

Krista Hyytiäinen

# Kalliolan nuorisokotien palvelumääritykset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

27.10.2015

Tekijä Otsikko	Krista Hyytiäinen Kalliolan nuorisokotien palvelumääritykset
Sivumäärä Aika	36 sivua + 1 liite Syksy 2015
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaajat	Lehtori Ulla Saukkonen Lehtori Riikka Harju
<p>Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä Kalliolan settlementille. Työ oli osa Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palveluvalikoiman tuotteistamista. Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda palvelumääritykset Kalliolan kolmelle laitoshoittoa tarjoavalle nuorisokodille. Lisäksi osatavoitteena oli kehittää lisäpalveluita, joita kyseiset nuorisokodit voisivat tarjota peruspalveluidensa ohella.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksen muodostivat lastensuojelun toimiala ja tuotteistaminen. Kehittämistehtävä noudatti prosessina konstruktivistista mallia. Prosessin työstövaiheessa laadin mallin nuorisokotien palvelumääritykselle. Laatimani mallin pohjalta työstin kolmen laitoshoittoa tarjoavan nuorisokodin palvelumääritykset.</p> <p>Opinnäytetyön valmis tuotos koostui kirjallisista palvelumäärityksistä Kalliolan kolmelle laitoshoittoa tarjoavalle nuorisokodille ja samalla palvelumääritysmallista muita Kalliolan nuorisokoteja varten. Lisäpalveluiden mahdollinen jatkotyöstäminen jatkuu Kalliolassa sisäisesti.</p> <p>Palvelumääritykset tehtiin ensisijaisesti Kalliolan sisäistä käyttöä varten; niitä voidaan hyödyntää myynti- ja markkinointimateriaalissa ja tarvittaessa sisäisessä kehitystyössä. Opinnäytetyössä toteutettu palvelumääritysprosessi sopii käytettäväksi lastensuojelupalveluissa. Palvelumäärityksen avulla lastensuojelupalveluita tarjoava toimija voi kehittää palveluitaan laadukkaiksi ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.</p>	
Avainsanat	palvelumääritys, palvelukuvaus, tuotteistaminen, lastensuojelu, Kalliolan settlementti, nuorisokoti

Author Title	Krista Hyytiäinen Service Definitions of Kalliola Youth Homes
Number of Pages Date	36 pages + 1 appendix Autumn 2015
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Ulla Saukkonen, Senior Lecturer Riikka Harju, Senior Lecturer
<p>The thesis was a development project for Kalliola Settlement - association providing social services, adult education and civic and voluntary activities in the metropolitan area. The thesis was part of Kalliola child welfare services productization. The main purpose of the thesis was to develop service definitions for three youth homes of Kalliola. Another aim was to develop extra services that could be offered in the youth homes in addition to the basic services.</p> <p>The theoretical framework for the thesis consisted of child welfare and productization. The development project followed a constructive process model. During the working phase of the process I created a model for service definitions of the youth homes. Based on the form I then defined the services of the youth homes.</p> <p>The outcome of the thesis consisted of written service definitions for the three youth homes of Kalliola as well as of the service definitions model for the other youth homes of Kalliola. The extra services may be further worked on in Kalliola in the future.</p> <p>The service definitions were made mainly for internal use in Kalliola; they can be utilized in sales and marketing material but also in internal development projects. The service definition process conducted in the thesis can be used in child welfare services. The service definition process helps an organization offering child welfare services to develop the quality of the services and to make sure that the services meet the needs of the customers.</p>	
Keywords	service definition, service description, productization, child welfare, Kalliola Settlement, youth home

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lastensuojelu	3
2.1	Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisvastuu kunnilla	3
2.2	Lastensuojelun palvelumuodot	4
2.3	Lastensuojelun asiakasmäärät	6
2.4	Lastensuojelupalvelujen hankinta	8
2.5	Yksityisten palveluntuottajien rooli lastensuojelupalveluissa	9
2.6	Lastensuojelupalvelujen laatu	10
3	Palvelumäärittäminen osana tuotteistamista	12
3.1	Tuotteen määrittelyä	12
3.2	Tuotteistamisen määrittelyä	12
3.3	Tuotteistusprosessi	14
3.4	Tuotteistamisen hyödyt	17
4	Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palvelumäärittäykset	20
4.1	Kalliolan settlementin tarjoamat palvelut	20
4.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset	22
4.3	Kehittämistehtäväprosessi	23
4.3.1	Aloitussvaihe	23
4.3.2	Suunnitteluvaihe	24
4.3.3	Työstövaihe	24
4.3.4	Tarkistusvaihe	27
4.3.5	Viimeistelyvaihe	27
4.3.6	Valmis tuotos	27
4.4	Kalliolan nuorisokotien palvelumäärittäyksien sisältö	28
5	Arviointi ja pohdinta	31
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Palvelumäärittäyslomake	

## 1 Johdanto

Suurin osa lapsista ja nuorista Suomessa voi hyvin. Niiden lasten ja nuorten osuus, jotka tarvitsevat kodin ulkopuolista apua ja päätyvät lastensuojelun tukitoimien piiriin on kuitenkin kasvanut jatkuvasti. Tässä opinnäytetyössä lastensuojelulla tarkoitetaan Bardyn (2013: 43) määritelmän mukaisesti lasten hyvinvoinnin ja oikeuksien edistämistä ja turvaamista. Lastensuojelusta on käyty viime vuosien aikana paljon yhteiskuntapoliittista keskustelua (Bardy – Heino 2013: 13; Pekkarinen – Heino – Pösö 2013: 337; Toimiva lastensuojelu 2012: 5). Keskustelua ovat muun muassa aiheuttaneet lastensuojelun asiakasmäärien, tehtävien ja kustannusten kasvu, pula päteivistä lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä sekä lastensuojelun toiminnassa havaitut epäkohdat (Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla 2013: 14; Toimiva lastensuojelu 2012: 5). Lastensuojelun on jopa todettu olevan kriisissä tai kriisiytyvässä tilassa (Bardy – Heino 2013: 13).

Lastensuojelun asiakasmäärien kasvulle ei ole esitetty Bardyn ja Heinon (2013: 14) mukaan tyhjentäviä syitä. Heidän mukaansa mahdollisia selittäviä tekijöitä on palvelujärjestelmissä, toimintakulttuureissa, elinoloissa, alkoholin kulutuksessa sekä yhteiskunnallisessa ilmapiirissä ja rakenteissa. Viime vuosina Suomessa vallinneet taloudelliset ja poliittiset muutospaineet ovat tuottaneet paineita myös lastensuojelutyölle. Vaatimukset ovat kasvaneet lainsäädäntö- ja kuntarakennemuutosten, uusien toimintakäytäntöjen sekä niukkenevien resurssien myötä. Salmen, Saulin ja Lammi-Taskulan (2012: 43) mukaan lasten ja nuorten hyvinvointipalveluita sekä lapsiperheille kohdennettuja tulonsiirtoja on 1990-luvulta alkaen karsittu, jolloin kuormitus erityispalveluissa kuten lastensuojelussa lisääntyy. Myös Rousu ja Holma (2003: 9) tuovat esiin, että supistukset yleisissä ehkäisevästi toimivissa lasten ja perheiden palveluissa ovat lisänneet paineita lastensuojelupalveluihin.

Kun taloudelliset voimavarat sosiaali- ja terveysalalla ovat vähentyneet, huomio on siirtynyt toiminnan tehokkuuden kriittiseen tarkasteluun. Perinteisestihän tehokkuus ei ole kuulunut sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan peruslähtökohtiin. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden on ollut pakko etsiä säästökeinoja, joiden avulla on voitu huolehtia kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin tarpeista kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa. Uusia haasteita palveluntarjoajille tuo myös sosiaali- ja terveydenhuoltoalan

asiakkaiden lisääntynyt laatutietoisuus ja kiinnostus erilaisia palveluvaihtoehtoja kohtaan (Jämsä – Manninen 2000: 7, 9.) Lastensuojelupalveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut lyhyessä ajassa. Ne toimivat siis yhä kovenevassa kilpailutilanteessa jossa niiden pitäisi menestyäkseen kehittää jatkuvasti toimintaansa, lyhyen aikavälin tulosta ja pitkän aikavälin kannattavuutta.

Lastensuojelupalveluita tarjoavien yritysten yksi keino pärjätä kovenevassa kilpailussa on lisätä tuotteistamisajattelua, sen lisääntymistä pidetään tehokkuuden, tuottavuuden ja palvelun laadun kannalta oleellisena menestystekijänä (Rousu – Holma 2003: 58). Aiemmat hyvät kokemukset palvelujen toimivuudesta eivät enää riitä, vaan palvelujen myyjän tulee osoittaa toimintansa ja palvelujensa laatu sekä tuloksellisuus (Rousu 2007: 119).

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä Kalliolan settlementille. Kalliola tuottaa muun muassa lastensuojelupalveluita, sijaishuoltoa 12–18-vuotiaille nuorille, jotka eivät voi asua kotona ja joita ei voida hoitaa tukipalveluin tai perhehoidossa (Lastensuojelu ja perheet n.d.). Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden johto haluaa kehittää palveluidensa markkinointia ja myyntiä ostaville asiakkaille eli kunnille. Markkinoinnin ja myynnin osa-alueista halutaan kehittää erityisesti palvelujen tuotteistusta. Keskityn tässä opinnäytetyössä Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palveluvalikoiman tuotteistamiseen. Tuotteistaminen kokonaisuutena on hyvin laaja prosessi; olenkin rajannut opinnäytetyön kohteeksi sen yhden osa-alueen, palvelumäärittelyn. Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda palvelumäärittelyt Kalliolan kolmelle laitoshoidon tarjoavalle nuorisokodille (Hirvikallion, Matarin ja Kilon nuorisokodit). Lisäksi opinnäytetyön osatavoitteena on kehittää lisäpalveluita, joita kyseiset nuorisokodit voisivat tarjota peruspalveluidensa ohella.

Selvitän opinnäytetyössä aluksi kirjallisuuteen pohjautuen lastensuojeluun ja tuotteistamiseen liittyviä käsitteitä ja niiden sisältöä luvuissa kaksi ja kolme. Teoriatiedon pohjalta olen tehnyt mallin nuorisokotien palvelumäärittelyksille (ks. liite 1). Olen käyttänyt mallia käytännön palvelumäärittelyprosessissa, jota kuvaan luvussa neljä. Työn lopuksi tarkastelen työn tavoitteiden täyttymistä, arvioin prosessin sujuvuutta ja pohdin jatkokehitysmahdollisuuksia.

