

Asiakaspalvelun kehittäminen

lastenpsykiatrian toimintamalli

*Tarja Pikkarainen
Sinikka Lempinen
Eeva-Liisa Junnola-Nyström
Kaija Puura
Mika Virtanen
Anitta Ylijoki*

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja
3/2009

Asiakaspalvelun kehittäminen, lastenpsykiatrian toimintamalli

Tarja Pikkarainen
Sinikka Lempinen
Eeva-Liisa Junnola-Nyström
Kaija Puura
Mika Virtanen
Anitta Ylijoki

Tampereen yliopistollinen sairaala
Toimialue 4
Tampere 2009

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä
PL 2000
33521 TAMPERE

ISSN 1238-2639 painettu
ISSN 1797-1225 verkkojulkaisu

ISBN 978-951-667-146-1 nidos
ISBN 979-951-667-147-8 verkkojulkaisu

KUVAILUSIVU

PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN JULKAISUSARJA THE PUBLICATION SERIES OF PIRKANMAA HOSPITAL DISTRICT

Julkaisun nimi: Asiakaspalvelun kehittäminen, lastenpsykiatrian toimintamalli	
Kirjoittaja/kirjoittajat: Tarja Pikkarainen, Sinikka Lempinen, Eeva-Liisa Junnola-Nyström, Kaija Puura, Mika Virtanen ja Anitta Ylijoki	
Julkaisun numero: 3/2009	Kokonaissivumäärä: 14 s + liitteet
ISSN 1238-2639 (painettu) ISSN 1797-1225 (verkkajulkaisu)	ISBN 978-951-667-146-1 ISBN 978-951-667-147-8
Julkaisupaikka: Tampere	Julkaisija: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
Julkaisun luokitus: <input type="checkbox"/> Alueelliset hoito-ohjelmat ja menettelytapaohjeet <input checked="" type="checkbox"/> Kehittämishankkeiden loppuraportit <input type="checkbox"/> Selvitykset ja tutkimukset <input type="checkbox"/> Muut	
Tiivistelmä: Lastenpsykiatrian klinikan itsearviointitilaisuudessa 2006 voimakas muutos ja sen johtaminen oli noussut kehittämisalueeksi. Asiakaspalvelun kehittäminen valittiin vuoden 2007 muutoshankkeeksi, joka koski lastenpsykiatrian vastuualueen jokaista toimipistettä. Hyvä asiakaspalvelu on tärkeä osa asiakaslähtöistä toimintaa. Projektin tavoitteena oli toimivan asiakaspalvelurakenteen kehittäminen ja sen kuvaaminen. Lastenpsykiatrian klinikalle haluttiin luoda asiakasta arvostava ja ystävällinen vastaanotto tutkimus- ja hoitokäynneille. Tavoitteet jaettiin seuraaviksi osatehtäviksi 1. Potilaille järjestetään ilmoittautuminen avohoitokäynneille 2. Ajanvarauskäytäntöä yksinkertaistetaan 3. Kaikki tehty potilastyö saadaan näkyväksi ja kirjatuksi 4. Laskutus päätökset saadaan vastaamaan todellista tilannetta 5. Asiakasnäkökulmasta tavoitteena on luoda luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri vastaanottoon 6. Ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen prosessikuvaus tehdään Projektin aikana rakennettiin asiakkaiden ilmoittautumista ja palvelua varten tila, ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallentamisen käytännöt yhtenäistettiin. Potilastyö saatiin kirjatuksi aikaisempaa paremmin ja laskutustiedot saatiin vastaamaan todellista tilannetta ja kuntalaskutukset tehtyä sopimuksen mukaisessa ajassa. Asiakkaan näkökulmasta ystävällinen ja palveluhenkinen vastaanotto on toteutunut suoritettujen asiakaskyselyjen mukaan kiitettävästi. Ajanvaraus-, ilmoittautumisen ja hoitotietojen tallennuksen prosessikuvaus on tehty. Kirjallinen kuvaus auttaa uusien työntekijöiden perehtymistä ja tukee uuden käytännön käyttöön ottamista ja vakiinnuttamista.	
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ei vastaa kirjoittajien esittämistä mielipiteistä, eikä julkaisu muodosta PSHP:n virallista kantaa.	
Ydintermejä indeksointia varten: Asiakaspalvelu, ajanvarauskäytäntö, hoitotietojen tallennus	
Hinta: (sis. alv 8%) 12 €	
Julkaisu tulostettavissa osoitteesta: http://www.pshp.fi/julkaisusarja Julkaisu tilattavissa http://www.juvenes.fi/verkkokauppa/ http://granum.uta.fi/granum Julkaisu indeksoituna osoitteessa: http://helecon.lib.hkkk.fi/MEDIC/	Julkaisu ostettavissa Juvenes Kirjakaupasta: Yliopiston Kirjakauppa Kalevantie 4, 33014 Tampereen Yliopisto puh. 020 760 0392

SISÄLLYSLUETTELO

1. YLEISPIIRTEET	7
1.1. Aiheen valinta ja perustelut	7
1.2. Projektiryhmän kokoonpano.....	7
1.3. Asiakslähtöisyys.....	8
1.4. Johdon sitoutuminen	8
1.5. Aikataulu	8
2. NYKYTILAN KARTOITUS JA SUUNNITTELU	9
2.1. Ongelman määrittely	9
2.2. Asiakkaiden määrittely	9
2.3. Laatutyökalujen käyttö	9
2.4. Tavoitteiden määrittely	9
3. KEHITTÄMISTOIMENPITEET	10
3.1. Kehittämistoimenpiteiden yhteys lähtötilanteeseen	10
3.2. Korjaavien toimenpiteiden kuvaus	10
4. KOKEILUN TULOKSET.....	10
4.1. Vaikutukset toimintatapaan	10
4.2. Työryhmien palaute asiakaspalvelutoiminnasta.....	11
4.3. Vaikutukset asiakkaalle.....	11
4.4. Taloudelliset vaikutukset.....	12
5. TULOSTEN VAKIINNUTTAMINEN	13
5.1. Ajanvaraus, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen toimintamallin vakiinnuttaminen	13
5.2. Julkistaminen	13
6. PROJEKTIRYHMÄN ARVIOINTI TYÖSKENTELYSTÄÄN	13
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	14
LÄHTEET	15
LIITTEET	16

1. YLEISPIIRTEET

1.1. Aiheen valinta ja perustelut

Lastenpsykiatrian toimintaan liittyy läheisyys, lämpö ja luottamus. Tietojärjestelmät, organisaation vaatima tilastointi ja työstä perittävä maksu koetaan hoitosuhdetyössä usein epäolennaisena lisätyönä. Aina 1990-luvun jälkipuolelle saakka lastenpsykiatrian toiminta oli nykyiseen verrattuna pienimuotoista ja toimintatavat oli pystytty siirtämään vahakantisista vihkoista ensimmäisiin tietojärjestelmiin riittävän hyvin. Ennen hanketta olleen ajanvarauksen, ilmoittautumisen ja hoitotietojen tallennuksen malli oli peräisin ajalta, jolloin poliklinikalla toimi 4 – 5 henkilöä ja kaikki työntekijät tunsivat paitsi omansa myös muiden työntekijöiden potilaat henkilökohtaisesti. Virallinen ilmoittautuminen oli niissä olosuhteissa kankeaa ja teennäistä. Pienen intiimin työryhmän luoma malli oli jäänyt elämään ainoana oikeana tapana, mutta se tuotti ongelmia muuttuneessa toimintaympäristössä.

