

HYVINVOINTIALUEIDEN VALMIUS TOIMINNANOHJAUKSEEN JA ASIAKKUUDENHALLINTAAN ON KYPYSMÄSSÄ

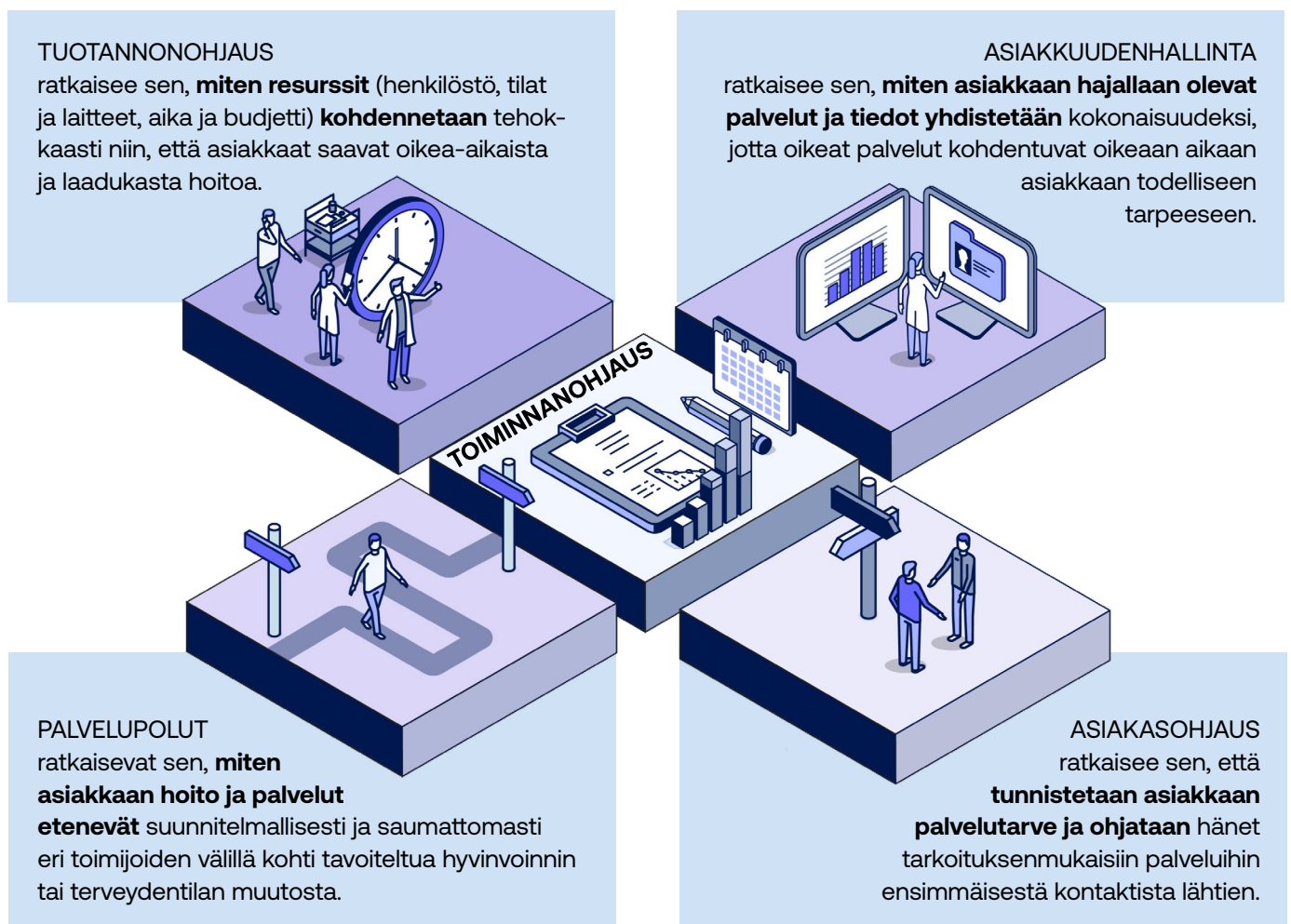


Hyvinvointialueiden valmius toiminnanohjaukseen ja asiakkuudenhallintaan on kypsymässä

Liian iso osa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työajasta kuluu tiedon tuottamiseen tai hajallaan olevien tietojen hakemiseen, sillä automaatiota ei vielä hyödynnetä optimaalisesti. Huhtikuussa 2026 NHG järjesti *Toiminnanohjaus ja asiakkuudenhallinta hyvinvointialueilla* -webinaarin, jossa Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen hyvinvointialueet avasivat omia lähestymistapojaan tähän ajankohtaiseen aiheeseen. NHG alusti ja fasilitoi tilaisuuden sekä koosti tämän yhteenvedon yhdessä alueiden kanssa.

