130522 Arvo- ja häiriökysyntä mielenterveys- ja päihdepalveluissa

Yl juha kemppinen

Ida Kemppinen
2001 (8v)

Juha KT Kemppinen, ylilääkäri Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri (EKSOTE) (Hyvinvointialueen EKHVAn valtuuston ja hallituksen jäsen)

- **päihdepsykiatri, LL,YTM (pääaine sosiologia), FT (tuotantotalous)**
- **psykiatrian ja yleislääketieteen erikoislääkäri,**
- **päihdelääketieteen erityispätevyys**
- **Erityistason ratkaisukeskeinen psykoterapiakoulutus**
- **Hallinnon pätevyys (SPYn mt-johtamisen kurssi)**
- **Lääkärikouluttaja (5/22 hyväksytty?)**
- **LSS Black Belt (lopputyö puuttuu)**

Juha.kemppinen@eksote.fi

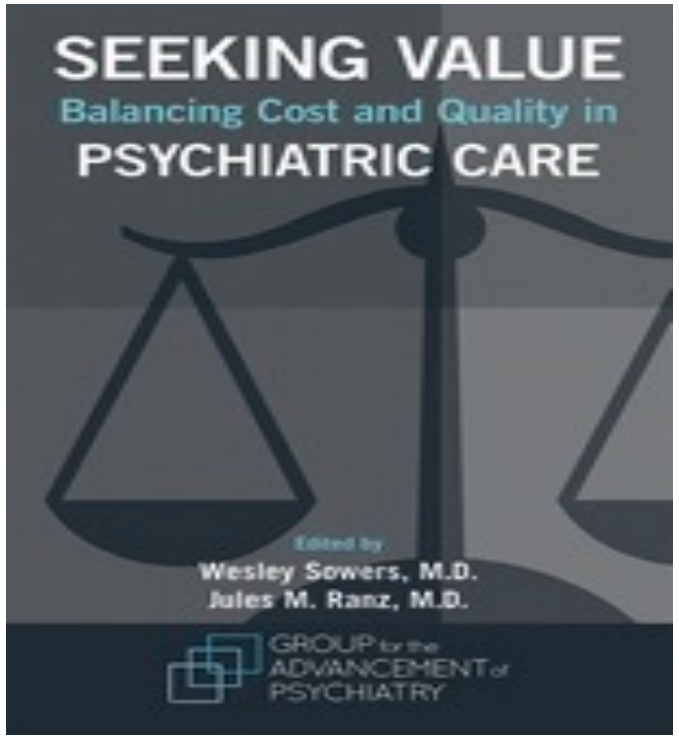
www.juhakemppinen.fi

130522 Arvo- ja häiriökysyntä mielenterveys- ja päihdepalveluissa

- Agenda: Kysymykset-

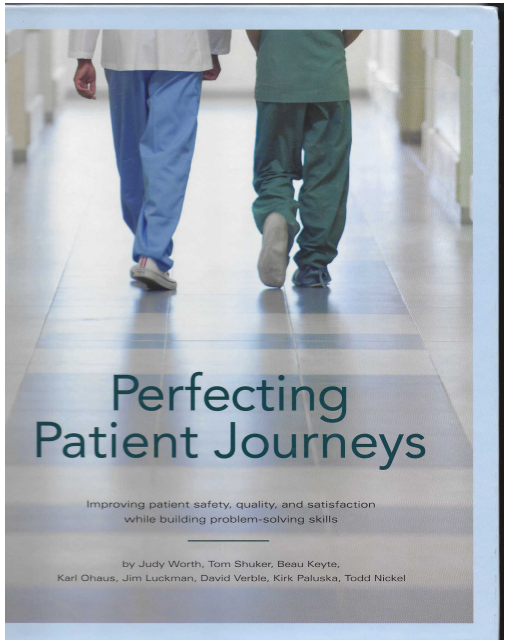
1) Mitä on arvo- ja häiriökysyntä?
2) Mitä arvo- ja häiriökysyntä on mielenterveys- ja päihdepalveluissa?
3) Miten arvokysyntää voisi lisätä ja häiriökysyntää vähentää?

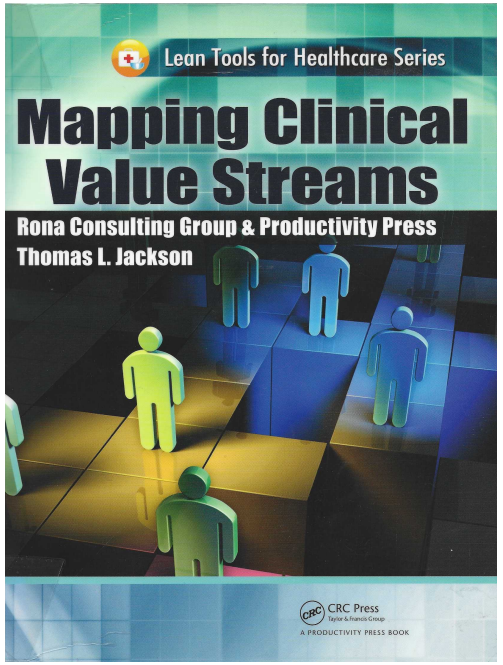
Sowers W and Ranz J (eds), 2021

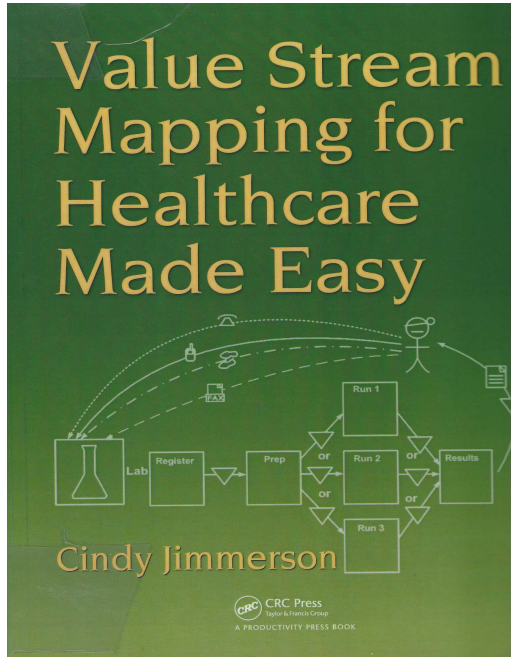


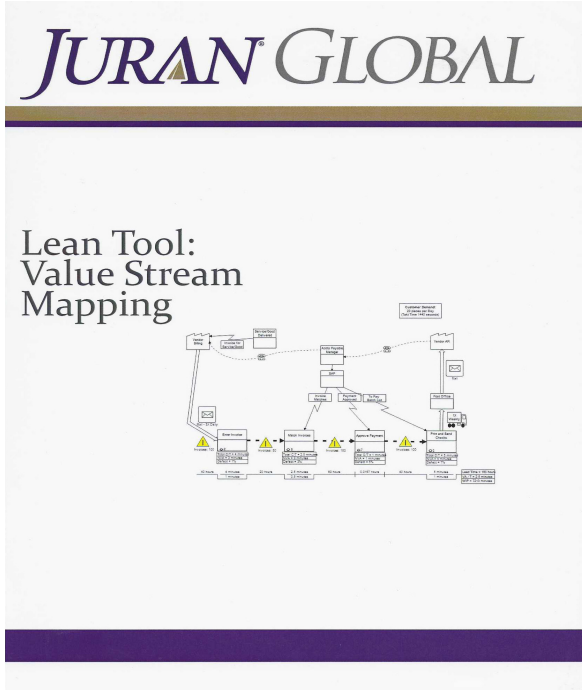
Kirja ei mainitse ” arvo- eikä häiriökysyntää”

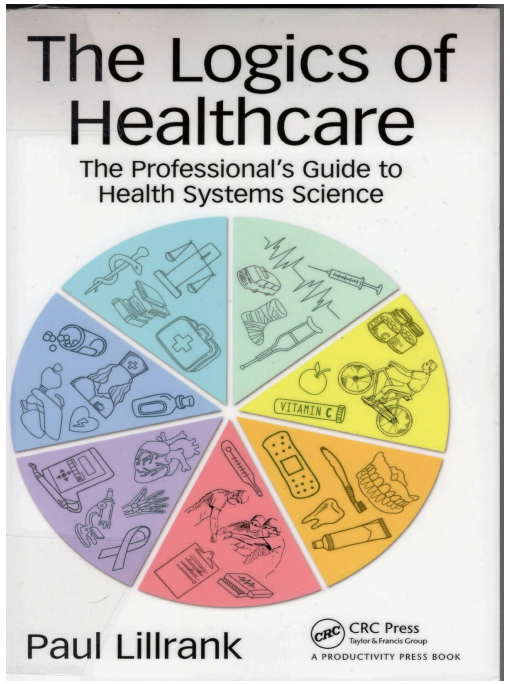
Taustamateriaalia:











Artikkelit:
Seddon John, 2003, 2004, 2005, 2008,2010,2011;
Seddon and O´Donovan 2010, 2013;
Chamberlin J 2019;
Hyytiälä ja Kekomäki 2017;
Hyytiälä ja Mäntyselkä 2022
Watts J, 2014

Seddon J (2003)
Value demands are the ones companies want customers to place on the system, the reason that the company is in business is to serve these demands. (mitä toivotaan asiakkaiden/ potilaiden odottavan firmalta?)

Seddon J (2003)
Failure demand is the demand caused by a failure to do something or do something right for the customer. (asiakas/potilas ei saa mitä ”tilaa”?)