2000-luvulle tultaessa Tampereen yliopistollisen sairaalan lastenpsykiatrian klinikan toiminta alkoi voimakkaasti kehittyä. Tieteellisen tutkimuksen ja sen tuoman osaamisen myötä perustettiin pitkälle erikoistuneita työryhmiä, jotka toimivat itsenäisinä yksikköinä. Henkilöstömäärä lisääntyi 10 vuoden aikana 30 työntekijästä 130 työntekijään. Kun lisäksi toiminta oli jouduttu homeongelmien vuoksi hajasijoittamaan Tampereen keskustaan ja Pitkäniemen sairaalaan, jokaiselle yksikölle muodostui oma erillinen toimintakulttuurinsa. Lastenpsykiatrian klinikka sai uudisrakennuksen, johon erillään toimineet yksiköt muuttivat yhteen joulukuun 2003. Rakennuksen suunnitteluvaiheessa ilmoittautumistilan varaaminen oli kohdannut niin suurta vastustusta, että se jätettiin rakennuspiirustuksista pois.

Kun uudessa rakennuksessa oli toimittu yhdessä noin puolitoista vuotta, tiedostettiin asiakaspalvelun puuttumisen tuomat ongelmat. Potilaat ja yhteistyökumppanit joutuivat kulkemaan koko rakennuksen läpi löytääkseen henkilökuntaan kuuluvan työntekijän. Aina ei perimmäisessäkään kahvihuoneessa ollut ketään. Lasten ja perheiden ilmoittautuminen päätettiin panna toimeksi. Potilaskäyntien ajanvarauskäytännöt olivat puutteelliset ja luotettava laskutustietojen tarkistaminen ei ollut sen vuoksi mahdollista. Ongelmat olivat avohoitotoiminnassa laajoja, mutta koskivat samalla tavalla myös osastojen henkilökunnan tekemää avohoitotyötä.

Lastenpsykiatrian klinikan itsearviointitilaisuudessa 2006 voimakas muutos ja sen johtaminen oli noussut kehittämisalueeksi. Asiakaspalvelun kehittäminen valittiin vuoden 2007 muutoshankkeeksi, joka koski lastenpsykiatrian vastuualueen jokaista toimipistettä.

1.2. Projektiryhmän kokoonpano

Projektiryhmä koottiin eri toimintayksiköiden edustajista siten, että ryhmässä oli hankkeen kannalta keskeiset toimijat lääkäri, osastonhoitajat, sairaanhoitaja ja osastonsihteeri.

Riittävä esimiesedustus oli hankkeen etenemisen vuoksi välttämätöntä. Osastonhoitaja Tarja Pikkarainen oli projektipäällikkö ja kokovuorokausiosastojen edustaja. Projektiryhmän jäsenet olivat osastonsihteerit Sinikka Lempinen, lastenpsykiatrian poliklinikan apulaisylilääkäri Kaija Puura, osastonhoitaja Anitta Ylijoki ja jonohoitaja Eeva-Liisa Junnola-Nyström. Osastonhoitaja Mika Virtanen oli ryhmässä päivätoiminnan yksiköiden edustajana.

1.3. Asiakslähtöisyys

Tavoitteena oli luoda tutkimus- ja hoitokäynneille asiakasta arvostava ja ystävällinen vastaanotto, joka tutkimuksen mukaan edistää positiivisen hoitosuhteen syntymistä (Guedeney, 2005). Potilaat eivät tienneet, olivatko he tulleet oikeaan rakennukseen oikeana aikana ja odotettiin heitä. Aikaisemmin asiakkaat eivät löytäneet henkilöstön edustajaa, joka olisi voinut ohjata heitä oikeaan paikkaan ja vastata kysymyksiin. Kutsukirjeessä oli ohje potilaille, että heidän ei tarvitse ilmoittautua. Työntekijät veivät jälkikäteen sihteerille toteutuneen käynnin hoitotiedot tilastointia ja laskutusta varten.

1.4. Johdon sitoutuminen

Vastuualueen johto ylilääkäri Päivi Kaukonen ja ylihoitaja Tarja Pukuri olivat mukana klinikan itsearviointitilaisuudessa ja esittivät asiakaspalvelurakenteen kehittämistä hankkeen muodossa. Klinikkan johdolla oli selkeä käsitys siitä, että hankkeen tavoitteiden toteutuminen edellyttää suurta toiminnan muutosta klinikassa. Projektiryhmällä ja projektipäälliköllä oli johdon tuki kaikissa projektin vaiheissa. Projektipäällikkö esitteli projektin etenemistä klinikkan johtoryhmässä ja hallintokokouksissa yhteensä kolme kertaa.

1.5. Aikataulu

Hanke suunniteltiin vuoden 2007 aikana tapahtuvaksi. Aikataulutavoite toteutui. Etukäteen tiedettiin potilastietohallinnon muutos hankkeen aikana ja se osattiin ottaa huomioon. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri siirtyi Aho-järjestelmästä Oberon-järjestelmään 1.5.2007. Muutoksen aiheuttamat hankaluudet olivat suurempia hankkeen kannalta kuin odotettiin. Erityisesti tilastolliset vertailtavuudet tuottivat ongelmia. Oberonin käyttöönoton ongelmat ja kirjaamisen ohjeistuksen sekavuus aiheuttivat hanketyöskentelyn hidastumisen, mutta aikataulu saatiin kiinni myöhemmin syksyllä.

2. NYKYTILAN KARTOITUS JA SUUNNITTELU

2.1. Ongelman määrittely

Lastenpsykiatrian klinikasta puuttui asiakkaiden ilmoittautumiskäytäntö ja asiakaspalvelutoiminnan fyysinen tila kokonaan. Etukäteen tehtävä potilaiden ajanvaraus oli puutteellista. Potilaskäynneistä 70 % tapahtui ilman ajanvarausta. Laskutusta varten toimitetut hoitotiedot tulivat myöhässä ja olivat työntekijöiden muistin varassa. Koska ajanvarauksia ei tehty tietojärjestelmään, laskutuksen tarkistamista ei voitu tehdä luotettavasti. Ajanvarauksen ja hoitotietojen tallennuksen prosessikuvausta ei ollut.

2.2. Asiakkaiden määrittely

Projektin ulkoisia asiakkaita olivat lastenpsykiatrian tutkimusta tai hoitoa tarvitsevat lapset, heidän perheensä ja omais- ja viranomaisverkostonsa. Sisäisiä asiakkaita olivat lastenpsykiatrian klinikan henkilöstö ja PSHP:n kuntalaskutuksesta vastuussa oleva taho.

2.3. Laatutyökalujen käyttö

Hankkeen lähtötilanteessa kartoitettiin ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen käytäntö. Lähtötilanne kuvattiin kaaviolla lastenpsykiatrian klinikan avohoidon ajanvaraus- ja hoitotietojen tallennus 25.7.2006 (Liite 1). Ongelmien analyysi kuvattiin syy-seurauskaaviolla. Yläkäsitteeksi nousi potilashallinnon yhteisen käytännön puuttuminen (Liite 2).

Tavoitteiden ja kehittämishankkeen toimenpiteiden määrittämiseksi kartoitettiin vastaavat toiminnat Tampereen yliopistollisen sairaalan lastentautien poliklinikalla, lasten neurologian poliklinikalla, sisätautipoliklinikalla ja Vammalan aluesairaalan lasten ja nuorten psykiatrian poliklinikalla. Lisäksi selvitettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan lastenpsykiatrian poliklinikan ajanvaraus- ilmoittautumis- ja hoitotietojen tallennuskäytäntöjä.

