hyvinvointifoorumin hanke *Healthcare and care through distance spanning solutions* (VOPD) on todennut norjalaisten kehittämän palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartan ja työkalut hyödylliseksi ja Pohjoismaiden edistyneimmäksi menetelmäksi tukea terveyden ja hoivan etäteknologiaratkaisujen systemaattista hyödyntämistä.

*Palveluinnovaatioiden kehittäjän tiekartan* (alkup. *Veikart for tjenesteinovasjon*, engl. *Roadmap for Service Innovation*) on alunperin kehittänyt Norjan alue- ja paikalliskehittämisorganisaatio KS yhteistyössä Norjan Direktoratet for helsen ja e-helsen sekä useiden norjalaisten pilottikuntien kanssa.

Ensimmäinen versio tiekartasta julkaistiin vuonna 2015 Norjan kansallisen hyvinvointiteknologiaohjelman (National Welfare Technology Program) puitteissa. KS kehittää ja päivittää toimintamallia jatkuvasti useiden Norjan kuntien kanssa. Tiekartta soveltuu käytettäväksi kaikilla kuntasektoreilla. Oppaan käännös on toteutettu *Healthcare and care through distance-spanning solutions*. (VOPD)-hankkeen toimesta.

Tämä opas on kuusivaiheisen työkalun suomenkielinen käännös. Oppaan linkit ohjaavat alkuperäisiin norjankielisiin työkaluihin ja verkkosivustoihin.