Toiminnanohjaukseen on neljä eri näkökulmaa

NHG:n johtavan konsultin Janne Lepistön esittämän määritelmän mukaan toiminnanohjaus tarkoittaa koko organisaation kattavaa integroitua palveluiden, prosessien ja resurssien suunnittelua, hallintaa ja optimointia. Se on organisaation tuotteiden ja palveluiden tuottamisen ja toimittamisen johtamista. Alustuksensa Janne pohjasi THL:n aikaisemmin esittämään viitekehykseen ja siinä esitettiin neljään näkökulmaan.



Asiakkuudenhallinta ja asiakasohjaus lähestyvät toiminnanohjausta *asiakaslähtöisemmin* yksittäisen asiakkaan tai asiakasjoukon tarpeiden kautta, kun puolestaan tuotannonohjaus ja palvelupolut lähestyvät sitä *organisaatiolähtöisemmin* toiminnan suunnittelun ja resursoinnin kautta. Näitä kahta lähestymistapaa ei voi asettaa arvojärjestykseen eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia.

Et voi ohjata sellaista mitä et näe – asiakkuudenhallinnan kulmalla liikkeelle OmaHämeessä

Projektipäällikkö Kaisa Malmberg esitteli OmaHämeen asiakkuudenhallinnan ratkaisun kehityspolkua. Ratkaisun kehitystä on ohjannut alueen strategia ja PATE-ohjelma, joiden pohjalta tunnistettiin kehityskohteet ja määriteltiin tavoitteet asiakkuudenhallinnalle. Asiakkuudenhallinta on ollut Oma Häme -sovelluksen ja henkilökeskeisen tietomallin ohella yksi kolmesta nimetyistä digitaalisuuden keskeisistä kehityskohteista. Tarve on ollut saada ammattilaisille parempi kokonaiskuva asiakkaiden tilanteista ja palvelupoluista, ja hyödyntää tätä tietoa paremmin päätöksenteossa.

Ratkaisun kehitys ja käyttöönotto on toteutettu marraskuun 2023 ja lokakuun 2025 välisenä aikana vaiheittain alkaen nykytilan selvityksestä, tavoitteiden määrittelystä, hankinnan valmistelusta, teknologiavalinnasta ja käyttöönotosta edeten pilotointiin ja jatkokehitykseen. Ammattilaisten osallistaminen on ollut ratkaisevaa, sillä sen avulla on saatu tietoa, miten asiakkaita nykyisin kohdataan ja miten asiakkuuksia hallitaan, missä tietoon liittyvät katkokset syntyvät ja mitä asiakkuudenhallinnalta eli CRM:itä odotetaan. Alkuvaiheessa tekemisen painopiste on ollut eri teknologioiden soveltuvuuden testaamisessa ja valitun teknologian kehittämisessä, mutta myöhemmin on siirrytty enemmän asiakasohjauksen ja palveluprosessien mallintamiseen sekä sisältöjen kehittämiseen.



Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii siten, että ammattilainen saa palveluohjauksen perusteella suosituksia siitä, mikä palvelu asiakkaalle voisi soveltua, ja liittää asiakkaan valmiiksi mallinnettuun palveluprosessiin, jota voi tarvittaessa räätälöidä asiakaskohtaisesti. Asiakas saa valitun prosessin perusteella tiettyjä tehtäviä tai vaiheita Oma Häme -sovellukseen. Tavoitteena on, että asiakkuudenhallintajärjestelmä on käytössä kaikissa asiakaskohtaamisissa riippumatta siitä, mitä kontaktikanavaa pitkin asiakas on yhteydessä.