## 2 Lastensuojelu

Seuraavassa taustoitetaan Kalliolan settlementin lapsi- ja perhepalveluiden toimialaa ja toimintaympäristöä. Aluksi avaan lyhyesti lastensuojelun palvelujärjestelmää Suomessa. Käsittelen aluksi kuntien roolia palveluista vastuullisena tahona. Sen jälkeen käsittelen pääpiirteissään lastensuojelun yleisimpiä palvelumuotoja, asiakasmääriä ja palveluiden hankintaa. Tämän jälkeen avaan lyhyesti yksityisten palveluntuottajien roolia lastensuojelupalveluissa. Lopuksi perehdyn laadun käsitteeseen lastensuojelupalveluissa.

### 2.1 Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisvastuu kunnilla

Kunnat vastaavat Suomessa sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä käytännössä, mutta valtio linjaa palveluita erilaisin keinoin. Laissa on määritelty keskeiset perustalvelut, jotka kuntien on järjestettävä. Kunnat voivat tuottaa talvelut yksin, muodostaa talvelujen tuottamista varten kuntayhtymiä tai ostaa talvelut toiselta kunnalta tai yksityiseltä talvelujen tuottajalta. Sosiaali- ja terveystalvelut rahoitetaan kunnallisveroilla ja valtion kunnille maksamilla valtionosuuksilla. Lisäksi asiakkailta voidaan kerätä maksuja. (Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa 2013: 10.)

Suomessa lastensuojelu toimii hyvin monenlaisissa lapsuuden, nuoruuden ja perhe-elämän ongelmatilanteissa. Lapsia suojellaan monenlaisilta hyvinvointiriskeiltä ja tavoitteena on enemmänkin lapsen edun mukaisen lapsuuden mahdollistaminen kuin suojelu. (Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveystalalla 2013: 13.) Lastensuojelupalvelujen tarve vaihtelee eri kunnissa, samoin kunnan mahdollisuudet itse tuottaa talvelut (Rousu – Holma 2003: 11). Bardyn ja Heinon (2013: 20) mukaan lastensuojelu on räätälöityä eriarvon tasoitusta, johon tarvitaan monipuolista ja toimivaa palvelujärjestelmää, joka vastaa ihmisten erilaisiin tarpeisiin. On vaikea määritellä tarkasti, millaisia lastensuojelupalveluja kunnalla tulee olla, koska lasten ja perheiden tarpeet ovat erilaisia. Kullekin perheelle sopiva ja tehokas talvelujen ja tukitoimien kokonaisuus on räätälöitävä erikseen.

Bardy ja Heino (2013: 26) toteavat, että lapset ovat lastensuojelupalvelujen suhteen keskenään eriarvoisessa asemassa riippuen siitä millä alueella sattuvat asumaan. Lastensuojelun määrittelyssä, toiminnassa, palveluissa ja yhteistyön rakenteissa on suurta kuntakohtaista ja myös kaupunkien sisäistä vaihtelua. Bardy ja Heino pitävät

lasten ja heidän vanhempiensa oikeusturvan kannalta välttämättömänä asiana, että valtionhallinto määrittää lasten perustoimia ohjaavat laatukriteerit. Viime aikoina on keskusteltu siitä miten valtionhallinto ohjaa kehitystä; mihin päämääriin, miksi ja miten.

## 2.2 Lastensuojelun palvelumuodot

Kunnan sosiaaliviranomaiset tukevat perhettä ja lasta tai nuorta lastensuojelun avohuollon tukitoimin, jos kasvuolot tai lapsen tai nuoren oma käyttäytyminen vaarantavat lapsen tai nuoren terveyttä ja kehitystä (Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa 2013: 27). Mikäli avohuollon tukitoimenpiteet eivät ole riittäviä tai tarkoituksenmukaisia, on lapsen huostaanotto mahdollinen. Avohuollon merkittävä rooli näkyy lastensuojeluasiakkaiden jakaumassa: avohuollon asiakkaina lapsia on moninkertaisesti enemmän kuin huostaan otettuina. Avohuollon toimenpiteistä puhutaan palveluina, koska ne perustuvat aina vanhempien ja lasten suostumukseen. Valtaosa huostaanotoistakin tehdään asianosaisten suostumuksen pohjalta ja siksi huostaanotoissakin voi ajatella olevan ”palvelumaisuutta”. (Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla 2013: 13.)

Mikäli avohuollon toimenpiteet eivät riitä ja kodin olosuhteet tai lapsen oma käyttäytyminen vaarantavat vakavasti lapsen terveyttä tai kehitystä lapsi on otettava huostaan ja järjestettävä hänelle sijaishuolto. Lisäksi edellytetään, että sijaishuolto on lapsen edun mukaista. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 40.) Huostaanotto voi perustua suostumukseen tai kunnan sosiaalilautakunta voi toteuttaa sen tahdonvastaisesti. Lapsi voidaan myös sijoittaa kiireellisesti. Lasta ja hänen läheisiään on kuultava valmisteltaessa huostaanottoa. (Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa 2013: 28.) Kun huostassapidon ja sijaishuollon tarvetta ei enää ole, se pitää lakkauttaa. Huostassapito päättyy viimeistään nuoren täytettyä 18 vuotta. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 47.) Huostaanoton päättyttyä kunnan sosiaalilautakunnalla on velvollisuus tukea jälkihuoltona lasta ja nuorta, kunnes tämä täyttää 21 vuotta (Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa 2013: 28).

Lapsen tai nuoren sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun tai sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, ammatillisessa perhekodissa, lastensuojelulaitoksessa tai muussa lapsen tarpeen mukaisessa hoitopaikassa. (Sijaishuollon muodot n.d.) Lapsen sijaishuolto järjestetään ensisijaisesti perhehoitona. *Perhehoidolla* tarkoitetaan lapsen hoidon tai



muun osa- tai ympärivuorokautisen huolenpidon järjestämistä perhehoitajan yksityiskodissa tai hoidettavan kotona (Perhehoitolaki 263/2015 § 3). *Ammatilliset perhekodit* ovat sijaishuoltomuoto, joka sijoittuu perhehoidon ja laitoksen väliin. Ammatillisissa perhekodeissa hoidetaan sellaisia lapsia, joita ei esimerkiksi vaikeahoitoisuuden takia voi sijoittaa perhehoitoon. (Ammatilliset perhekodit 2015.)

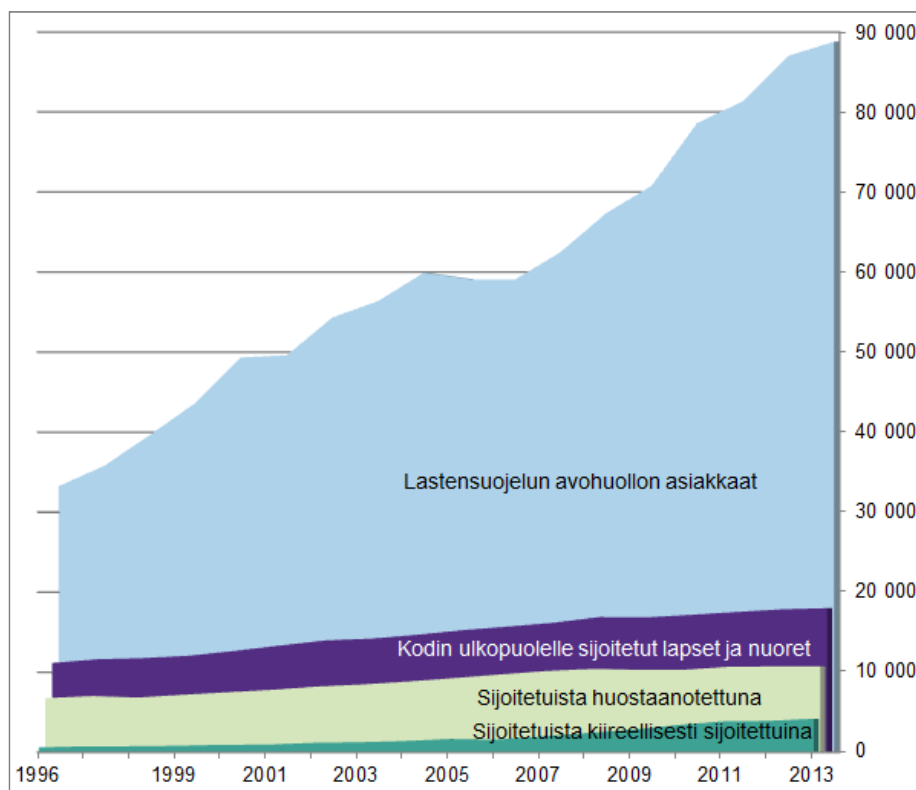
*Laitoshuolto*a järjestetään, jos lapsen sijaishuoltoa ei voida järjestää lapsen edun mukaisesti riittävien tukitoimien avulla perhehoidossa tai muualla (Lastensuojelulaki 417/2007 § 50). Sosiaalihuollon laitospalveluilla tarkoitetaan hoidon sekä kuntouttavan toiminnan järjestämistä jatkuvaa hoitoa antavassa sosiaalihuollon toimintayksikössä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 § 22). Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa ovat lastenkodit ja nuorisokodit sekä koulukodit. Lisäksi lastensuojelulaitoksina pidetään muita näihin rinnastettavia yksiköitä kuten vastaanottokoteja. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. Laitoshuoltoa voidaan usein pitää parhaana ratkaisuna lapsen sijaishuollon järjestämiseksi silloin, kun lapsen sijoitus on väliaikainen ja kun laitoshuoltoon liittyy kiinteästi työskentely lapsen vanhempien kanssa. Lapsen sijoittaminen perhehoitoon ei ole aina mahdollista, esimerkiksi lapsen erityisen vaikeahoitoisuuden vuoksi. Usein myös sijaishuollon tarpeessa olevalle murrosikäiselle lapselle laitoshuolto voi olla tarkoituksenmukaisin ratkaisu. (Lastensuojelulaitokset n.d..)

Lasten sijoituspäätöksiä ohjaavat lapsen tarpeeseen liittyvien tekijöiden ohella palvelujen tarjonta ja saatavuus. Sijoitusperusteiden vaihtelulla näyttää olevan yhteyttä myös lamavuosien ja kuntatalouden notkahduksen kanssa. (Heino 2013: 88.) Lamavuosina avohuollon tukitoimien käyttö lasten sijoitusperusteena lisääntyi ja uusia huostaanottoja tehtiin vähän, koska haluttiin välttää huostaanotto päätöksiä, jotka toivat kunnille pitkäaikaisen kustannusvastuun. Laman taituttua 1990-luvun lopulla jouduttiin käyttämään yhä enemmän kiireellisiä toimia, koska peruspalveluja oli ohennettu. (Heino 2009: 206.)

### 2.3 Lastensuojelun asiakasmäärät

Suomessa lastensuojelun tehtäväalue ja asiakasmäärä ovat kasvaneet, sama tendenssi on tunnistettavissa Gilbertin, Partonin ja Skivenesin (2011) mukaan muissa vauraissa länsimaissa (Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla 2013: 14 mukaan). Huostaanottojen määrä Suomessa on kolminkertaistunut viimeisen noin 30 vuoden aikana (Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla 2013: 4). Murrosikäisten lasten huostaanotot ovat lisääntyneet suhteellisesti eniten (Heino 2013: 89).