2.4. Tavoitteiden määrittely

Projektin tavoitteena oli toimivan asiakaspalvelurakenteen kehittäminen ja sen kuvaaminen.

Tavoitteet jaettiin seuraaviksi osatehtäviksi:

1. Potilaille järjestetään ilmoittautuminen avohoitokäynneille
2. Ajanvarauskäytäntöä yksinkertaistetaan
3. Kaikki välitön potilastyö saadaan näkyväksi ja kirjatuksi
4. Laskutuspäätökset saadaan vastaamaan todellista tilannetta
5. Asiakasnäkökulmasta tavoitteena on luoda luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri vastaanottoon
6. Ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen prosessikuvaus tehdään

3. KEHITTÄMISTOIMENPITEET

3.1. Kehittämistoimenpiteiden yhteys lähtötilanteeseen

Lähtötilanteen kaaviolla esitetty kuvaus toi päivänvaloon ajanvarauksen ja ilmoittautumisen puutteellisuuden. Laskutuksen tarkistaminen oli mahdotonta tehdä luotettavasti, koska potilastietojärjestelmään ei ollut systemaattisesti tallennettu käyntejä, joista olisi pitänyt laskuttaa kunta-asiakasta. Asiakkaiden ohjaaminen ei ollut kenenkään tehtävä.

3.2. Korjaavien toimenpiteiden kuvaus

Korjaavien toimenpiteiden suunnittelua varten pidettiin vuonna 2007 yhteensä 12 kokousta, joiden kesto oli pääsääntöisesti yksi tunti. Projektipäällikkö oli irrotettuna omasta tehtävästään projektitehtäviin yhteensä kolmen kuukauden ajan. Taulukossa 1 on esitetty korjaavat toimenpiteet ja niiden toteutumisen aikataulu (Liite 3).

4. KOKEILUN TULOKSET

4.1. Vaikutukset toimintatapaan

Projektityön tuloksena asiakkaiden ilmoittautuminen ja ohjaus tapahtuu heti lapsen, perheen ja verkoston saapuessa rakennukseen. Ajanvaraus-, ilmoittautumien ja hoitotietojen tallennusta varten kehitettiin selkeä keskitettyyn toimintaan perustuva malli (Liite 8). Henkilöstö on saanut riittävän informaation mallin toiminnasta. Työntekijät ovat henkilökohtaisesti vastuussa omien suoritteidensa kirjaantumisesta. Ajanvarauksen, ilmoittautumisen ja hoitotietojen tallennuksen prosessikuvaus alkaa lähetteen käsittelystä ja päättyy kuntalaskun lähettämiseen.

Asiakaspalvelusihteeri vastaanottaa lähetteen lastenpsykiatrian lähetetyöryhmässä ja siirtää Oberonin lähetenäkössä lähetteen kirjattuna -tilassa sovitun työryhmän osastosihteerille. Toimipisteen sihteeri toimittaa lähetteen työryhmän erikoislääkärille, joka hyväksyy lähetteen. Työryhmän esimies tai vastuupari valitsee työntekijät, jotka aloittavat työskentelyn lapsen ja perheen kanssa. Työpari tekee suunnitelman ja antaa ensikäyntiajan ja tarvittavat tiedot työryhmän sihteerille, joka tekee ensikäyntiajanvarauksen Oberon -ajanvaraukseen. Työryhmän sihteeri lähettää kutsukirjeen perheelle ja verkostolle. Lapsi ja perhe saavat kutsun ja ilmoittautuvat asiakaspalvelusihteerille. Hoitotiedot kirjataan ilmoittautumisen yhteydessä, kun työntekijä on ajanvaraustiedoissa ilmoittanut tarvittavat tiedot ja käynnin kustannusluokan eli laskutushinnan. Työryhmän sihteeri on tulostanut Oberonista ilmoittautumisluekkelon päivälistan työntekijälle, joka tarkistaa päivälistan tiedot oikeiksi ja toteuttaa tutkimus- tai hoitokäynnin. Työntekijä täydentää tai muuttaa päivälistan tiedot, jos niihin on tullut muutoksia ja lisää päivälistaan lapsen uuden ajanvarauksen tai jonoon asettamisen tiedot. Työntekijä lisää päivälistaan muut päivän aikana tapahtuneet laskutettavat suoritteet esimerkiksi hoidolliset puhelut. Työntekijä palauttaa päivälistan asiakaspalvelusihteerille päivittäin. Asiakaspalvelusihteeri vie uudet ajanvaraukset Oberoniin ja täydentää hoitotiedot. Potilastoimisto saa tiedon käynnistä ja lähettää kuntalaskun. Projektityön tuloksena lastenpsykiatrian klinikassa on tehty ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen toiminnan muutos alkutilanteesta, joka on esitetty liitteessä 1 nykytilanteeseen, joka on esitetty liitteessä 8.

4.2. Työryhmien palaute asiakaspalvelutoiminnasta

Työryhmät arvioivat asteikolla 1 – 5 prosessin toimivuutta ja asiakaspalvelusihteerin palveluhenkisyttä. Työntekijät arvioivat myös oman toimintansa osuutta prosessin sujuvuuteen ja ottivat sen huomioon kokonaisarviossa. Prosessin toimivuuden suhteen työryhmien arviot vaihtelivat 2 ja 5 välillä. Palautekeskusteluissa oli havaittavissa työryhmien välisiä eroja. Toiset ryhmät olivat työskentelyssä motivoituneempia ja pääsivät pitemmälle prosessin käyttöön ottamisessa. Tämä näkyi myös ryhmien antamissa arvosanoissa. Prosessin toimivuus sai keskiarvon 3,2. Asiakaspalvelusihteerin palveluhenkisyys ja yhteistyö työryhmien kanssa sai keskiarvon 4,8. Työntekijät arvostivat asiakaspalvelusihteerin panosta työn helpottumisena.

4.3. Vaikutukset asiakkaalle

Asiakkaat voivat ilmoittautua asiakaspalvelusihteerille kuten kaikissa asiakastyötä tekevissä organisaatioissa on käytäntönä. 15 sattumanvaraisesti valittua asiakasta sai joulukuussa 2007 kyselylomakkeen (Liite 7). Vastauksia palautui 14 kappaletta. Vapaamuotoisissa vastauksissa asiakkaat ilmaisivat tyytyväisyytensä tapaan, jolla heidät ilmoittautumisen yhteydessä otettiin vastaan lastenpsykiatrian klinikalle. Erityisesti lasten huomiointi oli vastaajien mieleen. Palvelun ystävällisyys ja opastuksen laatu arvioitiin erinomaiseksi tai hyväksi 10 vastauksessa. Työntekijältä oli

saanut vastauksen tiedusteluihinsa aina 4 asiakasta ja useimmiten 8 asiakasta. Vastaanottoajat pitivät paikkansa. Työntekijöitä ei jouduttu odottamaan. Parkkiongelmia pidettiin asiakaspalvelun huonoimpina puolina. Kutsukirjeeseen toivottiin mainintaa parkkipaikan etsimiseen varattavasta ajasta. Asiakaspalvelun yleisarvosanaksi asteikolla 4 -10 tuli keskiarvo 8.9.