Ratkaisu koostuu seuraavista toiminnallisista kokonaisuuksista: **Asiakas 360 -näkökulma, ammattilaisten välisen yhteydenpito ja työnjako, segmentointi, herätteet ja ennakointi, monikanavaisuuden ja kontaktien ohjaus ja hallinta, asiakkaan ohjaus oikeaan palveluun sekä suostumukset ja luvitukset.** Osa näistä on jo käytössä ja osa vasta kehitteillä. Tämän kokonaisuuden myötä odotetaan parempaa asiakkaan elämänlaatua ja terveyshyötyjä, palveluiden vaikuttavuutta ja asiakastytyväisyyttä.

OmaHämeessä on opittu, että asiakkuudenhallinnan kehitys ei ole kertaratkaisu vaan ennemminkin pitkä kehityspolku, minkä takia odotustenhallintaa tulee tehdä käyttäjien suuntaan realistisesti. Asiakkuudenhallintaa tulee edistää toiminta edellä ja panostaa muutoksen johtamiseen ja tukemiseen. Käyttöönottoa kannattaa edistää vaiheistettusti, sillä kaikkea ei pystytä ennakoimaan, vaan ratkaisun toimivuus ja todelliset haasteet tulevat esille usein vasta tuotannossa. Integraatiot ovat kriittisiä ja niiden toimivuuden varmistaminen tuo lisäkierrettä kehittämiseen. Kehityspolun pituuteen vaikuttaa olennaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietoa käsittelevien tietojärjestelmien luokittelu, ja siihen liittyvä sertifiointi- ja rekisteröintiprosessi. OmaHämeessä koetaan, että heille valikoituneessa teknologiassa on paljon kyvykkyyksiä, sillä ammattilaisilta nouseviin kehitystarpeisiin voidaan vastata hyvin ja vain mielikuvitus on rajana. Seuraavaksi OmaHämeessä käydään vaikuttavan asiakasohjauksen ja palveluprosessien mallintamisen kimppuun.

“

OmaHämeessä on opittu, että asiakkuudenhallinnan kehitys ei ole kertaratkaisu vaan ennemminkin pitkä kehityspolku, minkä takia odotustenhallintaa tulee tehdä käyttäjien suuntaan realistisesti. Asiakkuudenhallintaa tulee edistää toiminta edellä ja panostaa muutoksen johtamiseen ja tukemiseen.

Päijät-Hämeessä asiakkuudenhallinta kattaa kaiken asiakkaan ja sosiaali- ja terveystalveluiden välisen vuorovaikutuksen hänen elämänsä aikana

Chief AI Officer Mikko Markkanen esitteli Päijät-Hämeen hyvinvointialueen asiakkuudenhallinnan konseptia, joka pohjautuu alueen strategiaan. Ideaan on haettu vaikutteita pankkimaailmasta, jossa asiakkaan kokonaiskuvan ymmärrys mahdollistaa oikeanlaisten palveluiden tarjoamisen asiakkaalle oikea-aikaisesti. Keskeinen tarve on vähentää sote-palveluiden siilomaisuutta ja pirstaleisuutta ja pyrkiä kohti eheää asiakaskokemusta ja sujuvaa asiakasvuorovaikutusta.

Samoin kuin OmaHämeessä, myös Päijät-Hämeessä on lähdetty liikkeelle haastattelemalla ammattilaisia. Vaikka järjestelmät tarjoavat koontinäkymiä ja asiakkaita voidaan segmentoida, työvälineet tulisi tuoda mukaan ammattilaisen arjen toimintamalleihin. Asiakkaan asiointi halutaan haltuun riippumatta siitä, mitä kanavia pitkin tai kenen kanssa asiakas on ollut vuorovaikutuksessa, jotta asiakkaalle tulisi turvallinen tunne, että hänen asiansa on hoidossa. Samaan aikaan alueella tulisi mahdollistaa asiakkaaseen liittyvä organisaation sisäinen keskustelu. Näillä toimilla vältettäisiin se, että asiakas joutuisi aloittamaan saman asian aina uudestaan ja uudestaan ammattilaisia kohdatessaan. Tähän mennessä ratkaisun kehittämiseksi on muodostettu konsepti tukemaan alueen sisäistä keskustelua sekä selvitetty rinnalla teknologioiden soveltuvuutta ja kyvykkyyksiä.