1. Mitä on arvo- ja häiriökysyntä?

Ref: Seddon John, 2003, 2004, 2005, 2008,2010; Seddon and O´Donovan 2010, 2013; Chamberlin J 2019; Hyytiälä ja Kekomäki 2017; Hyytiälä ja Mäntyselkä 2022

Hyytiälä ja Mäntyselkä, Hyvä palvelu maksaa vähemmän
Häiriökysynnän ilmiö paljastaa palvelujärjestelmän ja ajattelumme valuviat, SLL 2022

- **Häiriökysynnässä (*failure demand)*** asiakas palaa palvelun piiriin yhä uudelleen koska palvelussa on epäonnistuttu. Seurauksena asiakas on tyytymätön, organisaatio kuormittuu, työntekijät väsyvät ja kustannukset nousevat.
- Häiriökysyntä paljastaa ajattelumme ja palvelujärjestelmän valuviat. **Jos ihmisiä yritetään sovittaa järjestelmään eikä järjestelmää ihmisille, palvelun on vaikea ratkaista potilaiden todellisia ongelmia**.
- Häiriökysynnän ilmiö on siksi tärkeää tunnustaa ja tunnistaa, mutta vieläkin tärkeämpää olisi tietää, kuinka paljon se terveydenhuollossa maksaa. Tästä tarvitaan lisää tutkimusta.

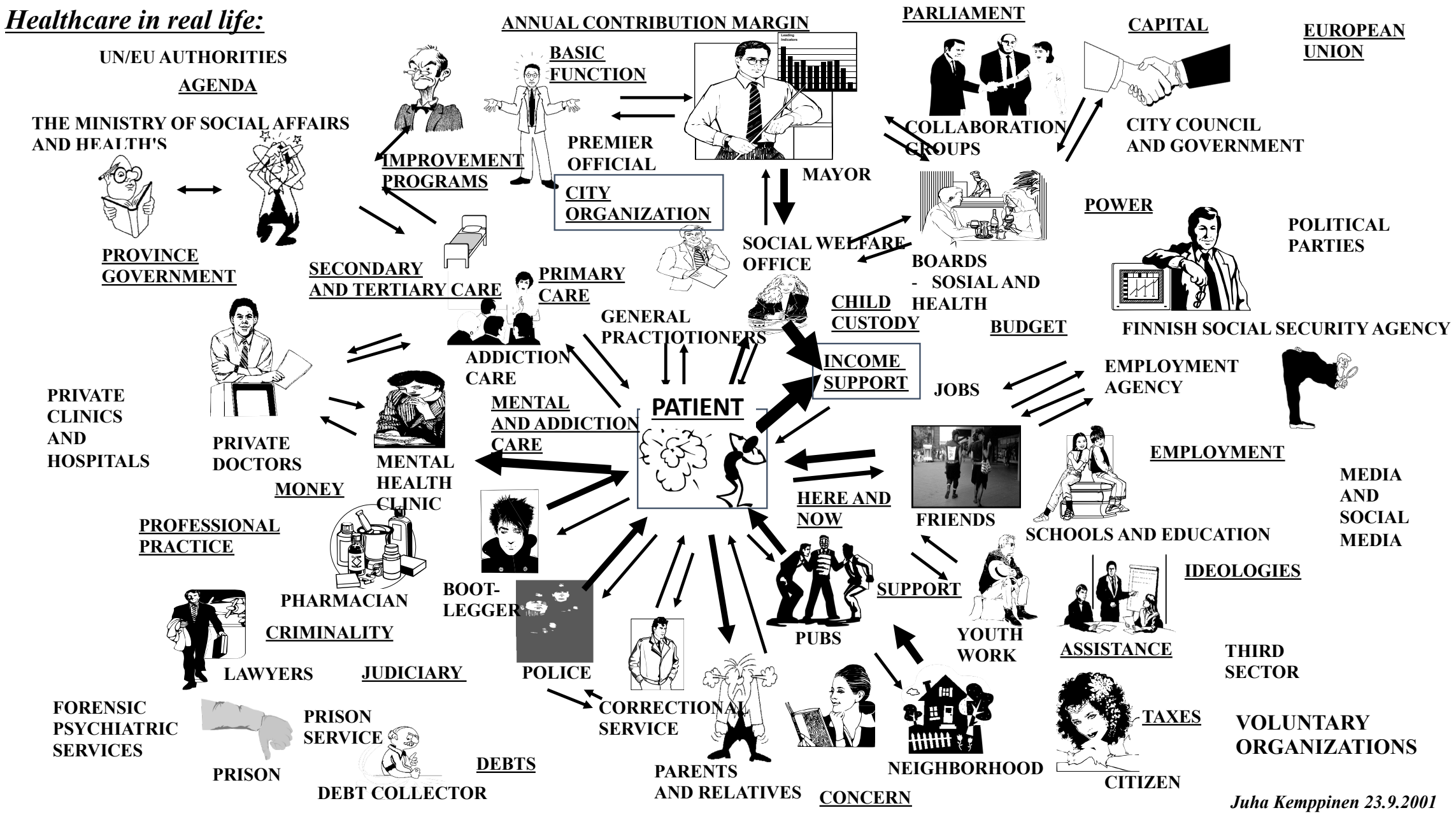
Hyytiälä ja Mäntyselkä, Hyvä palvelu maksaa vähemmän

Häiriökysynnän ilmiö paljastaa palvelujärjestelmän ja ajattelumme valuviat, SLL 2022

- Se, miten päättäjät hahmottavat tuloksellisuutta ja ekonomiaa, määrittää se koko palvelujärjestelmän olemuksen.
- Julkisen sektorin tulosohjauksen taustalla on **New Public Management - filosofia, joka ohjaa tehokkuuden ja suoritteiden määrän mittaamiseen ja kasvattamiseen.**
- Perusterveydenhuollon tehtävä on **tuottaa terveyshyötyjä** ja siksi tuloksellisuuden ei pitäisi perustua suoritteiden määrään vaan vuorovaikutukselliseen ja moniammatilliseen kyvykkyyteen kohdata asiakkaan yksilöllinen tarve kulloisessakin kontekstissa.
- Tässä pyrkimyksessä hoidon jatkuvuus ja oikea-aikaisuus ovat keskiössä – **hyvä palvelu maksaa vähemmän, koska ei synny häiriökysyntää**.

”Customer demands travel a labyrinthine flow through levels and specialisms in disjointed factories, exposing the weakness of the production design” (Seddon J, 2005)

Hyytiälä ja Kekomäki 2017: ”**Moniammatillinen tiimi** on esimerkki kysyntään mukautuvasta tarjonnasta”



https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161795 (13.11.2020 tuotantotalouden väitös LUT)

Hyytiälä ja Kekomäki 2017: **Palvelurajapinta?**

Mikä Seddonin mielestä on pielessä?

Seddon J 2003, 2004, 2005, 2008, 2010 a, b
Seddon and O´Donovan 2010, 2013;
Chamberlin J 2019

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

The costs of a faulty system **Väärän systeemin kustannukset**

Henry Ford introduced a system which doubled the workers' wages and halved the cost of making cars, but it brought with it unintended consequences. Not only did it bring problems with industrial relations, it carried hidden costs. In service organisations, the weaknesses are easy to see. It is a tragedy that the newest organisation form – the service centre – has earned the sobriquet 'sweat shop'. These organisations ignore the reality that the problems are in the work, not with the workers. It is perhaps the worst of all current symptoms because of the damage it does to people, and is immune to the palliatives commonly employed.

Freedom from command and control

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager ; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

Seddon J , Freedom from command and control ,2005

”Designed and managed by command and control”

Figure 1:
Command and control versus systems thinking

Command and control Thinking		Systems thinking
Top-down, hierarchy	**Perspective**	Outside-in, system
Functional	**Design**	Demand, value and flow
Separated from work	**Decision-making**	Integrated with work
Output, targets, standards: Related to budget	**Measurement**	Capability, variation: related to purpose
Contractual	**Attitude to customers**	What matters?
Contractual	**Attitude to suppliers**	Co-operative
Manage people and budgets	**Role of management**	Act on the system
Control	**Ethos**	Learning
Reactive, projects	**Change**	Adaptive, integral
Extrinsic	**Motivation**	Intrinsic

~Henry Ford, mass production

- Seddonin kritiikki: palveluorganisaatioiden kustannukset ja huono laatu johtuvat <u>taustalla olevan organisaatioteorian ongelmista.</u>
- <u>Väärän teorian ongelmia</u>:
  - teollisuuden massatuotantomalli,
  - funktionaalinen (organisaatiolähtöinen) organisaation design (rakenne) ,
  - ylhäältä alas johtaminen,
  - päätöksenteko pitää erottaa työstä,
  - budjetit,
  - proseduurit, työn vakiointi (min/pot),
  - käskytys ja kontrolli-eetos,
  - ihmiset ovat vastuussa työstään (5%),
  - reaktiivinen projektilähtöisyys ja
  - ulkoinen motivaatio.