Vuonna 2013 Suomessa oli lastensuojelun avohuollon asiakkaina 88 795 lasta ja nuorta. Huostaanotettuja lapsia kyseisenä vuonna oli 10 735. Kodin ulkopuolelle oli vuoden 2013 aikana sijoitettuna kaikkiaan 18 022 lasta ja nuorta (ks. kuvio 1). Kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista ja nuorista poikia oli enemmän kuin tyttöjä. (Kuoppala – Säkkinen 2014: 1.)



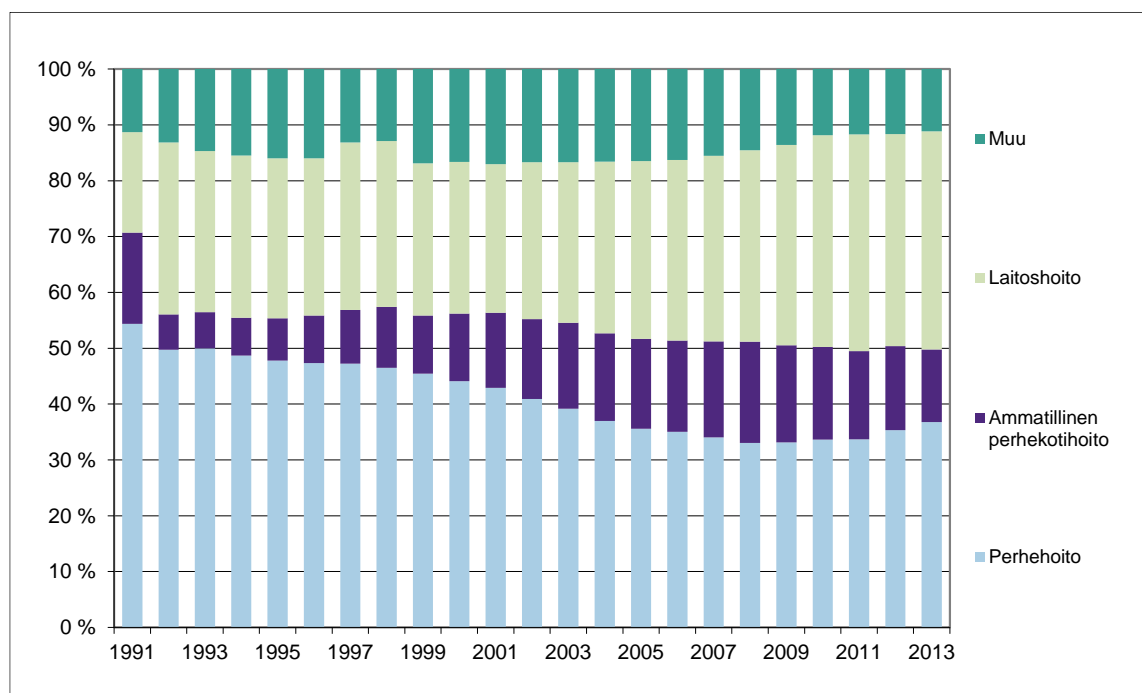
Kuvio 1. Lastensuojelun avohuollon asiakkaat sekä kodin ulkopuolelle sijoitettuna olleet lapset ja nuoret vuosina 1996–2013\* (Kuoppala – Säkkinen 2014: 9)

\*Henkilötunnuksia sisältävän sijoitettujen lasten ja nuorten rekisteritietojen lisäksi kerätään tilastotietoa myös lastensuojelun avohuollon asiakkaista. Osa lastensuojelun avohuollon asiakkaana

olevista lapsista ja nuorista sisältyy kodin ulkopuolelle sijoitettuihin. Kuviossa esittelyjä (sic) lukumääriä ei voi laskea yhteen.

Lasten huostaanottokäytännöissä on tapahtunut muutoksia. Kiireellisesti sijoitettujen lasten määrä on kasvanut voimakkaasti vuodesta 2005 lähtien, mutta kasvu on kuitenkin hidastunut. Vuonna 2013 sijoitettiin kiireellisesti 4 202 lasta. (Kuoppala – Säkkinen 2014: 1.) Kiireellisissä sijoituksissa on yhä useammin kyse teini-ikäisestä, ja usein tytöstä (Heino – Säkkinen 2011: 139). Myös tahdosta riippumattomien niin sanottujen pakkohuostaanottojen osuus on kasvanut; noin joka viides huostassa olevista lapsista on sijoitettuna vastoin omaa tai huoltajansa tahtoa (Bardy – Heino 2013: 24).

Lasten sijoitusten lisääntymisen myötä laitospalvelujen kysyntä on kasvanut. Vuonna 2013 viimeisen sijoitusperusteen mukaan tilastoiduista lapsista ja nuorista 37 % oli perhehoidossa, 13 % ammatillisessa perhekotihoitossa, 39 % laitoshuollossa ja loput 11 % muussa huollossa (ks. kuvio 2). (Kuoppala – Säkkinen 2014: 8.)



Kuvio 2. Kodin ulkopuolelle sijoitettuna olleet lapset ja nuoret viimeisimmän sijoitustiedon mukaan vuosina 1991–2013, % (Kuoppala – Säkkinen 2014: 10)

Vuoden 2012 alusta voimaan tulleen lakimuutoksen mukaan perhehoito on lapsen ensisijainen sijaishuollon muoto. Tämä suunnanmuutos on kyetty toteuttamaan muutamissa kaupungeissa. (Bardy – Heino 2013: 25.)

## 2.4 Lastensuojelupalvelujen hankinta

Kuten kappaleessa 2.1 todettiin kunnat ovat avainasemassa lastensuojelupalvelujen järjestäjänä ja hankkijana. Kunnan hankkiessa palveluita oman organisaationsa ulkopuolelta puhutaan ostopalveluista. Ostopalvelutoimintaa säätelevät monenlaiset säädökset. Esimerkiksi Laki julkisista hankinnoista (348/2007) sisältää muun muassa kilpailuttamisvelvoitteen, hankintamenettelyyn osallistujien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun sekä hankintojen taloudellisuuden ja suunnitelmallisuuden vaatimuksen ympäristönäkökohdat huomioiden.

Kunnilla on erilaisia perusteita palvelujen järjestämiseksi ostopalveluin. Kunnalla ei esimerkiksi ole riittävää asiantuntemusta tuottaa tiettyä palvelua, palvelua tarvitaan välittömästi tai ostopalvelu saattaa olla halvempi vaihtoehto kuin omana toimintana tuotettu palvelu. Joissakin tapauksissa palvelun ostaminen muualta voi olla asiakkaan kannalta parempi ratkaisu, esimerkiksi hoitosuhteen keston, suuremman valinnanvapauden tai sopivamman etäisyyden takia. (Rousu – Holma 2003: 43–44.)

Rousun ja Holman (2003: 44) mukaan palvelujen ostaminen ja myyminen on eri osapuolten välistä yhteistyötä, jossa kummatkin ovat vastuullisia palvelujen käyttäjille. Sekä palvelujen ostajilla että tuottajilla on oikeus saada riittävästi tietoa hyvän palvelun tuottamisen pohjaksi. Kummallakin osapuolella on velvollisuus tehdä tavoitteensa ja työnsä näkyväksi toiselle osapuolelle. Palvelujen tuotteistus on yksi keskeinen edellytys hyvälle hankintakäytännölle. Hankittavien ja myytävien palvelujen tarkempi määrittely kuuluu sekä tilaajalle, ostajalle että palvelun myyjälle.

Palvelujen hankintaprosessiin kuuluu toiminnan jatkuva seuranta ja arviointi sekä valvonta. Sosiaalialan yksityisiä palveluita valvovat Valvira (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto), aluehallintovirastot, palveluyksikön sijaintikunta sekä palvelun asiakkaalleen ostanut kunta (Lastensuojelupalvelut 2013: 5). Kunnalla, joka ostaa palveluja asiakkaalleen on suurin mielenkiinto laadukkaalle valvonnalle. Yleensä ennen palvelujen hankintaa kunta arvioi palveluntuottajan soveltuvuuden tarvittavien palvelujen tuottajaksi. Hankintapäätöksen jälkeen palveluntuottajan toimintaa seurataan ja arvioidaan sovituilla tavoilla asiakaskohtaisen hoidon seurannan ja valvonnan ohella. (Rousu – Holma 2003: 39.)

Rousu ja Holma (2003: 39) ovat listanneet hankintatyön ja asiakasohjauksen kehittämisen tavoitteita. Niistä ensimmäisenä nousee esiin kysynnän ja tarjonnan mahdollisimman hyvä kohtaaminen eli varmistetaan lapsen tarpeisiin nähden paras mahdollinen hoito ja huolenpito. Tärkeää on myös lisätä palvelujen kohdentuvuutta ja saatavuutta. Sosiaalityön työpaineita voidaan vähentää toimintojen tarkoituksenmukaisella organisoinnilla eri toimijoiden kesken. Kehittämisen varaa on myös käsityksen muodostamisessa eri toimijoiden osaamisesta, työnjaosta, tarpeista ja mahdollisuuksista. Rousu ja Holma nostavat myös esiin tulevaisuuden palvelutarpeiden ennakkoinnin tärkeyden sekä korostavat suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden ja pitkäjänteisyyden merkitystä. Edellä mainittujen kehittämistavoitteiden kautta voidaan lisätä palvelujen laatua ja vaikuttavuutta.

## 2.5 Yksityisten palveluntuottajien rooli lastensuojelupalveluissa

Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavien toimintayksiköiden määrä Suomessa on lisääntynyt koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2010 palveluntuottajia oli 2 922 ja yksityisiä sosiaalipalvelutoimintayksiköitä 4 350, samalla palveluntuottajalla voi olla useampia toimintayksiköitä. Yksityisistä toimintayksiköistä 65 % oli yritysten ja 35 % järjestöjen ylläpitämiä vuonna 2010. Yritysten osuus oli suurin lasten ja nuorten laitoksissa ja ammatillisessa perhehoidossa sekä kotipalveluissa verrattuna järjestöihin. Järjestöjen ja yritysten lisäksi pieni määrä muita yksityisiä tuottajia tarjoaa sosiaalipalveluja, esimerkiksi osa seurakunnista. (Väyrynen 2010: 1–2.)

Yksityisen sektorin osuus lastensuojelun sijaishuollon palveluntuotannossa on lisääntynyt nopeasti. Vanhus-, päihde- ja psykiatrian laitospalvelujen käyttöön verrattuna nimenomaan lastensuojelun sijaishuollon laitospalvelut ovat yksityistyneet eniten. Lastensuojelun laitoshuollon toimipaikoista jo 84 % on muita kuin julkisen sektorin yksiköitä. (Heino 2013: 91.)