Asiakaspalvelun tyytyväisyyskysely toistettiin vuoden kuluttua tammikuussa 2009. Kyselylomakkeita jaettiin 15 sattumanvaraisesti eri päivinä, jotka palautuivat vastattuina. 14 vastaajaa oli saanut kutsukirjeen ajoissa ja asiat olivat selkeästi esillä. Kolme vastaajaa ilmaisi, että kirjeestä puuttui tärkeä tieto siitä, kauanko käynti kestää. Yksi vastaaja toivoi tarkennusta, koskeeko kutsu myös perheen muita lapsia. Kutsukirjeen sisältöä on muutettu palautteen mukaisesti. Odotustilojen saama palaute oli samanlaista kuin ensimmäisessä kyselyssä. Rakennuksen kerrosnumerointi aiheutti epätietoisuutta, koska rakennuksen sisääntulokerros on merkitty 0-kerrokseksi. Työntekijää oli jouduttu odottamaan vähän enemmän kuin edellisenä vuonna. Soittopyyntöihin tai tiedusteluihin oli saatu vastaus paremmin kuin aikaisemmin. Asiakaspalvelun puutteita ei ollut kirjattuna vastauksissa. Pitkä hoitoon jonotusaika mainittiin kerran. Osa vastaajista koki, että ei ollut saanut riittävästi ohjeistusta parkkipaikan löytämiseksi. Asiakaspalvelun parhaimpina puolina mainittiin ystävällisyys, empaattisuus ja ammattitaito ja ilmainen juoma-automaatti. Asiakaspalvelutoiminta sai asteikolla 4 – 10 yleisarvosanan 9,0.

4.4. Taloudelliset vaikutukset

Etukäteen tehty ajanvaraus mahdollisti hoitotietojen tallentamisen ilmoittautumisen yhteydessä, mikä vähensi sihteerin työaikaa tämän toiminnon osalta. Ilmoittautumislukulla oli mahdollista seurata asiakasliikennettä ja saada myös puuttuvat ajanvaraukset kirjattua järjestelmään. Potilaskäynnit kirjautuivat kattavasti ja työntekijöiden päivälisäkäytäntö lisäsi laskutuksen luotettavuutta. Hoidollisten puhelujen kirjaaminen laskutettavaksi työksi lisääntyi. Toiminnan kirjaaminen joka päivä takasi prosessin tasaisen kulun ja kiirehuiput sumien selvittämiseksi vähenivät. Vuoden 2007 kuntalaskutus oli kokonaisuudessaan tehty 8.1.2008 mennessä.

Projektityön vaikutusta voidaan tarkastella osana taloudellisen kokonaistuloksen positiiviseen muutokseen. Kuviossa 1 Lastenpsykiatrian klinikan kumulatiivisen kertymä eri vuosina (Liite 6) näkyy muutos helmikuussa 2007, jolloin keskitetty ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennus aloitettiin. Suoritteiden määrän nousu selittyy sekä kirjaamisen tehostumisella että lastenpsykiatrian klinikan toiminnan vakiintumisella vuoden 2004 aikana tapahtuneen suuren henkilöstömuutoksen jälkeen. Uusien työntekijöiden perehtyminen ja kouluttautuminen uusiin tehtäviin kestävät kauan ennen kuin täysi työpanos itsenäiseen työhön on mahdollista. Lähetteiden määrä lisääntyi 5 % tarkastelujakson 1.1. – 30.9.2007 aikana ja kirjaantuneiden suoritteiden määrä lisääntyi 15 % verrattuna edellisen vuoden samaan jaksoon. Jonotusajat eivät lyhentyneet muun kuin vuoden 2006 aikana, jolloin valtion erityisrahoilla oli ylimääräinen hoitotakuutyöryhmä purkamassa jonoja 1 vuoden ajan. Poliklinikan jonotusajat esimerkkinä lastenpsykiatrian yleispoliklinikka PLPY olivat vuonna 2005 kesäkuussa yli kuusi kuukautta, vuonna 2006 syyskuussa kolme kuukautta, jolloin hoitotakuutyöryhmä oli mukana toiminnassa ja vuonna 2007 marraskuussa seitsemän kuukautta. Lastenpsykiatrian poliklinikan kuntalaskutetut

käyntimäärät olivat (ilman hoitotakuutyöryhmän v. 2006 tehtyä 908 suoritetta) vuonna 2006 10858 suoritetta ja vuonna 2007 12484 suoritetta. Kuntalaskutettavien suoritteiden lisäys oli 1626 suoritetta tarkastelujakson aikana.

5. TULOSTEN VAKIINNUTTAMINEN

5.1. Ajanvaraus, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen toimintamallin vakiinnuttaminen

Johtoryhmä teki päätöksen joulukuussa 2006 projektin työskentelyn tuloksena kehitetyn keskitetyn ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennusmallin ottamisesta jatkuvaan käyttöön lastenpsykiatrian klinikassa.

Asiakaspalvelun kehittäminen –projektiryhmä nimettiin ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennustoimintamallin seurantaryhmäksi. Ryhmä kokoontui neljä kertaa vuoden 2008 aikana. Seurantaryhmä on todennut, että uusi toimintamalli on vakiintunut käytäntöön suunnitellulla tavalla. Henkilöstön palaute on ollut myönteistä.

5.2. Julkistaminen

Päätös uuden toimintamallin käyttöönotosta on julkistettu lastenpsykiatrian vastuualueella johtoryhmän pöytäkirjassa. Lastenpsykiatrian klinikan johdon päätös on tiedotettu yksiköiden vastuupareille. Vastuuparit tiedottavat henkilöstölle oman sitoutumisensa uuden toimintamallin mukaiseen käytäntöön. Uusi toimintamalli on käyty läpi henkilöstön kanssa kaikissa työryhmissä.

6. PROJEKTIRYHMÄN ARVIOINTI TYÖSKENTELESTÄÄN

Projektiryhmä oli sitoutunut työskentelyyn. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta jäsenet pystyivät osallistumaan kaikkiin kokouksiin. Asiakaspalvelun lisäksi projektiryhmä on työstänyt myös projektin ulkopuolelle kuuluvia potilashallintoon liittyviä tehtäviä. Tätä ei pidetty kuitenkaan virheellisenä, koska potilashallinnon epäselviä kysymyksiä oli välttämätöntä selvittää asiakaspalvelurakenteen kehittämistehtävän yhteydessä.

Projektiryhmä teki esityksen, että vastuualueen potilastietohallintotyöryhmä ja asiakaspalvelurakenteen kehittämishankkeen seurantaryhmä yhdistetään.

Osastoyksiköiden osalta informaatio on jäänyt vähäisemmäksi kuin poliklinikan työryhmien kanssa työskentely. Projektin aikaresurssin jakamista tällä tavoin voidaan perustella sillä, että avohoito toteutuu pääsääntöisesti polikliinisissä työryhmissä ja osastojen avohoitotoiminta on lukumääräisesti vähäisempää. Poliklinikan vastuuparin

samanaikainen työskentely projektityöryhmässä ja oman yksikkönsä muutoksen toimeenpanevina esimiehinä oli ratkaisevan tärkeää.

Hankkeen budjetti oli 10.000€. Hankkeen talousseuranta osoittaa 16.1.2008 toteuman olevan -9105,97€ ja jäljellä on 894.03€. (Tampereen yliopistollinen sairaala, tilastot, talousseuranta, hankkeet, hanke K5C039)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektin tulos asiakasnäkökulmasta näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä ilmoittautumisen yhteydessä saamaansa palveluun. Asiakaspalvelusihteerin sähköpostilla välittämät yhteydenottopyynnot työntekijöille ovat toimineet. Asiakkaiden soittopyyntöihin on vastattu aina tai useimmiten.

Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna projektin tulos näkyy toimintatavan muutoksena. Ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennus on mallinnettu. Keskitetty ajanvaraus toiminta on selkeyttänyt toimintaa. Prosessi on kuvattu ja toimintamalli on otettu käyttöön klinikassa.