Päijät-Hämeessä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan sitä toimintaa ja järjestelmiä, joilla hallitaan ja johdetaan asiakkaiden ja hyvinvointialueen tarjoamien sosiaali- ja terveystalvelujen välistä vuorovaikutusta (ts.



asiointia). Se toimii siten, että asiakkaan kokonaistilanne on kaikkien hänen asiansa parissa työskentelevien ammattilaisten tiedossa. Teknologian kehityksen, kuten tekoälyn, vauhdittamana voidaan mahdollistaa samanlainen kohtaamisen tuntu kuin potilaalla olisi oma lääkäri. Ammatilainen voi keskittyä asiakkaaseen sen sijaan, että joutuisi käyttämään liikaa aikaa tiedon tai ohjeiden etsimiseen. Samaan aikaan hyvinvointialue saa paremman ymmärryksen siitä, miten asiakkaat asioivat, asiakkaita voidaan segmentoida, ja toimintaa voidaan kehittää ja johtaa asiakasryhmätasolla. Kaiken kaikkiaan saadaan parempi ymmärrys siitä, miten kysyntä ja tarjonta vastaavat toisiaan. Tarvittavat teknologiset kyvykkyydet liittyvät **asiakkaan taustatietoihin, kokonaistilanteen hahmottamiseen, viestinnän koordinaatioon, yhteisten palveluiden tuotantoon sekä palveluiden koordinointiin.**

Asiakkuudenhallintaa havainnollistetaan kerroskuvana, jossa asiakkuudenhallinta kattaa kaiken asiakkaan ja sosiaali- ja terveyspalveluiden välisen vuorovaikutuksen hänen elämänsä aikana. Se ei ole varsinaista hoitoa tai sosiaalihuollon palvelua, vaan toimintaa, jonka tavoitteena on varmistaa ennakoiva ja sujuva vuorovaikutus sekä asiakkaan katkeamaton asiointi – niin, että asiakkaan elämänvaiheet ja tarpeet ohjaavat vuorovaikutusta ja tarvittava tieto välittyy oikea-aikaisesti oikeille tahoille. Asiointi koostuu **ennakoitavasta elämäkaaren aikana tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, pitkäaikaisesta tai jatkuvasta vuorovaikutuksesta** esimerkiksi krooniseen sairauteen tai monialaisen tuen tarpeisiin liittyen ja **episodikohtaisesta vuorovaikutuksesta** sairastumiseen, tapaturmaan tai muuhun vastoinkäymiseen liittyen. Asiakkuudenhallinnan merkitys korostuu silloin, kun vuorovaikutus on monialaista, laajaa tai säännöllistä.

Esityksessään Mikko pohti sitä, että periaatteessa kaikki tieto asiakkuuksien sujuvoittamiseksi olisi käytävissä, mutta tiedon tuominen ammattilaisen arkeen siten, että se helpottaisi ammattilaisen työtä ja ajankäyttöä ja näkyisi myös turvallisuuden tunteena potilaiden suuntaan, on se kysymys, joka tulee ratkaista. Päijät-Hämeessä strategisesti korkealla prioriteetilla on moniammatillinen tiimirajojen yli menevä yhteistyö, jossa sosiaali- ja terveyspalvelut kohtaavat, ja jossa olisi tarve ennakoida lasten ja nuorten syrjäytymistä ja ennaltaehkäistä sitä. Vaikka asiakas- ja potilastietojärjestelmiin kehittyisi uusia koostenäkymiä, teknologian soveltuvuuden ja kyvykkyyden arvioinnit ovat osoittaneet, että uudelle alustalle on tarvetta. Lähtökohtaisesti sen tulisi olla arkkitehtuuriltaan modulaarinen ratkaisu, jossa tarvittavat teknologiset kyvykkyydet voidaan saada useammasta eri järjestelmästä, ja joka hyödyntää jo nykyisin käytössä olevia järjestelmiä.

Jatkossa Päijät-Hämeessä nähdään tärkeänä, että sosiaali- ja terveydenhuoltoa tarkastellaan kokonaisuutena lainsäädännöstä ja muista rajoitteista huolimatta, ja asiointia yhdistetään niissä rajoissa kuin mahdollista. On myös tärkeää haastaa näitä rajoitteita. Ajattelumallin jalkautuminen tulee edellyttämään organisaatiolta oppimista, mitä haastavat esimerkiksi käsitteiden vakiintumattomuus, josta alustuksessakin puhuttiin.