Kunnat ostavat merkittävän osan yksityisten sosiaalipalvelutoimintayksiköiden tuottamista palveluista. Vuonna 2010 lasten ja nuorten laitos- ja perhehoitopalveluista ostopalveluosuuden ilmoittaneista yksiköistä 97 % myi kaikki palvelunsa kunnille tai kuntayhtymille. (Väyrynen 2010: 2.)

## 2.6 Lastensuojelupalvelujen laatu

Laatuajattelun vahvistuminen ja kilpailutuksen lisääntyminen on herättänyt kiinnostuksen palvelujen laatua kohtaan. Palvelun laatu on monimutkainen käsite, koska palvelu on aineeton prosessi, jonka lopputuloskin on usein aineeton ja vaikeasti määriteltävä. Yleinen näkemys on, että palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. (Jaakkola – Orava – Varjonen 2009: 34.) Laadussa on kyse ominaispiirteistä, jotka liittyvät tuotteen kykyyn täyttää siihen kohdistuvat odotukset (Jämsä – Manninen 2000: 128; Pekurinen – Räikkönen – Leinonen 2008: 20; Rousu – Holma 2003: 46). Palvelun laatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaan odotuksia, asiakas saa tarpeensa mukaista palvelua oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja aikaansaa asiakastyytyväisyyttä. (Jaakkola ym. 2009: 34; Jämsä – Manninen 2000: 127.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa hyvä laatu on parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön perustuvaa palvelua, joka tuottaa hyvinvointia ja pyrkii asiakkaan terveyden, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin maksimointiin ja riskien minimointiin (Lavikainen – Puustinen-Korhonen, Ruuskanen, 2014: 37; Pekurinen ym. 2008: 20). Sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotteeseen kohdistuvat odotukset voivat vaihdella riippuen siitä kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan: asiakkaan, palveluntuottajan tai organisaation ulkopuolisen arvioitsijan kuten viranomaisen. Palveluntuottajan näkökulmasta laadukas tuote on kilpailukykyinen, tuote mainostaa itse itseään. (Jämsä – Manninen 2000: 127–128.)

Palveluntuottajalta edellytetään yleensä laadunhallintamenettelyjä sekä omaa laadunvalvontaa, esimerkiksi säännöllistä asiakaspalautteen hankintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman Kasteen yhtenä tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden järjestäminen asiakaslähtöisesti, mikä ilmenee muun muassa sitä kautta että asiakkaat luottavat palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) 2012–2015: 8). Lastensuojelulain mukaan ”lastensuojelun on oltava laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen” (Lastensuojelulaki 417/2007 § 11). Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat laatineet yhdessä ensimmäisen, viime vuonna julkaistun lastensuojelun laatusuosituksen. Suositus on suunnattu ensisijaisesti lastensuojelupalvelujen toteuttamisen, arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen tueksi kunnille, mutta tarkoitettu myös lapsille, nuorille, vanhemmille ja heidän läheisilleen sekä muille lastensuojelun toimijoille. (Lavikainen ym. 2014: 9.)

Laadusta tulee merkittävä peruste palvelun tuottajan valinnalle, jos palvelujen tarjoajat ovat muuten tasaväkisiä. Laatu konkretisoidaan laatukriteerein, jotka kertovat tavoitelluista laadun ominaispiirteistä. Laatukriteeri on myös ohjauksen väline, joka osoittaa suunnan ja antaa tavoitteen mihin pyrkiä. Laatukriteerit koskevat muun muassa palvelujen saatavuutta, toimitusvarmuutta, toimintaedellytyksiä (tilat, laitteet, henkilöstön mitoitus ja osaaminen, taloudelliset resurssit), toiminnan perusteita ja periaatteita, palvelujen tuottamisprosesseja (työkäytännöt, toimintatavat), toiminnan arviointia sekä palvelujen ja toiminnan laadun varmistamista. (Rousu – Holma 2003: 46.) Pekurinen, Räikkönen ja Leinonen (2008: 3) määrittelevät laadun ulottuvuuksiksi korkeatasoisen osaamisen, palveluiden saatavuuden (tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, oikea-aikaisuus), asiakastyytyväisyyden, turvallisuuden ja tehokkuuden (kustannustehokkuus, vaikuttavuus). Jotta lastensuojelupalveluita tuottava toimija pystyy tuottamaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä muilta tahoilta tulevien vaatimusten mukaiset palvelut, tarvitaan järjestäytyntä toimintatapaa sekä toiminnan johtamista ja ohjausta. Tällöin puhutaan laadunhallinnasta. (Rousu – Holma 2003: 46.) Laatuajattelu liittyy Rousun ja Holman (2003: 58) mukaan yhteen asiakkaat, tuotteet ja prosessit. Järjestelmällisellä laatujohtamisella pyritään siihen, että palvelutuotanto on sujuvaa, turvallista, riskitöntä ja asiakkaan tarpeet huomioivaa.

### 3 Palvelumääritys osana tuotteistamista

Tässä luvussa käsittelen tuotteistamista ja palvelumäärityksen roolia tuotteistamisprosessissa. Aluksi avaan tuotteen ja tuotteistamisen käsitteitä. Tämän jälkeen paneudun syvemmin tuotteistamisen prosessiin. Lopuksi kuvaan tuotteistamisesta saatavia hyötyjä.

#### 3.1 Tuotteen määrittelyä

Jämsän ja Mannisen (2000: 13) mukaan tuotteella on perinteisesti tarkoitettu lähinnä materiaalisia tavaroita kuten laitteita, apuvälineitä ja raaka-aineita. Nykyisin tuotteilla tarkoitetaan sekä tavaroita että palveluita. Tuote voi olla myös tavarun ja palvelun yhdistelmä. Suppeasti määriteltynä tuote on yksittäinen suorite, esimerkiksi laitoshoitovuorokausi lastensuojelussa. Laajemmin määriteltynä tuote voi olla palvelukokonaisuus, esimerkiksi huostaanotto prosessi. (Rousu – Holma 2013: 59). Tässä opinnäytetyössä käsiteltä tuote käytetään puhuttaessa tavarasta, palvelusta tai tavarun ja palvelun yhdistelmästä.

Sosiaali- ja terveysalan tuotteen tarkoituksena on asiakkaan terveyden, hyvinvoinnin ja elämänhallinnan edistäminen. Sosiaali- ja terveysalan palvelutuotteeseen sisältyy lähes aina tuotteen sisältöä tukeva vuorovaikutustilanne alan ammattilaisen ja asiakkaan välillä. Palvelutapahtumassa asiakkaan osuus vaihtelee. Esimerkki täydellisestä kontaktipalvelusta on dementoituneen vanhuksen hoivapalvelu. Kuntoutuspalvelut voidaan puolestaan suunnitella eriasteisen itsepalvelun pohjalle. (Jämsä – Manninen 2000: 14, 24, 75.)

#### 3.2 Tuotteistamisen määrittelyä

Tuotteistamiselle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamisen yhteydessä saatetaan puhua palvelujen konseptoinnista tai systematisoinnista. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, vakioiduksi hyödykkeeksi. (Jaakkola ym. 2009: 1.) Jaakkola ym. (2009: 1) määrittelevät tuotteistamisen uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyksi, systematisoimiseksi ja ainakin osittaiseksi vakioinniksi, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin.



Sipilän (1996: 12–13) mukaan ”asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan”. Hänen mielestään voidaan puhua varsinaisesta tuotteistuksesta kuitenkin vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään asiakaskohtaisia versioita.

Rousun ja Holman (2003: 7, 56, 58) mukaan palvelujen tuotteistus on laajasti nähtynä palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä eli palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. He määrittelevät tuotteistuksen tarkemmin seuraavasti: ”Palvelujen ja palvelutuotannon ”paketoimista”, tuoteominaisuuksien ja kustannusten määrittämistä sekä kehittämistä vastaamaan paremmin asiakastarpeita ja muita vaatimuksia.” Asiakkaalle tarjottavien palvelujen tarkoitus, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset, hinta tai muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tuotteistus tähtää palvelutuotannon hallintaan, mikä on edellytyksenä esimerkiksi palvelujen kustannuksien, laadun ja tuloksien arvioinnille.

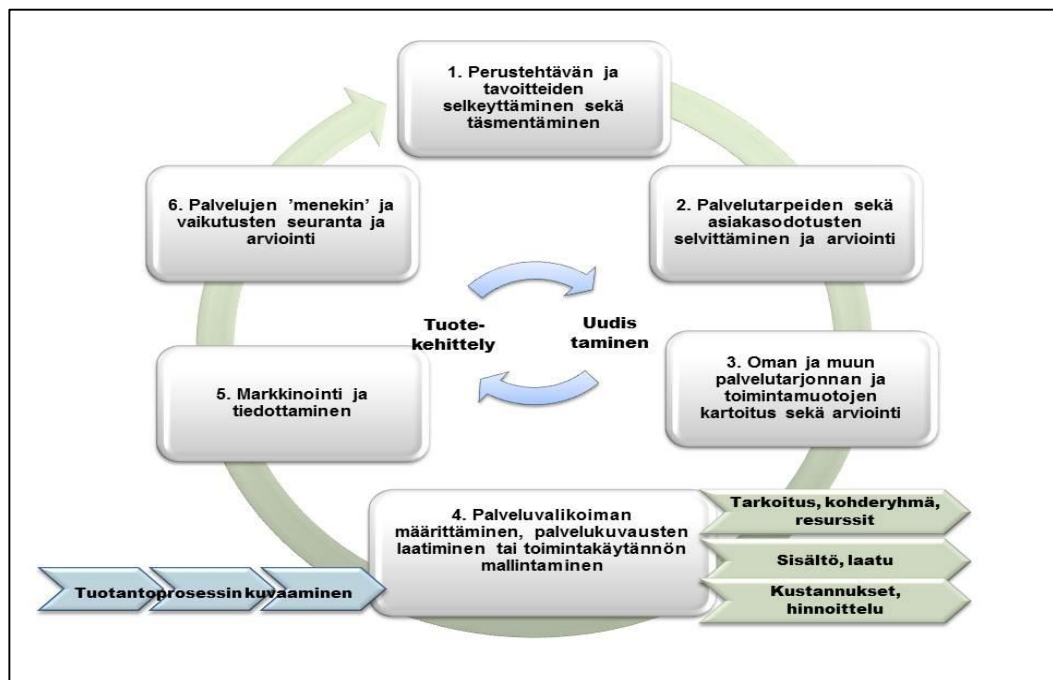
Tuotteistamista voidaan siis hyödyntää sekä uuden palveluidean kehittämisessä palvelukonseptiksi että olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa vastaamaan nykyisen tai uuden asiakaskunnan tarpeita. Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa palveluntarjoajan kilpailukykyä palvelun määrittelyyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. (Jaakkola ym. 2009: 5; Jämsä – Manninen 2000: 30.) Tutkimusten mukaan palveluja kehittävien organisaatioiden menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys (Jaakkola ym. 2009: 3).