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager ; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

Seddon J , Freedom from command and control ,2005

”Designed and managed by command and control”

Figure 1:
Command and control versus systems thinking

Command and control Thinking		Systems thinking
Top-down, hierarchy	**Perspective**	Outside-in, system
Functional	**Design**	Demand, value and flow
Separated from work	**Decision-making**	Integrated with work
Output, targets, standards: Related to budget	**Measurement**	Capability, variation: related to purpose
Contractual	**Attitude to customers**	What matters?
Contractual	**Attitude to suppliers**	Co-operative
Manage people and budgets	**Role of management**	Act on the system
Control	**Ethos**	Learning
Reactive, projects	**Change**	Adaptive, integral
Extrinsic	**Motivation**	Intrinsic

~Henry Ford, mass production

- **Systeeminen ajattelu lähtee asiakaskysynnän ymmärtämisestä**.
- On kahdenlaista kysyntää:
- arvo- (**value demand**) ja häiriökysyntää (**failure demand**).
- **Arvokysyntä**: se miksi toivomme asiakkaiden/potilaiden ottavan meihin yhteyttä
- **Häiriökysyntä**: ei onnistuta tuottamaan asiakkaalle/potilaalle sitä, mitä hän toivoo/haluaa.
- **50-70% häiriökysyntää**, mikä aiheuttaa vääriä kustannuksia ja tehottomuutta.
- Palvelujen ulkoistaminen vain pahentaa ongelmaa.
- Johtajien tehtävä on parantaa systeemiä (95% ongelmista)

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager ; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

- Seddonin ratkaisuehdotus:
- **Palvelutuotannon suunnittelu kysynnän mukaan**.
- From demand to flow :Kysynnästä virtaukseen
- Pitää oppia ymmärtämään ja parantamaan **kysyntää** (ei tarjontaa) ja **virtausta**, joka vähentää kustannuksia ja parantaa palvelua.
- Kun työskentelee ”ulkoa sisään” (outside-in, system), niin näkee massatuotannon rakenteen (design) aiheuttaman hukan.
- Budjettiperustainen tarkastelu ja mittaaminen vain pahentaa ongelmia. Kustannusten manageroinnin lisää kustannuksia.
- Aktiviteettimittaukset (so. suoritteiden mittaaminen) luovat tuotantomentaliteettia. Vaihtelun syy on systeemissä, ei ihmisissä.
- Deming/Juran : **vika on 94-5 % systeemissä, 5-6 % ihmisissä.**

- Ihmisiä manageroimalla eivät palvelutuotannon ongelmat ratkea.
- **Johdon tehtävä on systeemin parantaminen**.
- **Palveluorganisaatio luonnostaan aiheuttaa suurta kysynnän vaihtelua**. Ainut keino vastata siihen on työtä tekevien ihmisten nokkeluus.
- He tekevät työn ja he parantavat sitä.
- Käskytys ja kontrolli-rakenne tukahduttaa vapauden.
- Inspektiot, motivointitekniikat, irrelevantit koulutukset ja IT-ratkaisut haittaavat tehokkuutta ja palvelun laatua.

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager ; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

- Seddonin ratkaisuehdotus:
- To change today´s enterprises in a beneficial and sustainable way is **a strategic issue**.
- It sounds easy, but it is **completely counter-cultural**; to move in this direction requires, first of all, **a change in management thinking.**

Watts J , 2014

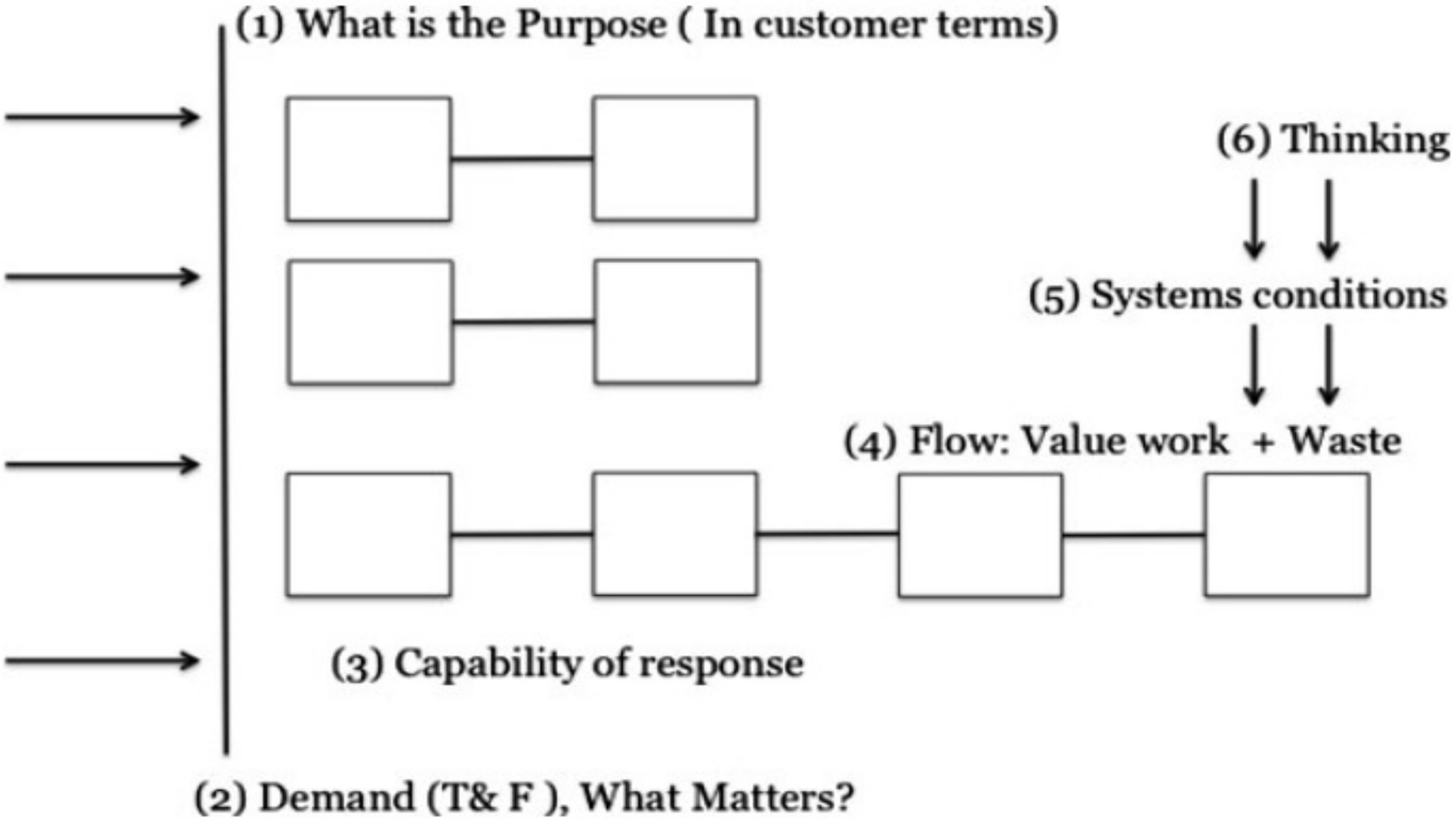


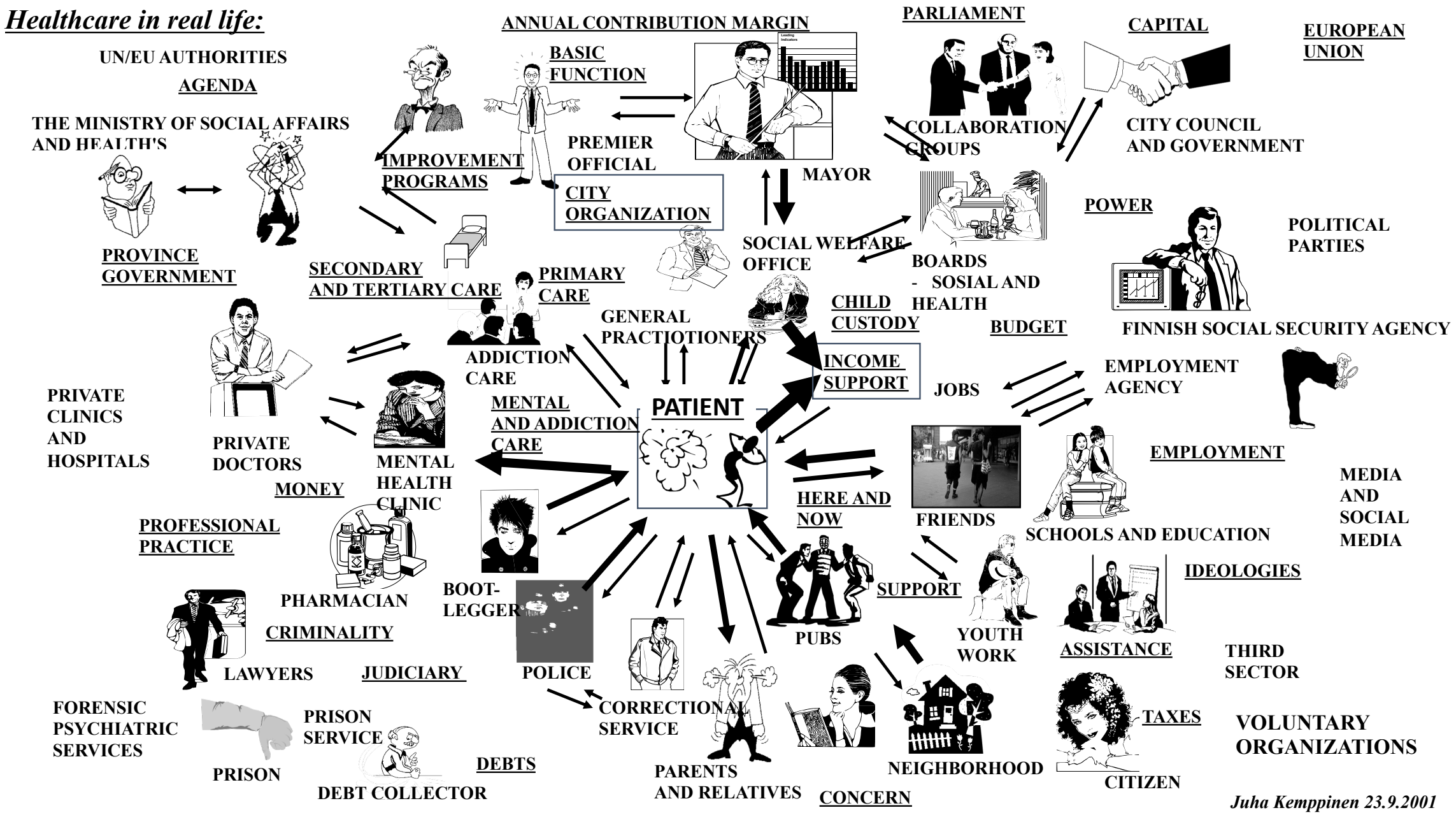
Fig. 3 Vanguard model for Check (Seddon 2003, p. 112)

Plan-Do-Check (Study)-Act- sykli

2. Mitä arvo- ja häiriökysyntä on mielenterveys- ja päihdepalveluissa?

Yl juha kemppinen

Seddon: häiriökysyntä ei onnistuta tuottamaan asiakkaalle/potilaalle sitä, mitä hän toivoo/haluaa.