Uudistumisnäkökulmasta katsottuna projektin työskentelyn aikana otettiin käyttöön uusi keino hyödyntää Oberonin hoitotietojen tallentamistapahtumaa. Henkilöstö muutti toimintamallinsa prosessin mukaisesti.

Talousnäkökulmasta katsoen vaikutusta voidaan arvioida osana klinikan toiminnan tehostumista, joka näkyi suoritelukujen lisääntymisenä. Toimintalukujen kasvun yhtenä tekijänä on ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen kirjaamisen tehostuminen.

LÄHTEET

1. Guedeney, N. (2005) Testing the Working Alliance Inventory (WAI) in a French primary care setting: predictive value and factor structure. *Soc. Psychiatr. Epidemiol.* 2005 Oct;40(10):844 – 52. Epub 2005 Sep 27.
2. Lastenpsykiatrian klinikan laajennetun johtoryhmän muistio 1.6.2005. Tays, toimialue 4, M-asema, Lastenpsykiatrian klinikka, Hallinto.
3. Lastenpsykiatrian klinikan laajennetun johtoryhmän muistio 20.9.2006. Tays, toimialue 4, M-asema, lastenpsykiatrian klinikka, Hallinto.
4. Lastenpsykiatrian klinikan hallintokokouksen muistio 14.11.2007. Tays, toimialue 4, M-asema, lastenpsykiatrian klinikka, Hallinto.
5. Tays, tilastot, talousseuranta, hankkeet, hanke K5C039. Luettu PSHP:n intranetissä 16.1.2008.

LIITTEET

LIITE 1. Lastenpsykiatrian klinikan avohoidon ajanvaraus- ja hoitotietojen tallennus
25.7.2006

LIITE 2. Syy-seurauskaavio

LIITE 3. Korjaavien toimenpiteiden kulku

LIITE 4. Ohje työntekijöille

LIITE 5. Päivälista

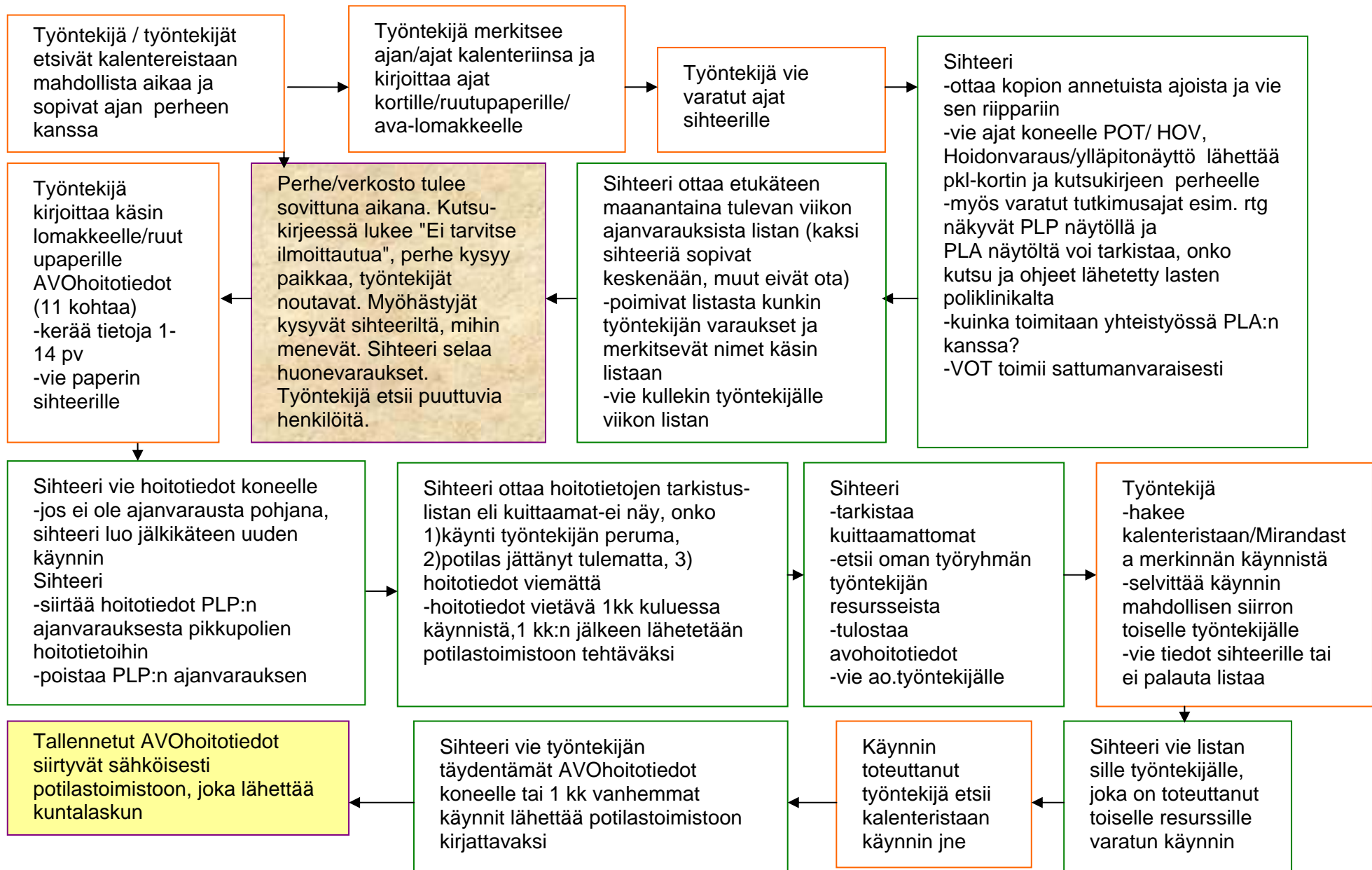
LIITE 6. Lastenpsykiatrian tilikauden kokonaistulos

LIITE 7. Asiakastyytyväisyyskyselylomake

LIITE 8. Lastenpsykiatrian klinikan avohoidon ajanvaraus-, ilmoittautumis- ja
hoitotietojen tallennusprosessikaavio 31.12.2007

Lastenpsykiatrian klinikka avohoidon ajanvaraus- ja hoitotietojen tallennus 25.7.2006

LIITE 1



Syy-seurauskaavio

HENKILÖSTÖ

- Vanhat juurtuneet käytännöt
- Hoitohenkilökunnalla on kiire
- Työntekijät eivät muista viedä aikoja koneelle
- Ei tehdä ajanvarauksia, ajat sovitaan suoraan potilaan kanssa
- Työntekijä ei ilmoita aikaa ajanvaraukseen
- Vanhoilla työntekijöillä on paljon "vanhoja potilaita"

ASENTEET

- Riittää kun itse tiedän
- Hoitosuhde on intiimi, jota ei voi häiritä byrokratialla
- Hoitotieto/laskutus on toisarvoista työtä
- Asiantuntijaorganisaatio tietää, ei palvele
- Ei viedä hoitotietoja/ajanvarauksia muitten tietoon
- Ei opasteta potilasta oikeaan paikkaan

MENETELMÄT

- Prosessi on epäselvä, ei hahmoteta kokonaisuutena
- Vastuut määriteltä vavajaisesti, ei selkeää työnjakoa
- Potilaiden ohjaus ei ole ollut kenenkään tehtävä
- Asiakkaat on ohjeistettu, ettei ole ilmoittautumista
- Unohdetaan sovitut asiat
- Ei ole tiedossa työntekijän aikataulua, ei ole vakioaikoja potilastyölle
- Yhteisiä aikoja on vaikea löytää ja se vie aikaa
- Hoitotietojen tallennus tapahtuu hajanaisesti, ei ole järjestelmällisyyttä
- Kuntalaskutuksen perusteet ovat työntekijän muistin varassa.
- Ei ole luotettavaa tarkistusmahdollisuutta
- Potilastietojen kirjaamiskäytännöt muuttuvat