Sosiaali- ja terveysalalla palvelujen kehittämistarpeita synnyttävät asiakkaiden terveystarpeet, yhteiskunnallisesta päätöksenteosta seuraavat muutokset, uusi tieto ja ymmärrys toiminnan tavoitteista ja lähtökohdista sekä homogeeninen ammattikunta (Jämsä – Manninen 2000: 32). Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteisessä teollisessa tuotannossa käytetyt tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen (Jaakkola ym. 2009: 3). Ominaista sosiaali- ja terveysalan palveluille on inhimillisen panoksen korostuminen ja sosiaalisuus. Palveluja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon sekä inhimillinen että fyysinen elementti. Inhimillisellä elementillä tarkoitetaan asiakkaita ja asiakasryhmiä, joiden tarpeisiin vastaavia palveluja suunnitellaan. Myös palvelutoiminnassa tarvittava

osaaminen muodostaa inhimillisen elementin. Fyysisellä elementillä tarkoitetaan itse palvelutuotteita ja niiden ulkoisia puitteita kuten tilat ja laitteet. (Jämsä – Manninen 2000: 75.)

### 3.3 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessista on esitetty erilaisia malleja. Nojaan tässä opinnäytetyössä Suomen Kuntaliiton tuotteistusprosessi-viitekehykseen (ks. kuvio 3). Viitekehyksen perustana on prosessi, johon sisältyy useita eri vaiheita, jotka voivat toteutua osin päällekkäin ja limittäin. Käsittelem tässä opinnäytetyössä erityisesti tuotteistusprosessin vaihetta 4, jossa määritetään palveluvalikoima, laaditaan palvelukuvaukset tai mallinnetaan toimintakäytäntö. Edellä mainituista keskityn erityisesti palvelukuvausten laatimiseen.



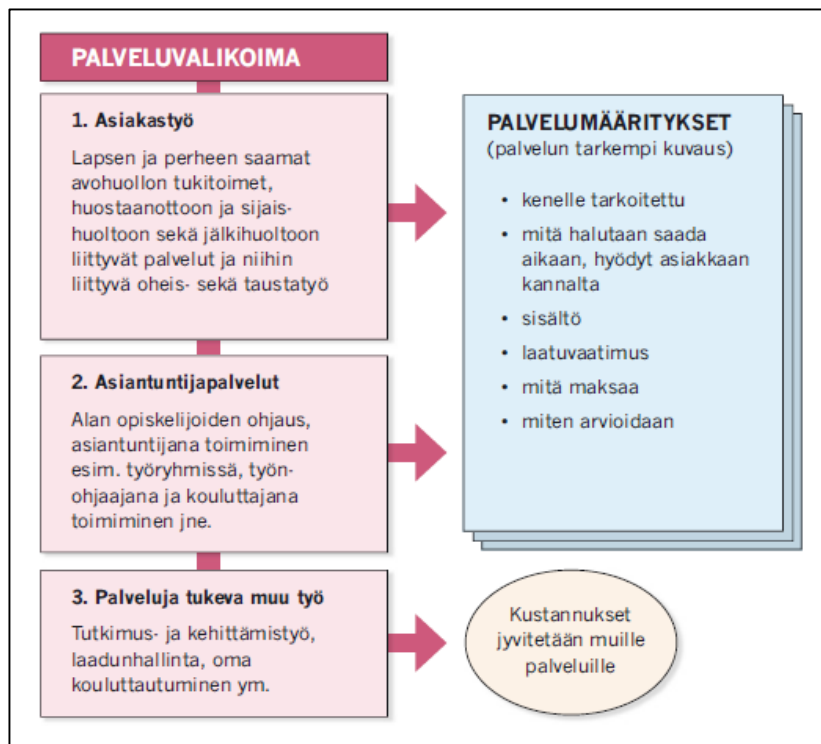
Kuvio 3. Tuotteistusprosessin vaiheita (Savolainen n.d.)

Rousun ja Holman (2003: 60) mukaan palvelujen tuotteistaminen kannattaa toteuttaa prosessina, jossa pyritään saamaan palvelutuotanto hallintaan vaiheittain määrän, laadun ja kustannusten suhteen. Ennen palvelujen tarkempaa määrittämistä perusasioiden tulee olla kunnossa. Perustan varmistaminen pitää sisällään muun muassa perustehtävän kirkastamisen, potentiaalisten asiakkaiden palvelutarpeiden ja odotusten selvittämisen sekä muiden vastaavia palveluja tuottavien yksiköiden palvelutarjonnan kartoittamisen (ks. kuvio 3, vaiheet 1–3). (Savolainen n.d.)

Ennen palvelujen kuvaamista, niiden kirjo on määriteltävä (ks. kuvio 3, vaihe 4). Palveluntarjoajalla voi esimerkiksi olla tuoteperheitä tai -ryhmiä, joilla on jokin yhteinen nimitys. (Savolainen n.d.) Rousu ja Holma (2003: 62) käyttävät termiä *palveluvalikoima* kun määrittellään mitä palveluja kyseinen organisaatio tarjoaa. Jaakkola ym. (2009: 7) puhuvat *palvelutarjoomasta*, jolla he tarkoittavat organisaation tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Palvelukokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan käsitys siitä, minkälaisista palveluista palveluntarjoajan liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Kun kuvataan tarkemmin yksittäisten palvelujen tai palvelukokonaisuuksien sisältöä käytetään termiä *palvelumäärittely* tai *palvelukuvaus* (Rousu – Holma 2003: 62). Rousun ja Holman (2003: 7) mukaan palvelukuvaus on ”Palvelun tarkoituksen, sisällön ja laatuominaisuuksien sekä tuottamiseen tarvittavien tai käytettävien resurssien tarkempi kuvaus. Tilanteesta riippuen myös tuotekuvaus, palvelu-/tuotemäärittely tai palveluseloste. Markkinoinnin, myynnin, hankintasopimusten ja kustannuslaskennan pohja.”

Palvelujen tarkempi määrittely antaa asiakkaille, palvelun tilaajalle ja yhteistyökumppaneille tietoa siitä minkä nimisestä palvelukokonaisuudesta on kyse ja kenelle palvelu on tarkoitettu. Palvelu ja sen tuottamisprosessi tehdään näkyväksi; sidosryhmät saavat tiedon siitä mitä palvelun avulla halutaan saada aikaan ja millaisia hyötyjä tavoitellaan, mitä arvoja ja periaatteita tuotteen halutaan todentavan, mitä palvelun käyttäjä voi odottaa saavansa palvelulta tai mitä vastiketta ostajalla on oikeus odottaa rahoilleen. Palvelusta ja sen sisällöstä voidaan tiedottaa täsmällisesti ja luotettavasti. Palvelun määrittelyn perusteella voidaan myös arvioida palvelun onnistumista (esimerkiksi asiakaspalautte). Palvelun vaatimat voimavarat ja kustannukset pystytään laskemaan täsmällisemmin. Palvelu voidaan toteuttaa yhdenmukaisesti ja se voidaan tarvittaessa siirtää ja kopioida muihin toimipisteisiin tai organisaatioihin. Kuvaamalla palvelu tarkemmin sille voidaan määrittää myös laatuaste tai -tavoitteet, laatua voidaan arvioida ja kehittää konkreettisemmin. (Jämsä – Manninen 2000: 51–52; Savolainen n.d.)

Palveluja tuottavan yksikön näkökulmasta palvelujen kuvaaminen ja siten niiden tekeminen näkyväksi on oleellinen osa laatuajattelua ja laadunhallintaa. Palvelun sisällön kertominen eri osapuolille varmistaa, että asiakas (maksaja tai palvelun käyttäjä) pääsee osallistumaan palvelun onnistumisen ja vaikutusten arviointiin. (Rousu – Holma 2003: 66.) Kuvio 4 avaa palveluvalikoiman ja palvelumäärittelyn/palvelukuvauksen käsitteitä tarkemmin.



Kuvio 4. Palveluvalikoima ja palvelumäärittelyt (Rousu – Holma 2003: 63)

Syvennyn tässä opinnäytetyössä Kalliolan settlementin lapsi- ja perhepalveluiden palvelumäärittelyyn, joita käsittelen luvussa 4. Palvelumäärittelyllä tarkoitan Rousun ja Holman (2003: 63) määritelmän mukaisesti palvelun tarkempaa kuvausta kuten kenelle palvelu on tarkoitettu, palvelun sisältö, hyödyt asiakkaan kannalta, laatu näkökulma ja miten palvelua arvioidaan (ks. kuvio 4).

### 3.4 Tuotteistamisen hyödyt

Jaakkola ym. (2009: 1) näkevät tuotteistamisen tavoitteena palveluliiketoiminnan uudistamisen ja kehittämisen niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja palveluntuottajan kannattavuus paranee. Myös Sipilän (1996: 23) mukaan tuotteistus palvelee asiakasta, omistajia, yritysjohtoa ja työntekijöitä.

Rousu ja Holma (2003: 59) nostavat esille silloin tällöin esitetyt epäilyt siitä, että tuotteistetut palvelut estävät joustavan, inhimillisen ja yksilön tarpeisiin vastaavan toiminnan. Heidän mukaansa tuotteistus on kuitenkin parhaimmillaan palvelujen kehittämisprosessi, joka hyödyttää sekä palveluntarjoajia että käyttäjiä.

Palvelun laatu ja tuottavuus ovat edellytyksiä arvon luomiselle sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Laatu ja tuottavuus ovat myös keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Palvelun koetun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen kertovat tuotteistamisen onnistumisesta asiakasnäkökulmasta. Palveluntarjoaja voi mitata sisäisesti tuotteistamisprojektin onnistumista esimerkiksi palvelun laatuvaihteluiden, tuottavuuden ja taloudellisen kannattavuuden kautta. Yksityiskohtaiset seurannan kohteet määräytyvät kunkin palveluntarjoajan tuotteistamisprojektille asettamien tavoitteiden kautta. Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen, palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen, palvelun kannattavuuden parantaminen ja palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen. (Jaakkola ym. 2009: 33.) Seuraavassa käsitellään tarkemmin tuotteistamisella aikaansaattavia hyötyjä.

#### Palvelun konkretisoituminen asiakkaalle

Hyvin tehty tuotteistus varmistaa, että erilaisten asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa sekä tekee toiminnasta läpinäkyvämpää. Siten tuotteistaminen tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009: 5; Savolainen n.d..)