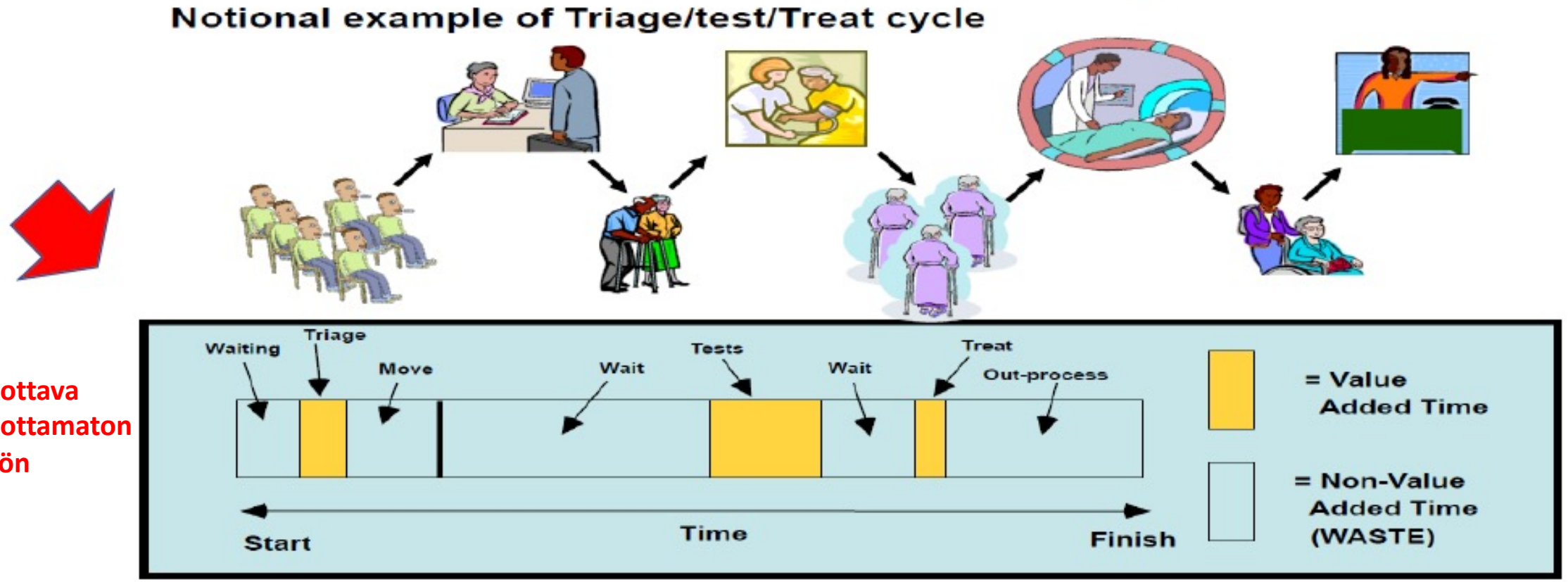
Arvokysyntä: potilas saa mitä ”tilaa” (arkivaikuttavuus?)

https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161795 (13.11.2020 tuotantotalouden väitös LUT)

Terveydenhuollon jonot ovat sama kuin varastot teollisuudessa

Jos odottaa, niin prosessi on pielessä?

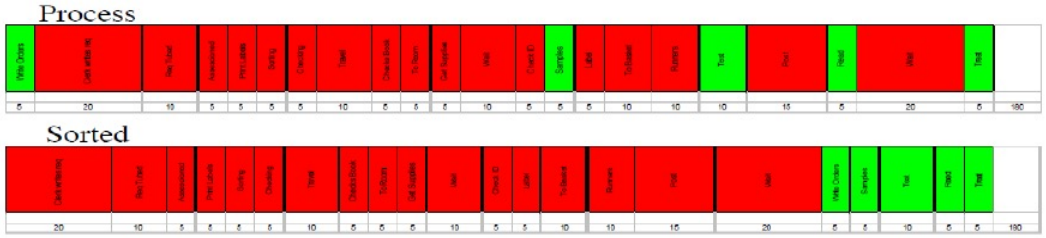
Much of the PATIENT'S time is spent WAITING



Aika:
1. Arvoa tuottava
2. Arvoa tuottamaton
- välttämätön
- hukka

Yli 80 % terveydenhoidon ajankäytöstä on hukkaa ! ➔
Vau, mikä resurssi!

80% or more of the *time* spent in a healthcare processes is *waste*



Source: University of Iowa Hospitals and Clinics

Less than 20% Value Added

A real medical example - a test-and-treat cycle
Most of the patient time is spent waiting, moving, etc.

Lean : Terveydenhuollon prosesseissa (yleensä palveluprosesseissa) on hukkaa 30- 80 % (H J Harrington, 1983; M L George, 2003)

– M

Alle 20 % toiminnoista on arvoa tuottavaa

1/3 hoitajien työajasta kuluu potilastyössä

Waste in Healthcare

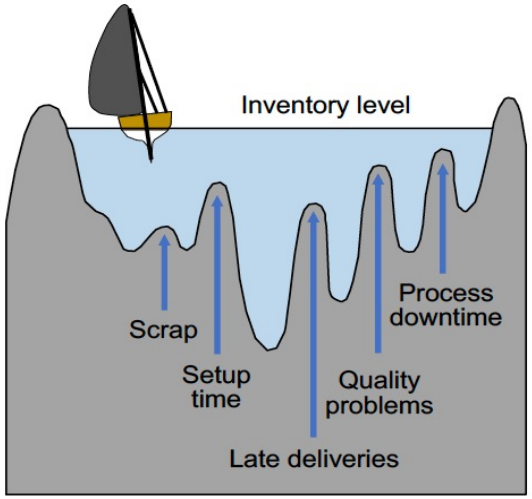
- "20-30% of Healthcare Spending is Waste"*
  - overtreatment of patients
  - failure to coordinate care
  - administrative complexity
  - burdensome rules
  - fraud
- Only 31-34% of nurse time spent with patients**

*Donald Berwick, former administrator of the Centers for Medicare and Medicaid Services, former President, Institute for Healthcare Improvement

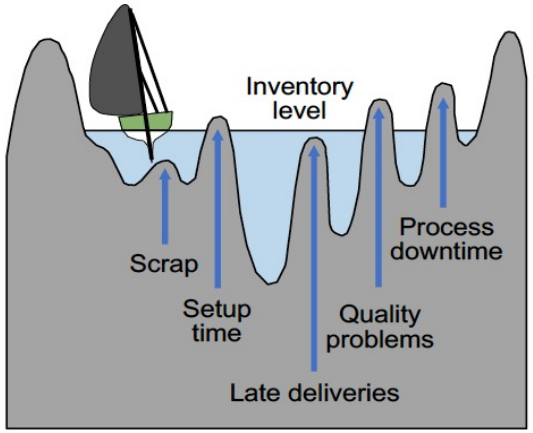
**Data collected from multiple sources by Mark Graban