TILAT

- Ei ole ilmoittautumistiloja
- Ajanvarausta hoitamassa ei ole ollut apuhenkilökuntaa
- Ilmoittautumisten vastaanotto ei ole ollut kenenkään tehtävä

Potilas-
hallinnon
yhtenäistä
käytäntöä
ei ole

Taulukko 1. Korjaavien toimenpiteiden kulku

Tammikuu 2007	Asiakkaiden ilmoittautumistila rakennettiin arkkitehti Pekka Timolan suunnitelman pohjalta Q-rakennuksen huoneeseen 0.016Q. Hankittiin puhelin ja Atk-varusteet.
Tammikuu 2007	Asiakaspalvelusihteerin toimi julistettiin haettavaksi ja täytettiin. Asiakaspalvelusihteeriksi Sinikka Lempinen perehtyi tehtävään 15.1. – 31.1.07. Asiakaspalvelusihteeriksi sai nimekseen "Aulis" (lyhennys "aulaemännästä") Auloksen tehtävät määriteltiin: Ilmoittautuminen, ajanvaraukset, hoitotietojen tallennukset, poliklinikan puhelintiedusteluihin vastaaminen, soittopyyntöjen välittäminen työntekijöille, lähetetyöskentelyyn osallistuminen
Tammikuu 2007	Tehtiin työntekijöille ohjeet keskitetystä ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksesta (Liite 4). Ohjeet on tarpeen mukaisesti päivitetty ja viety sähköiseen perehtymisohjemaan. Jokainen työntekijä ottaa vastuun käyntien kirjaantumisesta ja palauttaa henkilökohtaisen päivälistansa joka päivä Aulikselle. Lista tulostetaan työntekijöille Oberon-varausnäytöltä ilmoittautuminen. (Liite 5)
Tammikuu 2007	Uusi käytäntö tiedotettiin työryhmille ja tehtiin korjauksia työryhmien palautteen mukaan. Oberonin vaatimat käytännöt käytiin läpi lastenpsykiatrian poliklinikan yleisinfossa. Aho-tietojärjestelmän aikana harjoiteltiin siirtymistä Oberon-järjestelmän mukaiseen käytäntöön.
1.2.2007	Lastenpsykiatrian klinikka siirtyi keskitettyyn ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuskäytäntöön.
Helmikuu 2007	Lastenpsykiatrian klinikan poliklinikan työryhmät yleispoliklinikka PLPY, lasten neuropsykiatrian poliklinikka PLPN, pikkulapsipsykiatrian poliklinikka PLPP, akuuttipsykiatrian poliklinikka PLPA, psykoterapiatyöryhmä PLPT, lastenpsykiatrian

	<p>kotisairaanhoidotyöryhmä PLPK ja lasten oikeuspsykiatrian työryhmä PLPO koulutettiin uuden käytännön mukaisesti.</p>
<p>Maaliskuu 2007</p>	<p>Oberonin moniajanvarauksen ja laskutuspäätösten yhteensovittamista suunniteltiin lastenpsykiatrian klinikan tarpeiden mukaiseksi yhdessä Oberonpääkäyttäjä Liisa Kuvajan ja Tampereen tietoteknikkakeskuksen pääsuunnittelija Marita Laakeriston kanssa.</p>
<p>Maaliskuu 2007</p>	<p>Keskitetyn ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennuksen seuranta tehtiin intensiivisesti. Työskenneltiin määrätietoisesti vastarinnan haittojen vähentämiseksi projektiryhmän työskentelyn, koulutuksen ja tiedotuksen avulla.</p>
<p>Huhtikuu 2007</p>	<p>Oberon-koulutukset alkoivat. Keskitetyn ajanvarauksen käytäntöjä hiottiin.</p>
<p>1.5.2007</p>	<p>PSHP siirtyi Oberonin käyttöön. Ohjelman hitaus ja takertelu yllätti kaikki.</p> <p>Lastenpsykiatrian avokäynnin ajanvaraus kestää Oberonissa minimissään 2 minuuttia käyntiä kohti. Ajanvaraus vie sihteerin työaika 2 – 3,5 tuntia päivittäin.</p>
<p>Syyskuu 2007</p>	<p>Hoitotietojen tallennukseen kehitettiin uusi käytäntö. Työntekijä ilmoittaa jo ajanvaraukseen antamissaan tiedoissa kustannusluokan. Laskutuspäätös eli hoitotietojen tallennus voidaan tehdä jo ilmoittautumisen yhteydessä, koska pääsääntöisesti kustannusluokka on tiedossa jo ajanvarauksessa. Jos se muuttuu, työntekijä ilmoittaa muutoksen päivälustallaan. Hoitotietojen tallennus nopeutui, koska vain pieni osa hoitotiedoista täytyy tehdä jälkikäteen. Hoitotietojen tallennus vie n. 15 sekuntia ajanvarausta kohti ilmoittautumisen yhteydessä ja 3 -5 minuutin ajan jälkikäteen tehtynä.</p>
<p>Lokakuu 2007</p>	<p>Ajanvarausten tekemiseen lisättiin puoli sihteerin työpanosta. Kuntalaskutustiedot saatiin reaaliaikaisiksi. Yksi sihteeri tekee keskitetysti ajanvaraukset ja hoitotietojen jälkikäteen tulevat</p>

	tallennukset. Kuntalaskutettavien suoritteiden kirjaamista kerrattiin ja yhdenmukaistettiin eri työryhmissä.
Marraskuu 2007	<p>Projektin mittarit arvioitiin uudestaan, koska suunnitellut tilastolliset mittarit eivät olleet potilastietohallintojärjestelmän ja tilastoinnin muututtua vertailukelpoisia. Mm. ilman ajanvarausta tapahtuneita käynnejä ei enää saanut luotettavasti tilastoista. Vuonna 2006 kuntalaskutetuista käynneistä oli 70 % tehty ilman ajanvarausta. Oberon-järjestelmästä ei ollut mahdollista saada samaa tietoa luotettavasti, koska järjestelmään kirjautuu koodilla "ei tietoa" suuri osa käynneistä. Toteutuneiden käyntien suhde työntekijöiden määrään muutettiin samoin tilasto-ongelmien ja mittarin työläyden vuoksi.</p> <p>Asiakaspalveluprojektin mittarit Tarkastelujakso 1.1. – 30.9. vuosina 2006 – 2007</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuntalaskujen lukumäärät 2006 ja 2007 2. Lastenpsykiatrian klinikan kokonaistulos 2006 ja 2007 (Liite 6) 3. Työryhmien palaute. 4. Asiakastytyväisyyskysely (Liite 7)
Marras- joulukuu 2007	<p>Työryhmien tapaamiset toteutettiin</p> <p>Projektin mittaaminen toteutettiin</p> <p>Projektiryhmä arvioi omaa toimintaansa</p> <p>Johtoryhmä teki päätöksen projektin työstämän mallin ottamisesta vakiintuneeseen käytäntöön</p> <p>Projektin seurantatyön suunnitelma tehtiin</p> <p>Loppuraportin kirjoittaminen aloitettiin</p>
Tammikuu 2007	<p>Loppuraportti tehtiin valmiiksi</p> <p>Asiakaspalvelun prosessikuva tehtiin. (Liite 8)</p>

OHJE TYÖNTEKIJÖILLE

Työntekijä antaa asiakaspalvelusihteerille ajanvaraus- ja hoitotietojen tallennusta varten seuraavat tiedot

1. Lapsen nimi ja henkilötunnus täydellisenä
2. Oma nimi ja resurssikoodi työryhmätunnuksineen. Moniajanvarauksessa annetaan kaikkien käyntiin osallistuvien resurssit.
3. Päivämäärä, kellonaika alkaa – loppuu esim. (klo 9 – 10.30). Ajanvaraukseen annetaan potilaan käyttämä aika.