#### Johtamisen tehostuminen

Tuotteistaminen pakottaa selkiinnyttämään organisaation strategioita ja toimintatapoja. Organisaatiossa on päätettävä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Siten tuotteistaminen helpottaa johtamista ja toiminnan hallintaa,

tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta tulee helpommaksi. Tuotteistaminen auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Usein päätökset ja vastuukysymykset selkiintyvät. Tuotteistus tarkoittaa suunnitelmallisempaa toimintaa ja usein myös resurssien keskittämistä strategisiin asioihin, jolloin yrityksen mahdollisuudet markkinoilla paranevat. (Sipilä 1996: 21.)

#### Tehokkuuden parantaminen

Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta eri tavoin. Tuotteistaminen antaa selkeät tavoitteet kehitystyölle ja pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. Tuotteistaminen antaa myös mahdollisuuksia työnjakoon ja henkilöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen. (Savolainen n.d.; Sipilä 1996: 18.) Tuotteistamisen avulla työntekijöiden asiantuntemusta voidaan hyödyntää paremmin, kun osa palvelusta on monistettavissa ja helposti siirrettävissä työntekijältä toiselle. Muutokseen voi motivoida koko organisaatiolle koituvien etujen lisäksi myös yksilötason edut kuten esimerkiksi rutiinitehtävien vähentyminen. Mikäli vakioitavissa olevia palvelunosia kehitetään mahdollisimman tehokkaiksi, jää enemmän aikaa panostaa palvelun räätälöitävään osaan. (Jaakkola ym. 2009: 40.)

#### Laadun parantaminen

Tuotteistaminen mahdollistaa hallitun asiakaspalautteen hyödyntämisen ja tuotteen jatkuvan parantamisen. Tuotteistamisella edistetään sosiaali- ja terveysalan toiminnalle asetettujen laatuvaatimusten noudattamista. (Jämsä – Manninen 2000: 9; Savolainen n.d.) Sipilän (1996: 19) mukaan tuotteistaminen parantaa laatua siten, että toiminta systematisoituu, toiminnan suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatuksiteerit täsmentyvät, koulutus tehostuu, laadunarviointi ammattimaistuu ja asiakkaiden odotukset muodostuvat selkeämmiksi.

#### Hinnoittelun helpottuminen ja kannattavuuden paraneminen

Tuotteistamista tarvitaan ainakin silloin, kun hankitaan tai myydään palveluja. Kun ostaja tietää mitä ostaa ja myyjä tietää mitä myy, voidaan siirtyä hintakeskusteluun. Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on helpompaa kuin tuotteistamattoman ja siitä on mahdollista saada parempi kate. Kun palvelu on tuotteistettu asiakas voi paremmin luottaa siihen, että häntä ei käytetä prototyypin testajana, vaan hän saa testatun ja valmiimman palvelun, josta hän on myös valmis maksamaan enemmän. Tuotteistettu palvelu on myös helpompi ja riskittömämpi kiintohinnoitella. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat alhaisemmat kuin tuotteistamattoman, ja siten yrityksen

hintakilpailukyky kehittyi kilpailijoita paremmaksi. Tuotteistusta harjoittavan yrityksen kannattavuus paranee siten korkeamman hinnan ja pienempien kustannusten kautta. Toisaalta tuotteistettuja palveluja on helpompi vertailla, mikä voi kiristää hintakilpailua ja pienentää hintoja ja katteita. (Savolainen n.d.; Sipilä 1996: 19–21.)

#### Markkinoinnin tehostuminen

Tuotteen markkinoinnissa on helpompi esitellä ja myydä konkreettista kuin epämääräistä. Tuotteistamisen myötä asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Näin asiakkaan valinta ja ostopäätös helpottuvat. Tuotteistaminen myös auttaa organisaation sisällä näkemysten yhdensuuntaistamisessa. Toiminnan yhtenäisyys näkyy selkeytenä yrityksen imagossa. (Jaakkola ym. 2009: 5; Sipilä 1996: 19–20.)

#### Paremmat mahdollisuudet kilpailutilanteessa

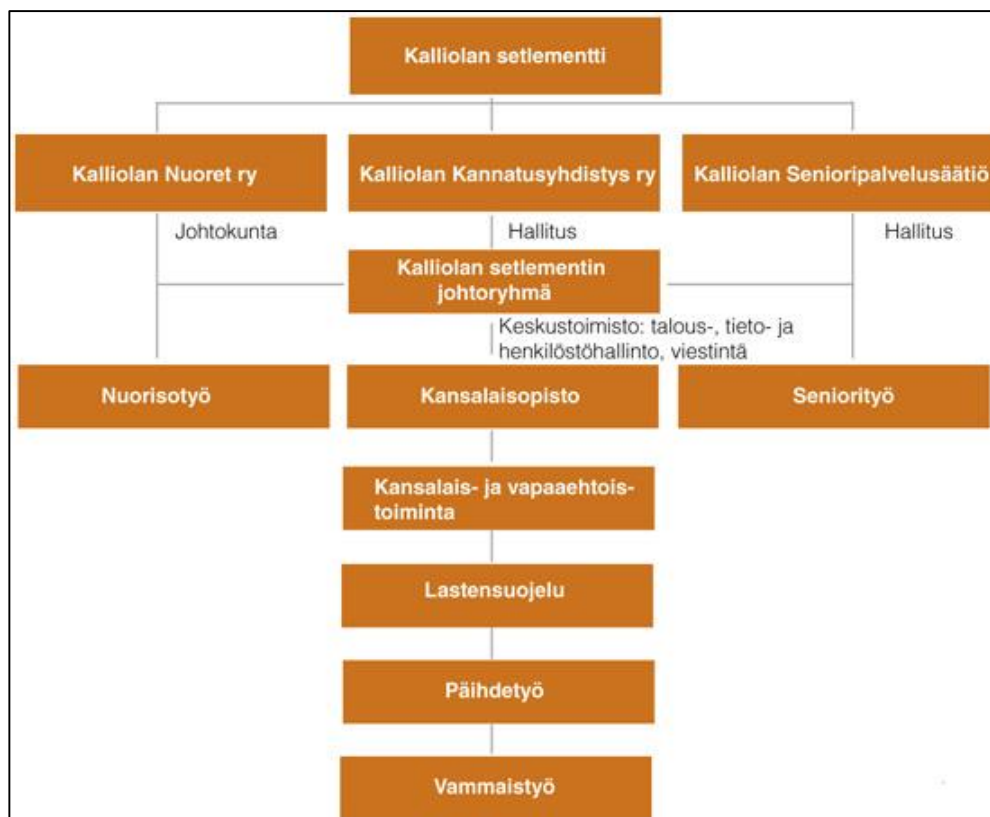
Sosiaali- ja terveysalalla lisääntynyt osto- ja myyntitoiminta on aikaansaanut monipuolista kilpailua sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Kun osaaminen tuotteistetaan ja tarjotaan ostajalle houkuttelevasti, laatu-tietoisesti, nopeasti ja kattavasti, takaa se hyvät mahdollisuudet pärjätä haastavissakin kilpailutilanteissa. (Jämsä – Manninen 2000: 9.)

## 4 Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palvelumäärittelykset

Taustoitin tässä luvussa aluksi lyhyesti Kalliolan setlementin organisaatorakennetta ja palveluita. Sen jälkeen kerron kehittämistehtävän tavoitteista ja rajouksista. Tämän jälkeen kuvaan kehittämistehtäväprosessin kulkua sekä esittelen esimerkinomaisesti yhden valmiista palvelumäärittelyksistä.

### 4.1 Kalliolan setlementin tarjoamat palvelut

Kalliolan setlementti on yhdistys, joka tuottaa sosiaalialan palveluja, ylläpitää kansalaisopistotoimintaa ja järjestää lisäksi kansalais- ja vapaaehtoistoimintaa. Kalliolan tuottamat sosiaalialan palvelut ovat lastensuojelu- ja perhetyö, nuorisotyö, päihdekuntoutus, seniorityö sekä vammaistyö. Yhdistyksen toiminnalle on ominaista kumppanuudet ja verkostotyö. Kalliolan setlementti on perustettu vuonna 1919. Yhdistyksen muodostavat Kalliolan Kannatusyhdistys ry, Kalliolan Senioripalvelusäätiö ja Kalliolan Nuoret ry (ks. kuvio 5). (Tietoa Kalliolasta n.d..)



Kuvio 5. Kalliolan setlementin organisaatorakenne (Tietoa Kalliolasta n.d.)



Kalliola tuottaa muun muassa lastensuojelupalveluita; avo- ja tukipalveluita, vastaanottopalveluita sekä laitoshoidon ja vaativan laitoshoidon palveluita (ks. kuvio 6). Avo- ja tukipalvelut käsittävät muun muassa perhetyön, tehostetun perhetyön, ammatillisen tukihenkilötoiminnan, itsenäistymisen ja itsenäisen asumisen tuen. Kalliolan perhetyö on avomuotoista ja sen tavoitteena on vahvistaa nuoren ja perheen vuorovaikutustaitoja. Päihdevanhemmille yhdistys tarjoaa lapsiperhekuntoutusta, jossa hoidetaan sekä vanhempien päihdeongelmaa että vahvistetaan koko perheen hyvinvointia. Kalliola tarjoaa myös jälkihuoltopalveluita kunnes nuori täyttää 21 vuotta. Kalliolalla on yhdeksän asumisharjoitteluasuntoa itsenäistyville nuorille sekä nuorten tuettu asumisyhteisö. (Lastensuojelu ja perheet n.d..)



Kuvio 6. Kalliolan lastensuojelun palveluviuhka (Lastensuojelun palveluviuhka n.d.)

Kalliolan sijaishuoltopalvelut on tarkoitettu 12–18-vuotiaille nuorille, jotka eivät voi asua kotona ja joita ei voida hoitaa tukipalveluin tai perhehoidossa (Lastensuojelu ja perheet n.d.). Kalliolan lastensuojelun peruspalveluihin kuuluvat Hirvikallion nuorisokoti, Kilon nuorisokoti ja Matarin nuorisokoti. Nuorisokodit tarjoavat pitkäaikaista sijaishuoltoa 13–18-vuotiaille helsinkiläisille, espoolaisille ja vantaalaisille nuorille. Nuorisokoteihin ohjautaan kaupunkien asiakasohjausryhmän kautta. Lastensuojeluyksiköt ovat 7-paikkaisia ja niissä tehdään jokaiselle nuorelle yksilöllinen hoito- ja kasvatussuunnitelma. Nuorta

ohjataan koulunkäynnissä, harrastustoiminnassa sekä itsenäistymisessä kohti aikuisuutta. Nuorisokodeissa tehdään yhteistyötä perheiden kanssa. (Lastensuojelun peruspalvelut n.d..)

#### 4.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka pääasiallisena tavoitteena on luoda palvelumääritykset Kalliolan kolmelle laitoshoittoa tarjoavalle nuorisokodille: Hirvikallion, Matarin ja Kilon nuorisokodit. Lisäksi opinnäytetyön osatavoitteena on kehittää lisäpalveluita, joita kyseiset nuorisokodit voisivat tarjota peruspalveluidensa ohella.