McManus – Lean Healthcare – March 2012 – © LAI EdNet 15

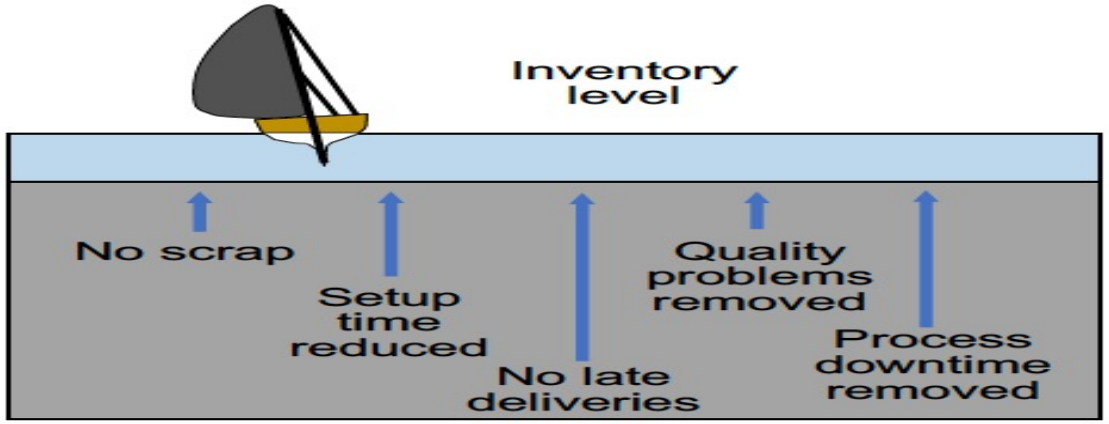
Reduce Variability

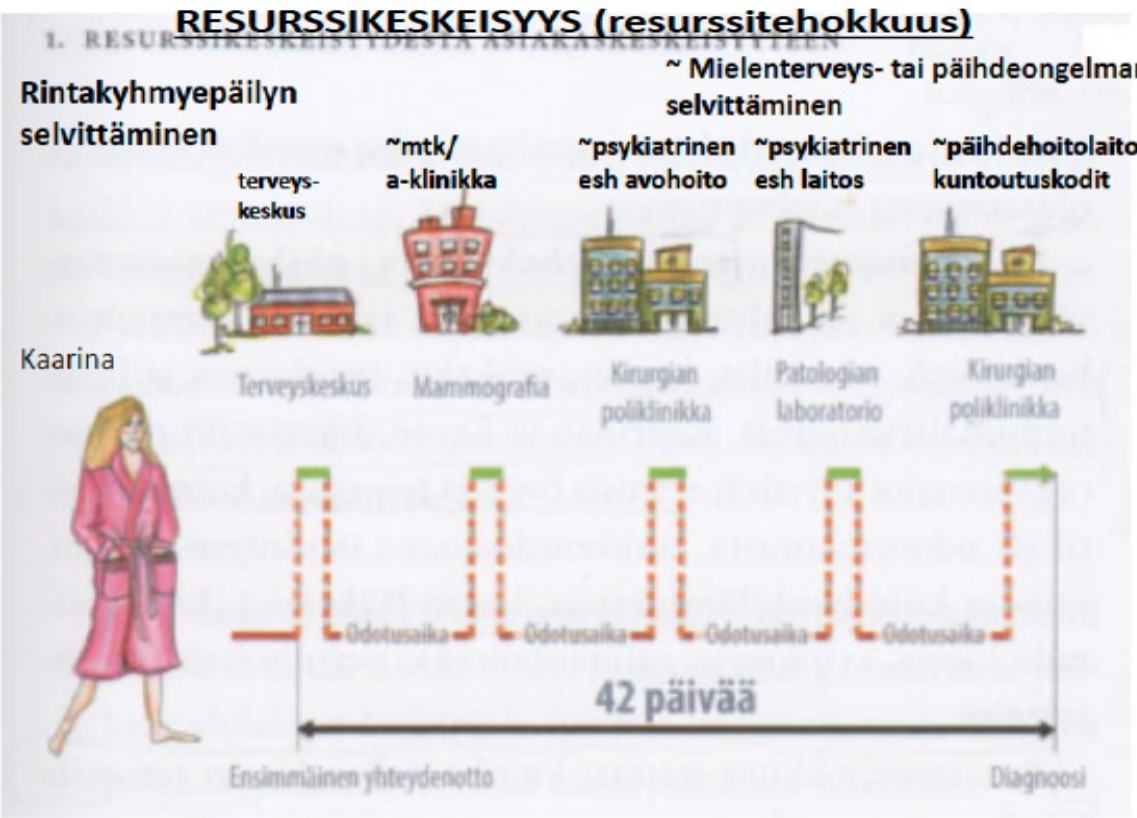


Resurssien vähentäminen tuo prosessiongelmat esille!

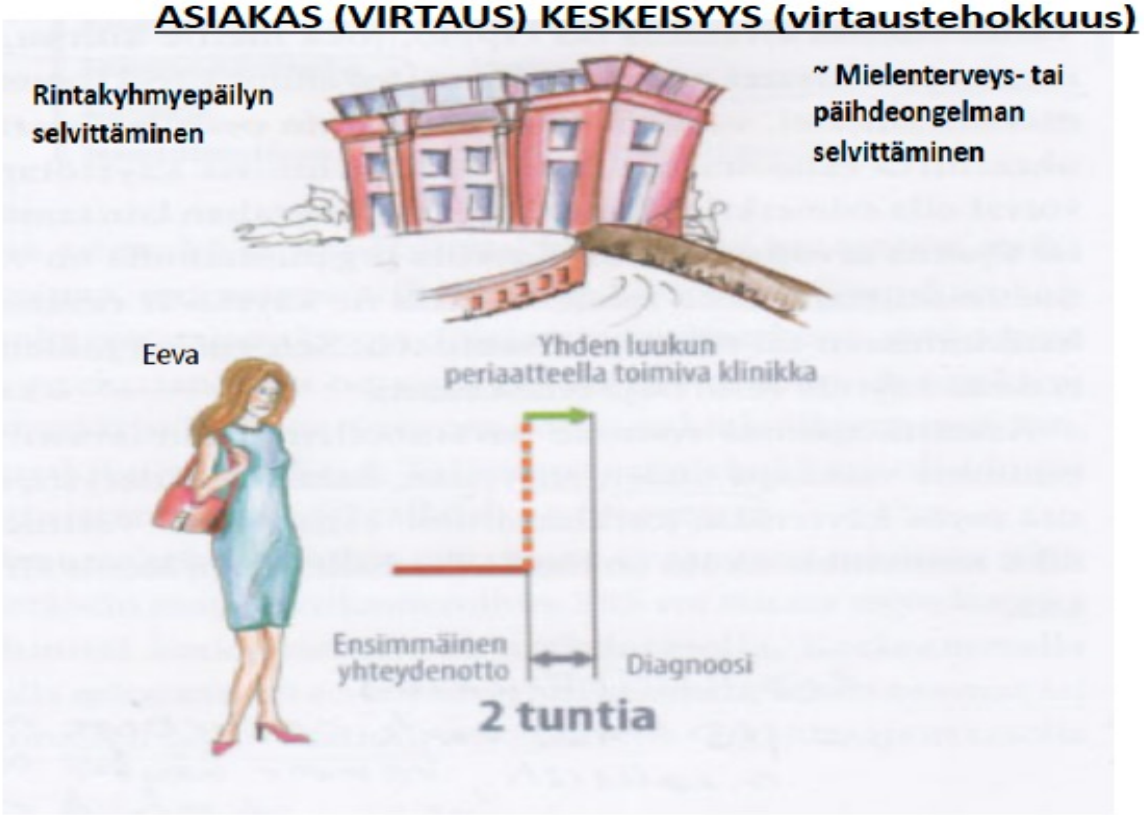


Reduce Variability





Niklas Modig & Pär Åhlström, Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin,2013



Niklas Modig & Pär Åhlström, Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin,2013

<u>Häiriökysyntä</u>: (kysyntään keskittymisen myötä muutos)

- Lähetteet (x/pv) → läpimenoaika
- Aktiviteetti (pt/pv) → kerralla valmista
- Useita eri yksikköjä (osaoptimointi) → integrointi
- Budjetti (€/ vastuualue) →
- Usean eri tason johtajia

(dual management) → työntekijöille päätösvaltaa

<u>Arvokysyntä</u>:

- Asiakaskokemus lähtökohta (VOC= voice of customer)
- Systeemiajattelu: etulinjan teamit palvelusysteemin

vaihteluun ketterästi reagoimaan (transactions, handoffs pois)

- koko palveluketjun miettiminen (end-to-end performance)
- Koko virtaus tehokkaaksi (complete flow of service)
- Kun palvelu paranee, niin kustannukset laskevat

Seddon, John, Freedom from command and control, Manager ; Aug/Sep 2005; ProQuest, pg. 12

12.5.22 ”failure demand and psychiatry” (ei yhtään osumaa)

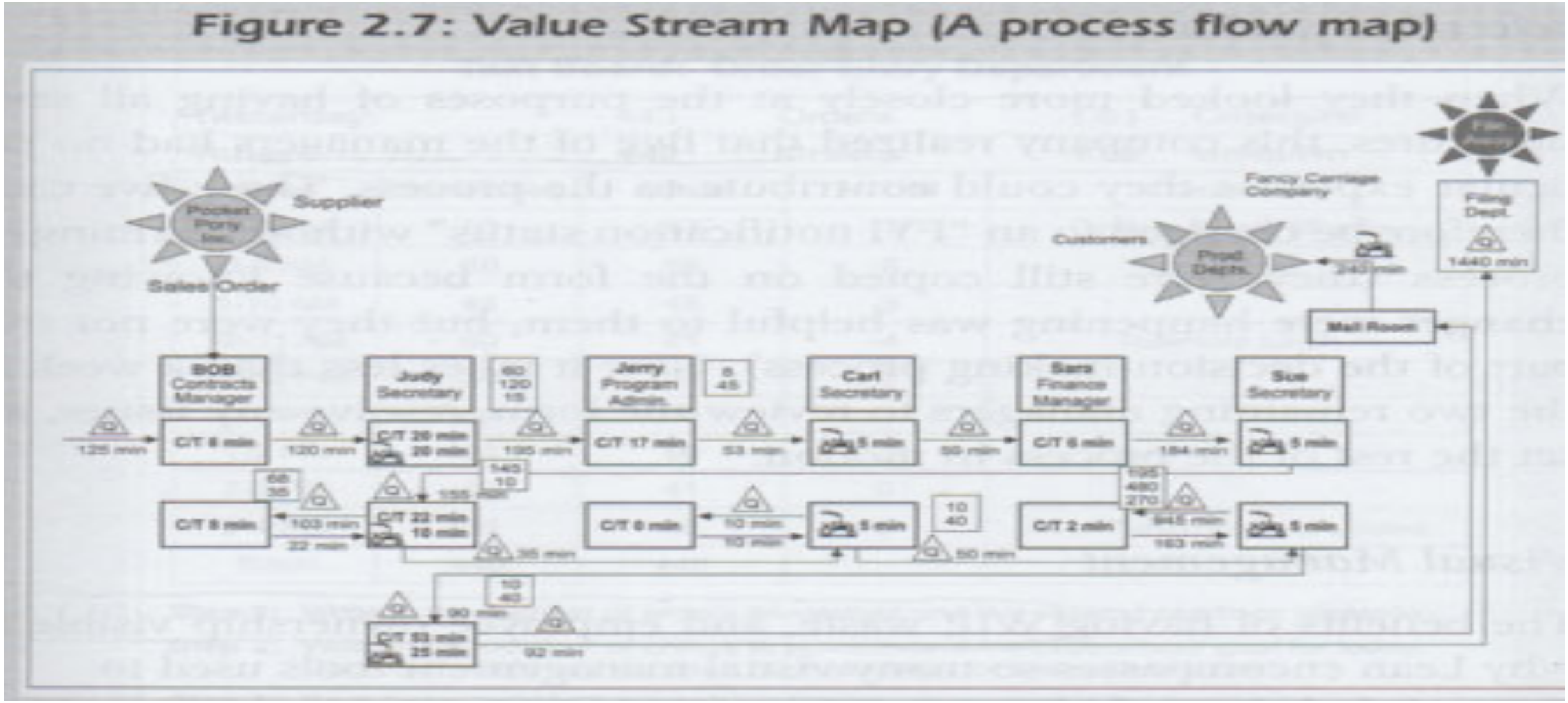
Häiriökysynnän vähentäminen, arvokysynnän lisääminen