“

Ideaan on haettu vaikutteita pankkimaailmasta, jossa asiakkaan kokonaiskuvan ymmärrys mahdollistaa oikeanlaisten palveluiden tarjoamisen asiakkaalle oikea-aikaisesti. Keskeinen tarve on vähentää sote-palveluiden siilomaisuutta ja pirstaleisuutta ja pyrkiä kohti eheää asiakaskokemusta ja sujuvaa asiakasvuorovaikutusta.

Chat-keskustelussa kiinnostivat tietosuoja, suostumukset, integraatio potilastietojärjestelmään ja ratkaisujen skaalaaminen muille hyvinvointialueille

Webinaarin chat-keskustelussa ajatus ennakoitavasta elämänkaaren aikana tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sen automaatiosta sai kiitosta, sillä sen mainittiin vähentävän resurssienkäyttöä. Yleisöä pohditutti myös asiakkaiden omien hyvinvointitietojen hyödyntäminen osana kokonaisuutta ja Kanta-palveluiden rooli kokonaisuudessa.

Kysymyksiä herättivät muun muassa tietosuoja, suostumukset, integraatio potilastietojärjestelmään ja ratkaisujen skaalaaminen muille hyvinvointialueille.

OmaHämeessä asiakas- ja potilastietojärjestelmät (APTJ) toimivat kuten nykyään eli ovat kaiken asiakas- ja potilastiedon master-järjestelmiä. Asiakkuudenhallinta hyödyntää näiden järjestelmien keräämiä tietoja tietoaltaan kautta, mutta ei ainakaan toistaiseksi palauta sinne takaisin tietoa. Asiakas- ja potilastietojen katseluun vaikuttavat käyttöoikeus asiakkuudenhallintajärjestelmään, käyttöoikeusrooli huomioiden tietojen käsittelyn laajuus ja asiakkaan suostumus. Käytössä on UNA-suostumus, sillä on tulkittu, että laaja tiedonsaantioikeus ei kata sosiaali- ja terveydenhuollon tietojen katselua ristiin muualla kuin sote-yhteisissä palveluissa. Asiakkaan antamalla suostumuksella voidaan mahdollistaa tarvittaessa tietojen käsittely sosiaali- ja terveydenhuollon välillä. Järjestelmä luonnollisesti lokittaa kaiken tietojenkäsittelyn. APTJ-tietojen lisäksi käyttöön kaivattaisiin tietoja Kelalta, muilta viranomaisilta ja esimerkiksi kouluista, sillä ne auttaisivat kokonaistilanteen hahmottamisessa.

OmaHämeen IPR-asiat ovat hallussa ja ratkaisu on hyvinkin skaalautuva. Heillä on myös motivaatiota jakaa oppeja muille hyvinvointialueille, sillä OmaHämeen aloittaessa ei ollut juurikaan muita vastaavia aihioita käynnissä Suomessa.

Toiminnanohjaus ja asiakkuudenhallinta edellyttävät kykyä ohjata asiakkuuksia

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka tietyt pistemäiset ratkaisut, kuten esimerkiksi kotihoidon toiminnanohjaus, ovat hyvin vakiintuneita tällä alueella, isossa kuvassa teemassa riittää vielä tekemistä ja käsitteissä jäsentämistä. Omille ratkaisuille on tilaa paljon enemmän kuin monessa muussa asiassa. Loppuun esiintyjät korostivat, että tiedon näyttäminen ei riitä, vaan isoin asia on se, miten tietoa käytetään ja miten asiakkuutta ohjataan oikein. Tekemisen tulee vaikuttaa johonkin; siihen, että tehdään jotakin paremmin ja tehokkaammin ja vaikuttavammin ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä, terveempiä ja hyvinvoivempia.

MITEN LÄHTEÄ LIIKKEELLE TOIMINNANOHJAUKSEN KEHITTÄMISESSÄ?

Ota yhteys asiantuntijoihimme,
niin pohditaan yhdessä.



Marja Harjumaa
marja.harjumaa@nhg.fi



Janne Lepistö
janne.lepisto@nhg.fi



Pia Pehrsson
pia.pehrsson@nhg.fi



Emma Niskasaari
emma.niskasaari@nhg.fi