Olen rajannut Kalliolan lastensuojelupalveluiden valikoimasta laitoshoidon palvelut ja niiden sisällä nuorisokodit opinnäytetyön kohteeksi. Palvelumäärityksien tuottaminen kaikille Kalliolan yhdeksälle nuorisokodille olisi ollut liian suuritöinen projekti opinnäytetyöksi, joten rajasimme Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa kehittämishankkeen kohteeksi edellä mainitut pitkäaikaista sijaishuoltoa tarjoavat kolme laitoshoidon nuorisokotia. Nämä nuorisokodit toimivat pilottiyksiköinä palvelumääritykselle. Saman mallin mukaan voi jatkossa laatia palvelumääritykset myös muille Kalliolan nuorisokodeille.

Hirvikallion, Matarin ja Kilon nuorisokodeille on aiemmin tehty hoitomallit, joita voidaan pitää alustavina palvelumäärityksinä. Hoitomallit ovat kuitenkin vaihtelevan tasoisia keskenään ja ne kaipaavat työstämistä.

Valmiissa palvelumäärityksissä kuvataan mitä palveluita kukin nuorisokotiyksikkö minimissään tarjoaa. Näiden ”peruspalveluiden” lisäksi Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden johto haluaa kehittää ja sisällyttää palvelumäärityksiin lisämaksullisia lisäpalveluita, joiden avulla Kalliola voi tarjota kattavamman palvelupaketin asiakkailleen. Lisäpalveluita tarjoamalla nuorisokoti voi reagoida palveluiden käyttäjän tarpeiden muutoksiin. Tällä hetkellä nuoren palvelutarpeiden muuttuessa hänet siirretään usein toiseen laitokseen, jonka palvelutarjonta vastaa paremmin hänen uusia tarpeitaan. Kalliolan tavoitteena on laajentaa palvelutarjontaansa siten että nuori voi jatkaa asumista samassa nuorisokodissa, mutta hänelle tarjottavien palveluiden valikoimaa laajennetaan tarpeen mukaan. Kärjistetysti ilmaistuna, sen sijaan että palveluiden käyttäjät sijoitetaan tarjolla olevien palveluiden mukaan, jatkossa palvelut muotoillaan käyttäjien tarpeiden

mukaan. Tämä palveluiden joustavuus on paitsi palveluiden käyttäjälle, myös niiden maksajalle parempi vaihtoehto. Palveluiden ostajalle avautuu mahdollisuus sopeuttaa ostot käyttäjän tarpeiden mukaan.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyvät kirjalliset palvelumääritykset tehdään ensisijaisesti Kalliolan sisäistä käyttöä varten. Kalliola voi hyödyntää palvelumäärityksiä myynti- ja markkinointimateriaalissaan.

### 4.3 Kehittämistehtäväprosessi

Opinnäytetyöprosessini on noudattanut Salosen (2013: 16) luomaa kehittämishankkeita kuvaavaa konstruktivistista mallia. Konstruktivistiseen malliin sisältyy ajatus kehityshankkeen huolellisesta suunnittelusta, vaiheistuksesta, toiminnassa oppimisesta, osallisuudesta, tutkimuksellisesta kehittämisotteesta ja monipuolisesta menetelmäosaamisesta. Salosen mukaan myös yhteisöllinen ja osallistava näkökulma sekä (sosio)pedagoginen työote korostuvat kyseisessä mallissa. Malliin sisältyviä muita elementtejä ovat pysähtyminen, arviointi, eteenpäin suuntautuminen sekä tasavertainen ja vuorovaikutteinen keskustelu.

#### 4.3.1 Aloitusvaihe

Kehittämishanke lähtee liikkeelle aloitusvaiheesta. Tällöin ilmaistaan kehittämistarve, alustava kehittämistehtävä, toimintaympäristö sekä ajatus mukana olevista toimijoista ja heidän osallistumisestaan ja sitoutumisestaan työskentelyyn. (Salonen 2013: 17.) Salonen (2013: 17) korostaa, että alkuvaiheessa on tärkeää puhua yhdessä asioista, joilla on merkitystä työskentelyn onnistumisessa. Hänen mukaansa on myös hyvä puhua sitoutumisesta, tuesta ja aiheen realistisesta rajauksesta ja sen kirkastamisesta.

Opinnäytetyöni aloitusvaiheessa tapasin Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden johdon kolme työntekijää, joiden kanssa keskustelin opinnäytetyön mahdollisesta aiheesta ja sen rajauksesta. Keskustelimme Kalliolan lastensuojelupalveluiden kehittämistarpeista ja pohdimme voisiko jokin näistä soveltua opinnäytetyön aiheeksi. Tapaamisessa sovittiin, että jatkan itsekseni minua kiinnostavan ja opinnäytetyöksi soveltuvan aiheen työstämistä ja rajaamista sekä palaan asiaan ehdotuksen kera. Sovimme tapaamisessa, että

Kalliolan puolelta opinnäytetyöni yhteyshenkilönä toimii Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtaja. Lähetin tapaamisen jälkeen vastuualuejohtajalle ehdotuksen kehittämishankkeen aiheesta sekä sen rajauksista ja sain häneltä hyväksynnän ehdotukselleni.

#### 4.3.2 Suunnitteluvaihe

Kehittämishankkeen seuraava vaihe on suunnitteluvaihe. Tällöin hankkeesta tehdään kirjallinen kehittämissuunnitelma, josta ilmenevät tavoitteet, ympäristö, vaiheet, toimijat sekä heidän tehtävänsä ja vastuunsa, TKI-menetelmät, materiaalit ja aineistot, tiedonhankintamenetelmät, dokumentointitavat sekä tuotettujen dokumenttien käsittely. (Salonen 2013: 17.)

Suunnitteluvaiheessa laadin opinnäytetyöni aiheesta kirjallisen ideapaperin. Ideapaperia varten tutustuin jonkun verran aiheeseen liittyvään kirjalliseen materiaaliin, jotta sain määriteltyä työlle alustavan teoreettisen lähestymistavan. Luonnehdin ideapaperissa lyhyesti kehittämistehtävän sisältöä määrittelemällä tavoitteet ja toimijat. Tavoitteena olisi toteuttaa kehittämistehtävä, joka on osa Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palveluvalikoiman tuotteistamista, tarkemmin sanottuna luoda Kalliolan nuorisokodeille palvelumääritykset. Minulla tulisi olemaan työn tekemisen päävastuu, Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan rooli olisi kommentoida työtä sen edetessä. Lisäksi nuorisokotiyksiköiden johtajat osallistuisivat palvelumäärityksien sisällön tuottamiseen omalta osaltaan. Määrittelin ideapaperiin myös alustavan aikataulun kehittämistehtävälle.

#### 4.3.3 Työstövaihe

Salosen (2013: 17) kehittämän konstruktivistisen mallin seuraava vaihe on esivaihe, jolloin siirrytään siihen ympäristöön, jossa varsinainen työskentely toteutuu. Käytännössä esivaihe on Salosen mukaan suunnitelman nopea läpikäynti jonka yhteydessä organisoidaan yhdessä tulevaa työskentelyä. Omassa opinnäytetyöprosessissani tämä vaihe ei ollut tarpeellinen, koska tein työn itsenäisesti ja minulle oli selvää miten tulen etenemään kehittämistehtävän kanssa. Tarkoitukseni oli ensin perehtyä aiheeseen liittyvään kirjalliseen materiaaliin ennen kuin ryhtyisin

laatimaan palvelumäärittämiä. Olin sopinut olevani aina tarvittaessa yhteydessä Kalliolan yhteyshenkilöön, vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajaan.

Siirryinkin seuraavaksi kehittämishankkeessa käytännön toteutukseen eli työstövaiheeseen. Salosen (2013: 18) mukaan se on prosessin toiseksi tärkein vaihe suunnitteluvaiheen jälkeen. Työstäminen on vaiheista pisin ja vaativin. Kaikki kehittämishankkeen osatekijät realisoituvat tässä vaiheessa: toimijat, TKI-menettelyt, materiaalit ja aineistot sekä dokumentointitavat.

Työstövaiheessa tutustuin laajasti aiheeseen liittyvään kirjalliseen materiaaliin. Työstin oppinnäytetyön teoriaosuutta kirjallisuuden pohjalta. Teoreettisen osuuden pohjalta tein mallin nuorisokotien palvelumäärittämiselle (ks. liite 1). Käytin mallin pohjana Rousun ja Holman (2003: liite 2) työlomaketta, koska se soveltui mielestäni hyvin kyseiseen kehityskohteeseen. Luomani mallin avulla laitoshoitopalveluita tarjoavien nuorisokotien palveluiden keskeiset ominaisuudet ja palveluiden tuottamiseen vaikuttavat tekijät saadaan tuotua esille. Vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan toiveena oli että mallin avulla saadaan tuotua esille eri nuorisokotiyksiköiden tarjoamien palvelujen osaaminen ja monimuotoisuus. Kehitystehtävän kohteena olevat kolme nuorisokotia ovat palveluiltaan samankaltaisia, mutta monimuotoisuus tulee esiin siinä vaiheessa kun mallia sovelletaan Kalliolan muihin nuorisokotiyksiköihin.

Palvelumäärittämissä tehdessäni huomioin laatuksiteerit, koska laatu voi olla merkittävä peruste muun muassa palvelun tuottajaa valittaessa. Laatuajattelu ilmenee mallissa esimerkiksi toimintaedellytyksien (kuten tilat, henkilöstö), palvelun tuottamisprosessin ja palvelun onnistumisen arvioinnin kuvauksissa.

Tein aluksi palvelumäärittämissä laajan version, jossa pyrin huomioimaan mahdollisimman monta eri tekijää ja näkökulmaa palvelukuvauksiin liittyen kuten palvelun asema palvelutarjoamassa, kohderyhmä, tavoite ja tarkoitus, hyödyt, resurssit tarkemmin eriteltyinä, sisältö ja laatuvaatimukset. Kävin laajan version läpi Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa. Muokkasin tämän jälkeen palvelumäärittämissä hiukan suppeammaksi keskustelumme pohjalta. Tässä vaiheessa keskustelussamme tuli vahvasti esiin Kalliolan lastensuojelupalvelujen tarve lisäpalveluiden kehittämiseksi, huomioin tämän näkökulman myös palvelumäärittämissä.