JK:n pohdintaa

Figure 1:
Command and control versus systems thinking

Command and control Thinking			Systems thinking	
Top-down, hierarchy	**Perspective**	Hallinto vähenee	Outside-in, system	Voice of customer!
Functional	**Design**	Org.rakenteen muutos	Demand, value and flow	virtaus-tehokkuus
Separated from work	**Decision-making**	Coaching	Integrated with work	Etulinja päättää
Output, targets, standards: Related to budget	**Measurement**	Mittausmuutos	Capability, variation: related to purpose	Pystyvyys
Contractual	**Attitude to customers**		What matters?	Asiakas päättää
Contractual	**Attitude to suppliers**		Co-operative	Yhteistyö
Manage people and budgets	**Role of management**		Act on the system	Systeemin parantaminen
Control	**Ethos**	Oppiva organisaatio	Learning	Voi kehittää omaa työtään
Reactive, projects	**Change**	Jatkuva kehittäminen	Adaptive, integral	Valmius kokeiluihin
Extrinsic	**Motivation**	Työnimu	Intrinsic	Voi vaikuttaa omaan työhön

Lean : Terveydenhuollon prosesseissa (yleensä palveluprosesseissa) on <u>hukkaa 30- 80 %</u> (H J Harrington, 1983; M L George, 2003)



Arvovirtakartta, value stream map, VSM

The Seven Flows of Healthcare

The method of value stream mapping is quite general and can be used to map what are known as the seven "flows" of healthcare:

1. Patients
2. Clinicians
3. Medications
4. Supplies
5. Equipment
6. Process engineering (construction of new facilities or processes)
7. Information

1. Choose a service family.
2. Identify the patient.
3. Walk the value stream and gather data.
4. Identify sequential operations in the process.
5. Identify operational metrics.
6. Identify waits between operations.
7. Document how work is prioritized.
8. Identify manual and electronic information flows.
9. Identify external patient flows.
10. Build a process time line and calculate summary statistics.

Figure 4.1 Ten steps for building a current-state map.

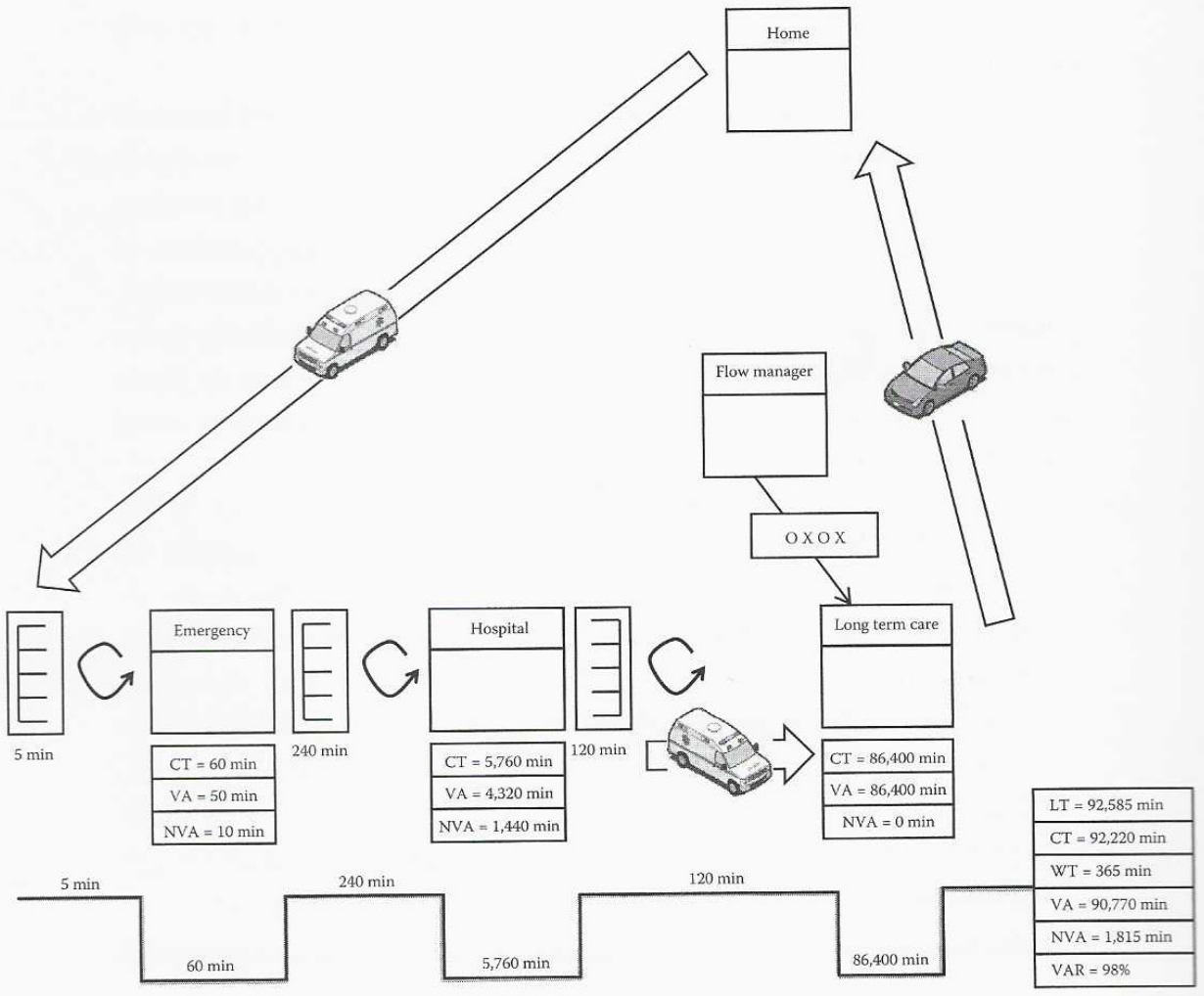
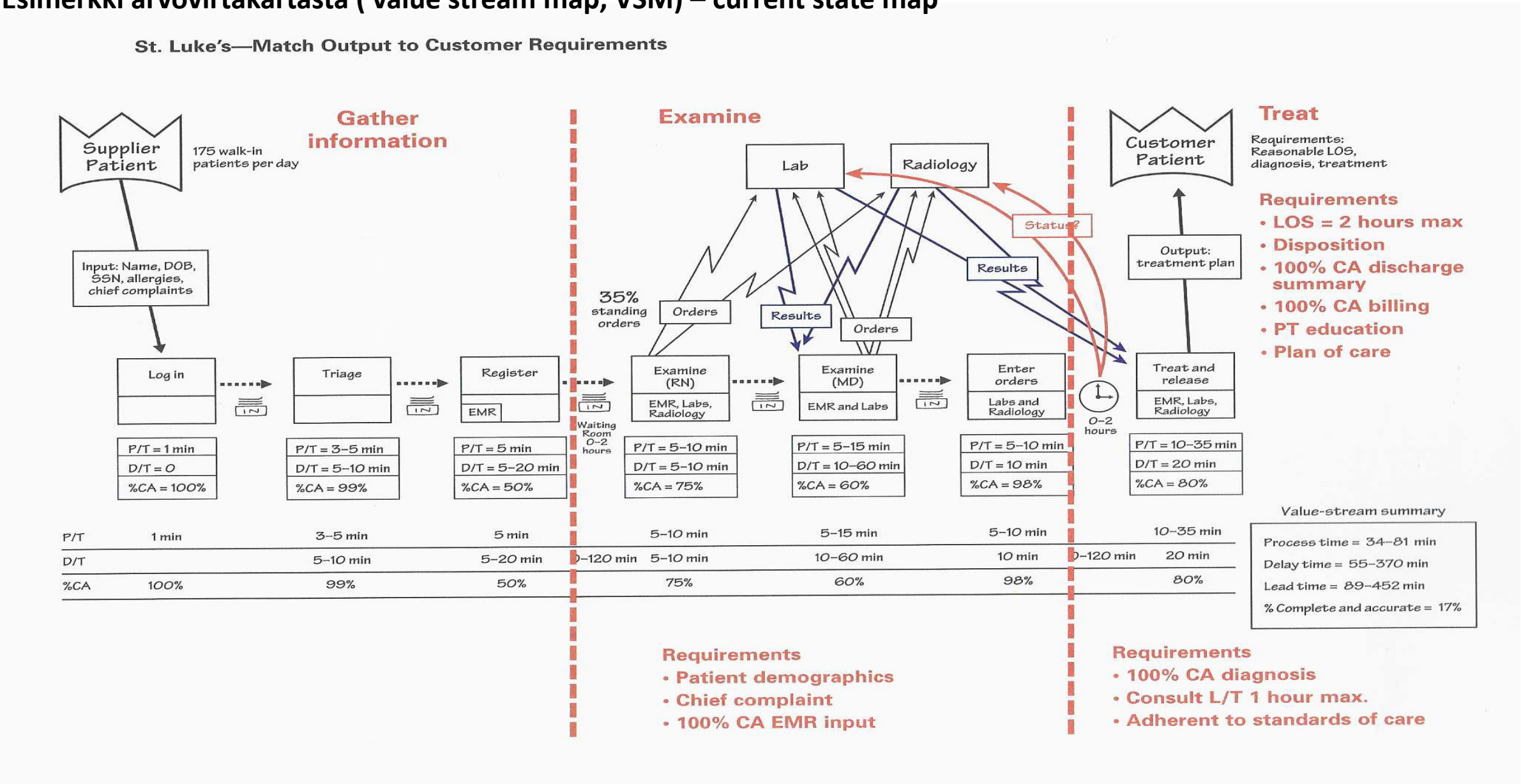


Figure 6.12 Psychiatric care value stream.