Lapsen nimi poistuu jonosta, kun ajanvaraus tapahtuu ns. jonon päälle (Aulis tekee). Jos lapselle/perheelle on annettu vain yksittäinen seurantakäynti ja uutta aikaa ei vielä jostain syystä anneta, ilmoita päivälistan tarralla, minkä nimiseen jonoon lapsi asetetaan ja mikä on tavoiteaika (on HS-asia ja työntekijä ilmoittaa)

4. Pääkäynti

Pääkäynnin perusteella tapahtuu kuntalaskutus.

Työryhmälle kirjataan yksi pääkäynti laskutettavaa käyntiä kohden. Jos vanhemmalle ja lapselle on omat kuntalaskutettavat ajanvaraukset samanaikaisesti, näille molemmille määritetään omat pääkäynnit. Ilmoita siis ajanvaraustietojen yhteydessä, kun ajanvarauksista on tarkoitus lähteä 2 erillistä kuntalaskua. Pääkäynti määritellään sille työryhmälle jossa lapsen hoito tapahtuu (esim. Pääkäynti_PLPN)

4. Työntekijäresurssit

Kaikki muut tapaamisella/vastaanotolla mukana olevat työntekijäresurssit annetaan ajanvaraukseen.

Muiden mukana olevien työntekijäresurssien työpanos tilastoituu VAIN ajanvarauksen perusteella. Hoitotietojen antamisen yhteydessä mukana olleita muita resursseja ei tarvitse enää luetella.

Jokaisella työntekijä saa omalta sihteeriltään tai ottaa itse koneelta päivälistan, johon hän merkitsee muutokset ja lisäykset esim. peruutukset, siirrot, lisätyt suoritteet. Päivälistaan lisätään tyhjiä rivejä, joihin lisäykset kirjoitetaan. Jos muutoksia ei ole, palautettavaan listaan työntekijä merkitsee: ok. Päivälista palautetaan aulikselle **päivittäin**.

Muista ilmoittaa tiedot käynneistä, joita ei ole ollut ajanvarauksessa, maksulliset puhelut ja oman erikoisalalan konsultaatiot (OE) neuvotteluista, joihin olet osallistunut. Lisää tyhjän rivin 1. sarakkeeseen esim. PU. Ilmoita myös mihin työryhmään OE kohdistui (Huomautus-kenttään). Näin saat tekemäsi työn näkyväksi!

5. Käyntityyppi

Mistä käynnistä on kyse esim. ensikäynti = 0, uusintakäynti = 1, sarjahoito = 5, konsultaatio = KO, oman erikoisalalan konsultaatio = OE), HS, puhelu = PU, kirje = KI, Päivystys = päiv. jne. Nämä samat käyntityypit ovat olleet käytössä jo VAX:n aikana.

6. Maksuluokka/kustannusluokka

Maksuluokka ilmoitetaan ensisijaisesti jo ajanvaraustietojen yhteydessä, jos se on tiedossa. Maksuluokka/kustannusluokka ilmoitetaan viimeistään hoitotietojen yhteydessä.

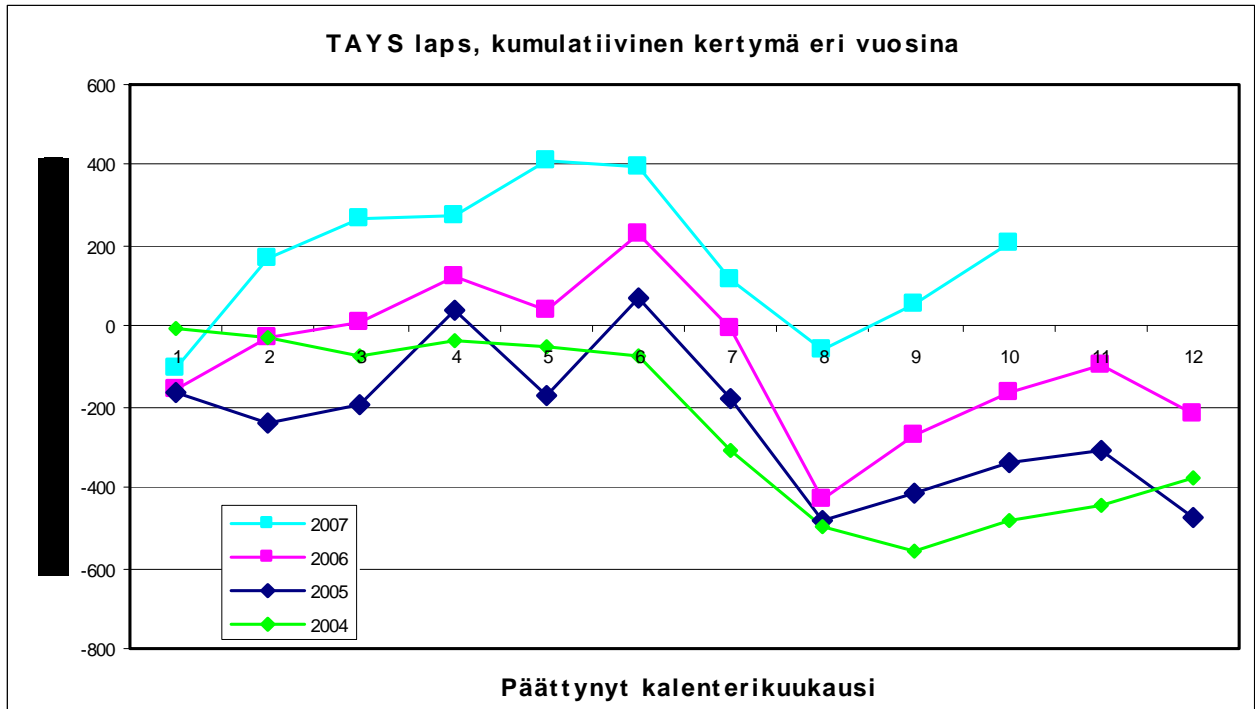
7. Diagnoosi annetaan täydellisenä joka kerran uuteen ajanvaraukseen. Kun olet antanut dg-tiedon se näkyy päivälistan Dg-sarakkeessa jo valmiiksi. Lääkärin määrittämä Dg-tieto löytyy hoitokertomuksen keskeiset tiedot kentästä: Otsikko: Hoitosuunnitelma: hoidon tarve: ammattihenkilön arvio.

8. Tuo uudet ajat aulikselle viimeistään edellisen viikon torstaina iltapäivällä. Näin varmistat omien potilasaikojesi saamisen ajoissa koneelle. Anna kaikki tiedossasi olevat ajat kerralla vietäväksi koneelle.

9. Ilmoita myös toivomuksesi varattavasta huoneesta. Aulis varaa sen sinulle ja varattu huone näkyy päivälistan huomautus-kentässä. Voit varata huoneen myös itse, mutta sinun pitää ilmoittaa huonevaraus Aulikselle, joka pystyy tämän tiedon avulla ohjaamaan myös myöhässä tulevat henkilöt oikeaan paikkaan.