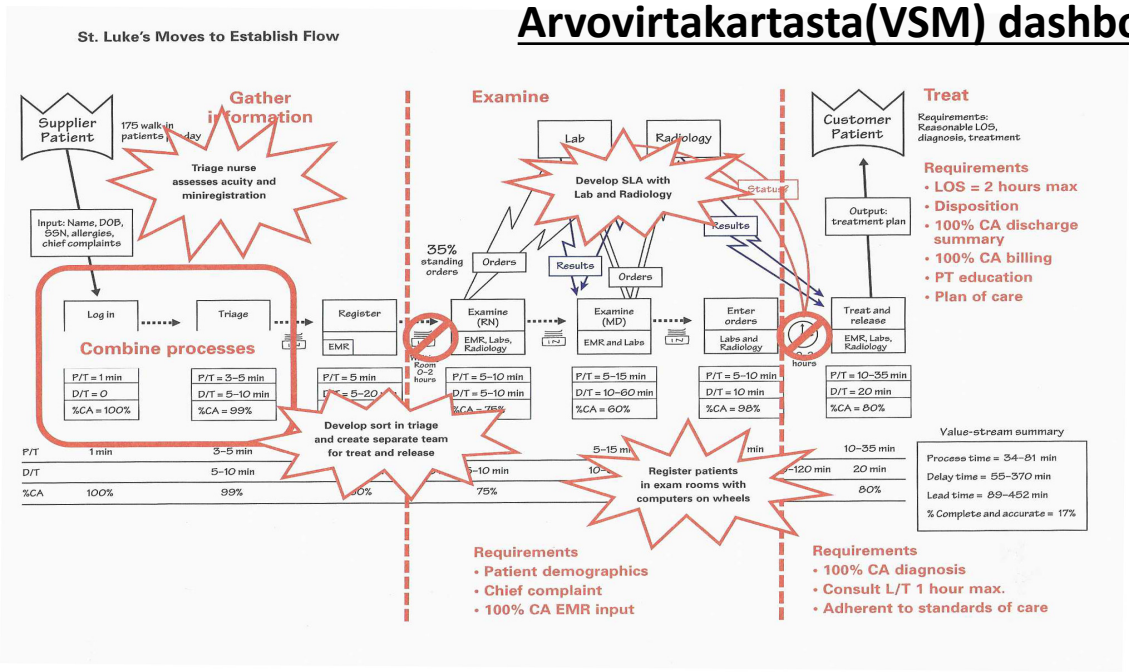
Esimerkki arvovirtakartasta (value stream map, VSM) – current state map

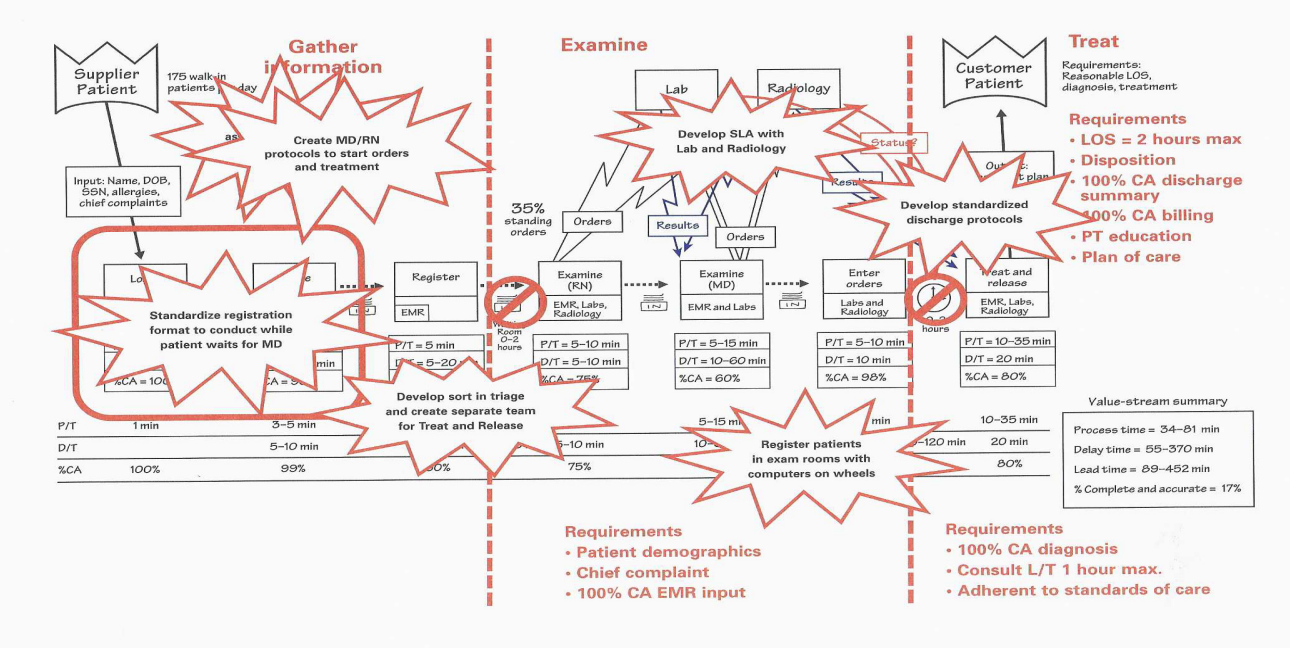
Worth J et al, Perfecting Patient Journeys, 2012

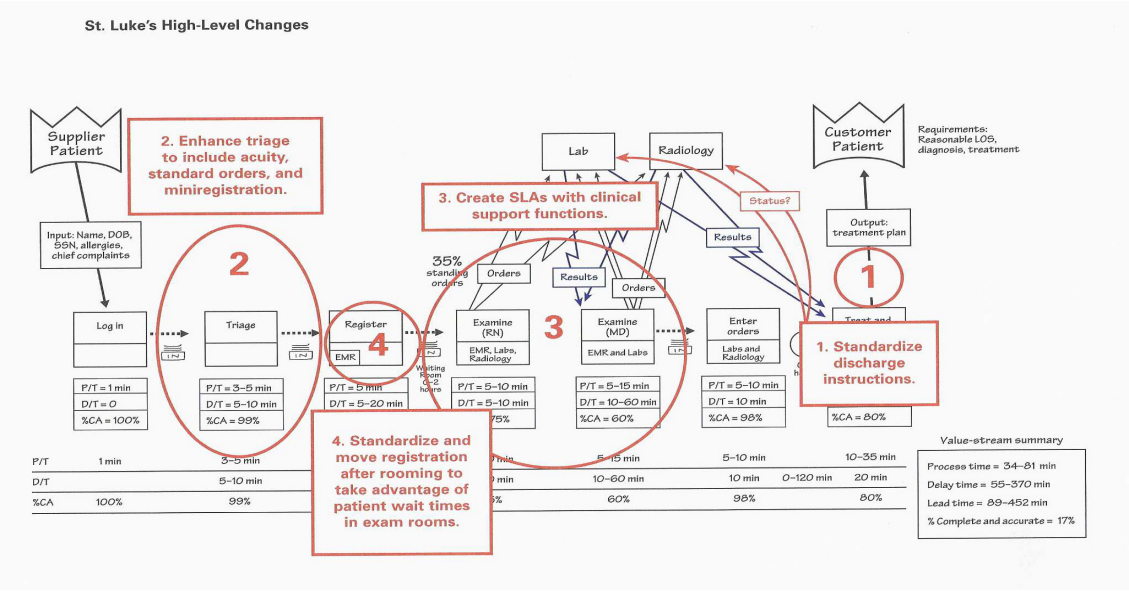


Arvovirtakartasta(VSM) dashboardiin

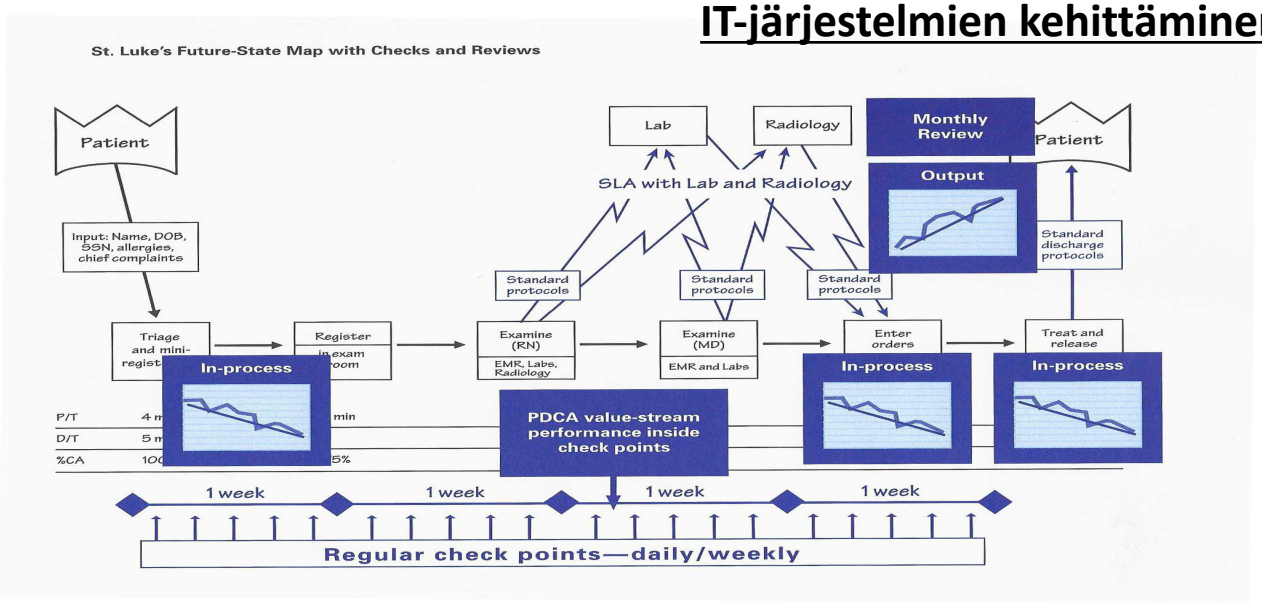
Worth J et al, Perfecting Patient Journeys, 2012



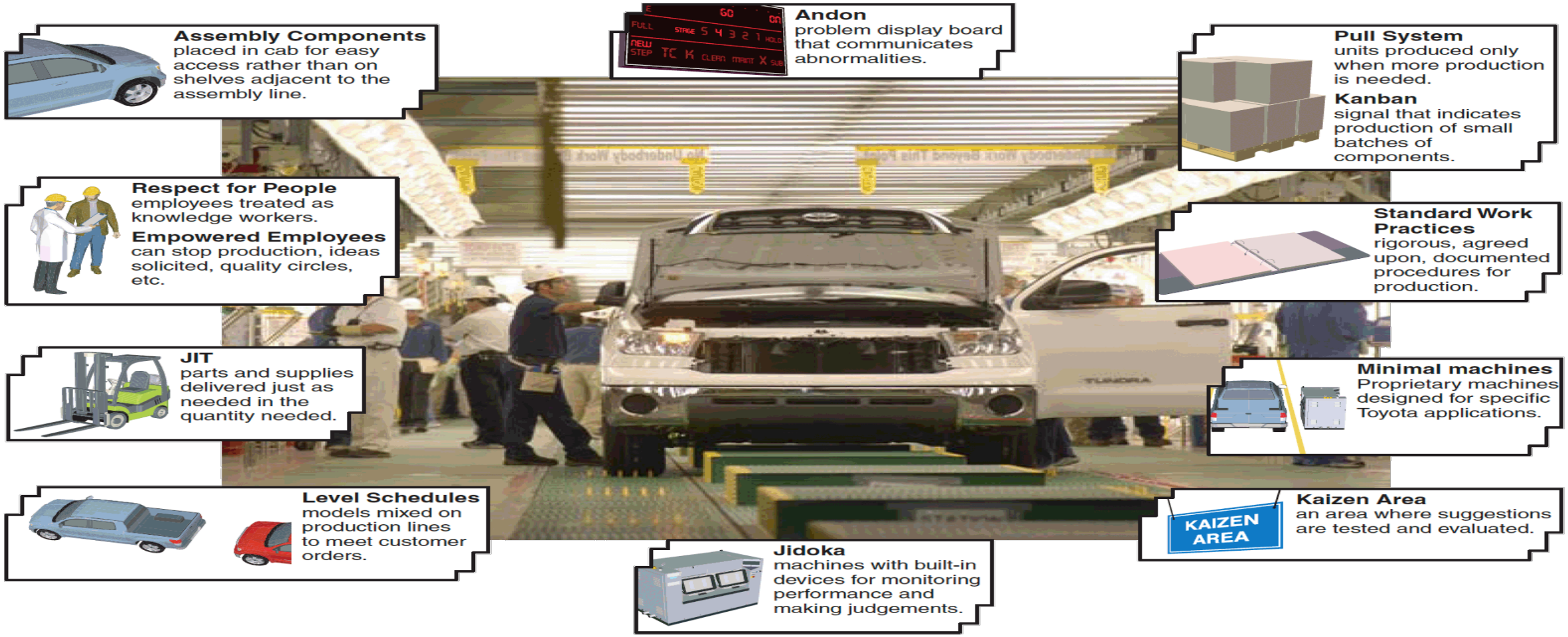




IT-järjestelmien kehittäminen



TPS (Toyota Production System)Elements



1 AGC Automotive Americas
Glass assemblies

2 ARK Inc.
Industrial waste management, recycling

3 HERO Assemblers LLP
Assembly of tire onto wheel

4 HERO Logistics LLP
Logistics

5 PPG Industries Inc.
Glass assemblies

6 Reyes Automotive Group
Interior/exterior parts

7 Tokai Rika
Functional parts

7 Suppliers inside the main plant

(W.E. Deming,) H James Harrington, Business Process Improvement, 1991,5

Organisaation ajattelun muuttaminen prosessikeskeiseksi

MTPAn organisaatio-kulttuurin muutos: ” Minua ei kiinnosta, kuka teki virheen, vaan se, miten virhe tuli mahdolliseksi”

ORGANISAATIOKESKEINEN AJATTELUTAPA	PROSESSIKESKEINEN AJATTELUTAPA
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voi parantaa
Teen omat työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

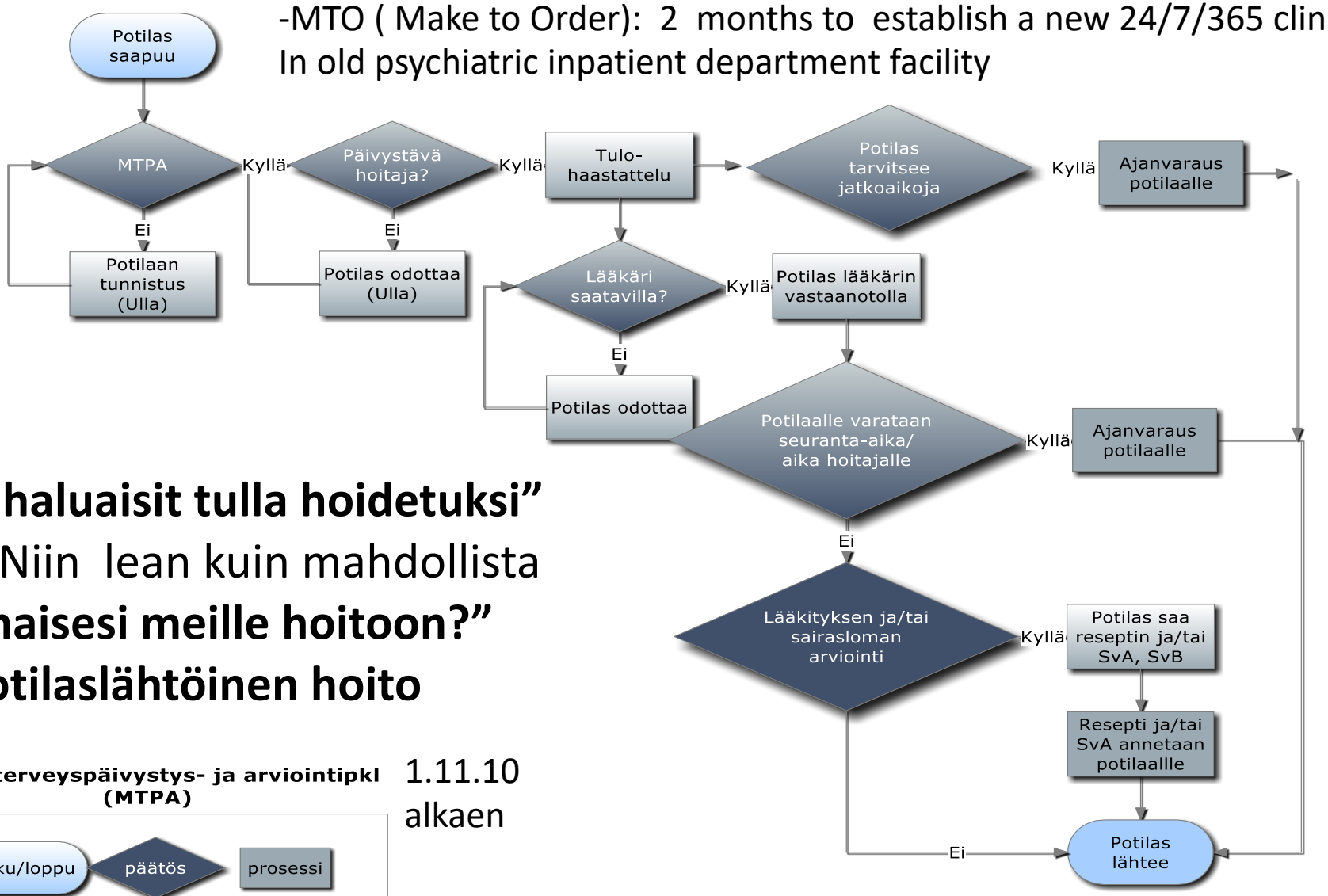
Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen organisaatiokeskeisestä prosessikeskeiseksi

Aikuiset (>22 v→ >18v), matalan kynnyksen klinikka MTPA (integroitu mt- ja päihde, ei lähetteitä, aina saa palvelu- ja hoidontarpeen arvion

Work flow

-MTO (Make to Order): 2 months to establish a new 24/7/365 clinic
In old psychiatric inpatient department facility

Lähetteet
ovat arvoa tuottamatonta toimintaa
→ Ei lähetteitä



1. ”Kuinka itse haluaisit tulla hoidetuksi”
→ Potilasvirta: Niin lean kuin mahdollista
2. ” Toisitko omaisesi meille hoitoon?”
→ Laadukas potilaslähtöinen hoito

Mielenterveyspäivystys- ja arviointipkl (MTPA)

1.11.10 alkaen