Lisätietoja ja selvennystä ajanvaraustietojen antamisesta ja toimintatavoista voit kysyä oman työryhmäsi sihteeriltä tai asiakaspalvelusihteeriltä Sinikka Lempiseltä

21.11.2007/tp



Kuvio 1. Lastenpsykiatrian tilikauden kokonaistulos. Keskitetty ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennus alkoi 1.2.2007.

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Lastenpsykiatrian klinikka joulukuu 2007

Pyrimme parantamaan asiakaspalveluamme. Sen vuoksi tarvitsemme teidän mielipidettäne toiminasta

Kysely lapselle / vanhemmille / verkostolle

Pvm.....

1. Kutsukirje

Saitteko riittävän ajoissa?

Kyllä Ei

Olivatko asiat selvästi sanottu?

Kyllä Ei

Oliko kirjeessä tarvitsemanne tieto?

Kyllä Ei

Mikä tieto olisi ollut tärkeä kertoa kirjeessä

2. Ohjattiinko riittävästi parkkipaikan löytämiseksi?

Kyllä Ei

3. Ilmoittautuminen

	Huono	Vältt.	Hyvä	Erinom.	EOS
Palvelun ystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opastuksen laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opasteiden selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Odotustilat lasten ja aikuisten näkökulmasta

Huono Vältt Hyvä Erinom.

Tila oli riittävä? Lapset / Aikuiset

Odotustilojen varustelu Lapset / Aikuiset

5. Jouduitteko odottamaan työntekijöitä?

Ei Vähän aikaa Kauan aikaa min

6. Oletteko saaneet soittopyyntöihinne tai tiedusteluihinne vastauksen ajoissa?

Aina Useimmiten
Harvoin En saanut vastausta ollenkaan

7. Mitkä olivat asiakaspalvelun suurimmat puutteet?

.....
.....
.....

8. Mitkä olivat asiakaspalvelun parhaimmat puolet?

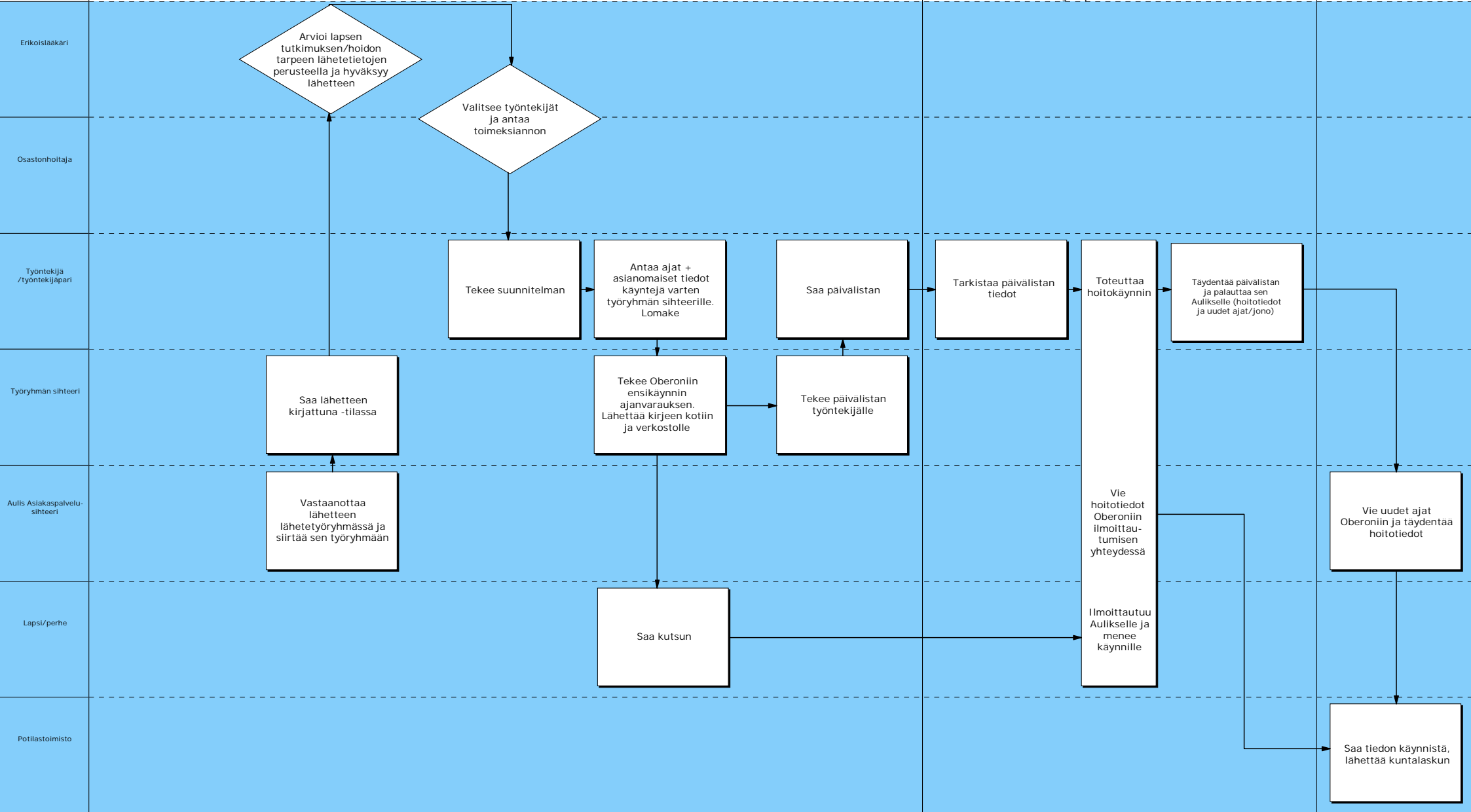
.....
.....
.....

10. Minkä yleisarvosanan annatte meidän asiakaspalvelutoiminastamme?

4 -10

Lastenpsykiatrian klinikan AVO ajanvaraus-, ilmoittautuminen ja hoitotietojen tallennus
31.12.2007

Käyntipäivä



JAKELU

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, tieteellinen kirjasto
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri, tietopalvelu
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, kirjaamo
Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijät, tieteellinen kirjasto
Vaasan sairaanhoitopiiri, tieteellinen kirjasto

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, toimi- ja palvelualuejohtajat
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, vastualuejohtajat
Tampereen yliopistollinen sairaala, ylilääkärit
Tampereen yliopistollinen sairaala, ylihoitajat

Etelä-Suomen lääninhallitus, lääninlääkäri
Länsi-Suomen lääninhallitus, lääninlääkäri
Helsingin yliopiston kirjasto
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu/terveysala, kirjasto
Pirkanmaan Maakuntakirjasto
Seinäjoen ammattikorkeakoulu, terveysalan yksikkö, kirjasto
Sosiaali- ja terveysministeriö, kirjasto
STAKES, tietopalvelu
Suomen kuntaliiton kirjasto
Tampereen ammattiopisto, kirjasto
Terveystieteiden keskuskirjasto
UKK-instituutti, kirjasto
Varastokirjasto, luettelointi

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

PL 2000, 33521 TAMPERE
puh. (03) 311 611
faksi (03) 311 64042

Toimituskunta

Kehitysjohtaja Erkki Wuolijoki
Ylihoitaja Hannele Hiidenhovi
Ylilääkäri Kari J. Mattila
Asiantuntijalääkäri Hanna Tainio
Toimitussihteeri Pirjo Heikkilä, puh. 03 311 66105

ISSN 1238-2639 (painettu)
ISSN 1797-1225 (verkkójulkaisu)

ISBN 978-951-667-146-1 (nid.)
ISBN 978-951-667-147-8 (PDF)