Seuraavassa työskentelyvaiheessa Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtaja perehdytti kehittämishankkeen kohteena olevien kolmen laitoshoidon tarjoavan nuorisokotiyksikön johtajat opinnäytetyöni aihepiiriin. Nuorisokotiyksiköiden johtajat saivat tehtäväksi pohtia oman yksikkönsä osalta luomassani palvelumäärittämissä mainittuja otsikkotasoisia asioita ja kirjata ylös niihin liittyvää sisältöä. Johtajilla oli mahdollisuus tutustua siihen mennessä kokoamaani aiheeseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen. Olin tutustunut olemassa oleviin, kyseisten nuorisokotien hoitomalleihin, mutta ne eivät mielestäni soveltuneet kovin hyvin palvelumäärittämisiksi. Päätimmekin vastuualuejohtajan kanssa lähteä puhtaalta pöydältä ja pyysimme nuorisokotiyksiköiden johtajia täyttämään palvelumäärittämissä mainittuja asioita, ilman että malliin olisi valmiiksi täytetty hoitomalleissa mainittuja asioita.

Vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtaja toimitti minulle nuorisokotiyksiköiden johtajien kirjaukset. Johtajat olivat käyttäneet tekemääni mallilomaketta, johon he olivat kirjanneet sisältöä. Vastaukset olivat vaihtelevan tasoisia keskenään. Osa vastaajista ei ollut vastannut lomakkeen kaikkiin kohtiin. Yksi johtajista oli laatinut tarkemmat kuvaukset nuorisokodin tarjoamista suuremmista palvelukokonaisuuksista. Kokosin kaikkien kolmen nuorisokotiyksikön vastaukset yhteen taulukkoon, jotta niiden sisällöt olisivat paremmin verrattavissa keskenään. Keskustelin vastuualuejohtajan kanssa tietojen esitysformaattista ja päädyimme yksinkertaiseen Word-taulukkoon, josta tiedot voi helposti poimia tarvittaessa muihin dokumentteihin.

Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme muutamaan otteeseen vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa kokoamaani koontitaulukkoa ja sovimme, että muokkaan taulukossa olevia tekstejä, erityisesti palvelun tavoitteita, hyötyjä ja sisältöä. Koonnista haluttiin tehdä kokonaisuudessaan tiiviimpi ja tekstien sisältö haluttiin muokata loogisemmaksi, markkinoinnillisemmaksi ja kielellisesti paremmaksi. Tein teksteihin sisällöllisiä muokkauksia, kuitenkin niin että asiasisältö säilyi ennallaan. Pohdin tässä vaiheessa vielä uudestaan mallipohjaan sisällytettäviä asiakokonaisuuksia, niiden kaikkien tarpeellisuutta ja järjestystä ja tein niihin joitakin muutoksia. Lisäksi tutustuin internetissä saatavilla oleviin muiden alan toimijoiden nuorisokotien kuvauksiin, muun muassa niille määriteltäviin tehtäviin ja tavoitteisiin. Ne olivat kuitenkin melko samanlaisia keskenään, enkä kokenut hyötyväni niistä tässä kehitystehtävässä.

#### 4.3.4 Tarkistusvaihe

Prosessin seuraavassa vaiheessa eli tarkistusvaiheessa toimijat arvioivat yhdessä syntynyttä tuotosta ja palauttavat sen mahdollisesti takaisin työstövaiheeseen tai siirtävät sen suoraan viimeistelyvaiheeseen. Arviointivaihe voi olla ajallisesti lyhyt ja kertaluonteinen. Toisaalta tämän vaiheen voidaan yhtä lailla ajatella sisältyvän kaikkiin vaiheisiin. (Salonen 2013: 18.)

Omassa työssäni tarkistusvaihe sisältyi työstövaiheeseen. Arvioin palvelumäärityspohjaa ja -kuvauksia jatkuvasti työstövaiheen aikana paitsi yksin myös Kalliolan vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa, sekä tein tarvittavat muokkaukset.

#### 4.3.5 Viimeistelyvaihe

Konstruktivistisen mallin seuraava vaihe on viimeistelyvaihe, jolloin viimeistellään sekä tuotos että kehittämishankeraportti. Tämä vaihe voi kestää yllättävänkin kauan. (Salonen 2013: 18.)

Viimeistelyvaihe oli omassa työssäni hyvin lyhyt, koska olin työstövaiheessa laatinut palvelumääritykset jo hyvin valmiiksi. Viimeistelyvaiheessa hioin vielä palvelumäärityksien kieli- ja ulkoasua.

#### 4.3.6 Valmis tuotos

Kehittämishankeprosessin viimeisenä vaiheena on valmis tuotos. Hankkeen tuloksena syntyy yleensä jokin konkreettinen tuote, esimerkiksi malli, kuvaus, opas, kirja tai esite. (Salonen 2013: 19.)

Opinnäytetyöni valmis tuotos koostuu kirjallisista palvelumäärityksistä Kalliolan kolmelle laitoshoidon tarjoavalle nuorisokodille sekä samalla palvelumääritysmallista myös muita Kalliolan nuorisokoteja varten. Tuotos on Word-dokumentti, joka on helposti muokattavissa eri käyttötarkoituksia varten.

#### 4.4 Kalliolan nuorisokotien palvelumäärittelyjen sisältö

Kalliolan kolmelle laitoshoittoa tarjoavalle nuorisokodille luomani palvelumäärittelyt ovat keskenään lähes samansisältöiset, koska niiden toiminta on keskenään hyvin samantyyppistä. Taulukossa 1 on esimerkkinä Hirvikallion nuorisokodille tekemäni palvelumäärittely.



Taulukko 1. Hirvikallion nuorisokodin palvelumäärittely

<b>Palvelun nimi</b>	Sijaishuolto Hirvikallion nuorisokodissa
<b>Palvelun kohderyhmä</b>	12–17-vuotiaat lastensuojelun asiakkaana olevat nuoret sekä heidän perheensä. Nuorisokodin nuoret eivät voi asua kotonaan, eikä heitä voida hoitaa tukipalveluin tai perhehoidossa. Sijoitus voidaan toteuttaa myös avohuollon tukitoimena.
<b>Palvelun hyödyt</b>	Nuorelle tarjotaan yksilöllistä huolenpitoa, hoivaa ja kasvatusa turvallisessa kasvuympäristössä. Nuoren elämänhallinnan taitoja vahvistetaan ja häntä ohjataan itsenäiseen elämään. Nuoren syrjäytymistä ennaltaehkäistään.
<b>Palvelun tavoite</b>	Tavoitteena on mahdollistaa nuoren kotiinpaluu tai itsenäistyminen omaan asuntoon.
<b>Palvelun sisältö</b>	Omaohjaajatyöskentely asiakkuuden tavoitteiden mukaan <ul style="list-style-type: none"> <li>- viikko-ohjelma</li> <li>- kuukausittaiset yhteenvedot nuoren kanssa</li> <li>- omaohjaajatunti kerran viikossa</li> <li>- omaohjaajilta kerran kahdessa kuukaudessa</li> </ul> <p>Koulunkäynnin tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kouluunlähdön varmistaminen</li> <li>- poissaoloseuranta</li> <li>- kotitehtävissä avustaminen</li> <li>- koulupalaverit</li> </ul> <p>Terveyden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sairaanhoitajapalvelut</li> <li>- hoitokäynneille ja hoitopalaveriinkin osallistuminen tarvittaessa</li> </ul> <p>Terveellisten elämäntapojen tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päihteettömyys</li> <li>- ravinto</li> <li>- vuorokausirytmä</li> </ul> <p>Vuorovaikutustaitojen tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- turvalliset ja luotettavat vuorovaikutussuhteet</li> <li>- keskusteluapu kriisitilanteissa</li> </ul> <p>Perhe- ja kaverisuhteiden tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö perheen kanssa vähintään kerran viikossa puhelimitse</li> <li>- perhepalaverit joka toinen kuukausi tai tarvittaessa</li> <li>- kotiharjoitteluiden tukeminen</li> </ul>

	<p>Vapaa-ajan toiminnan tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- harrastusten tukeminen</li> <li>- yhteisöilta kaksi kertaa kuukaudessa</li> <li>- talviretki ja kesäretki kerran vuodessa</li> </ul> <p>Itsenäistymisen tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omien asioiden hoitaminen</li> <li>- ruokatalouden pito</li> <li>- mahdollisuus asumisharjoitteluasuntoon</li> </ul> <p>Mahdollisten rikosasioiden selvittelyssä tukeminen</p> <p>Rahallinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vaatteiden, kampaamokäyntien, hygienia- ja tarvikkeiden, syntymäpäivä-/joululahjojen hankkiminen tarpeen mukaan</li> <li>- opiskelumaksuissa avustaminen</li> </ul> <p>Raportointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päivittäisraportointi asiakastietojärjestelmään</li> <li>- kuukausiyhteenveto sosiaalityöntekijälle</li> <li>- hoito- ja kasvatussuunnitelma noin kolmen kuukauden välein.</li> </ul>
<p><b>Resurssit palvelun tuottamiseksi:</b></p> <p><b>Henkilöstö-/asiakasmäärä</b></p> <p><b>Toimintaympäristö ja sijainti</b></p>	<p>Henkilöstö 7 / asiakaspaikat 7</p> <p>Itäviitta 5 A 1, 02330 Espoo Kerrostalon 1. kerros, 405 m<sup>2</sup></p> <p>Nuorilla on omat huoneet, joiden yhteydessä on oma WC. Lisäksi nuorisokodissa on yhteisiä tiloja.</p>
<p><b>Mahdolliset lisäpalvelut</b></p>	<p>Arviointijakso lisäpakettina.</p> <p>Perhetyön paketti yhteistyössä Tehostetun perhetyön työntekijän kanssa.</p> <p>Koulunkäynnin tukemisen lisäpaketti yhteistyössä Tehostetun perhetyön kanssa, esim. kuljetus aamuisin kouluun tai kotitehtävien tekotuokiot ohjaajan kanssa päivisin 2–3 tuntia.</p> <p>Itsenäistymistyön paketti käyttäen asumisharjoittelua apuna.</p>
<p><b>Palvelun onnistumisen arviointi</b></p>	<p>Asiakaspalautejärjestelmän kyselyt 1–2 kertaa vuodessa nuorille, vanhemmille ja sosiaalityöntekijöille. Suora palaute esim. neuvottelun yhteydessä nuorilta, vanhemmilta ja sosiaalityöntekijältä.</p> <p>HOKSU-päivien tuen tarpeen arvioimisen jana (muutokset nuoren tuen tarpeessa, esim. nuoren omatoimisuuden lisääntyminen, päihteiden käytön väheneminen, hatkaamisten ja jatkosijoitusten väheneminen, opiskelun sujuminen/ päättötodistuksen saaminen).</p> <p>Työntekijöiden itsearviointi tulossa.</p> <p>Mahdollinen mittari: nuoren kotiutuminen/itsenäistyminen.</p>

## 5 Arviointi ja pohdinta

Lastensuojelupalveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut. Voidakseen luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa organisaatioiden on kehitettävä palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita eli tuotteistettava tarjoamia palveluita. Sosiaali- ja terveysalalla tuotteistamista on tehty tietoisesti enemmän vasta viime vuosina. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, että sosiaali- ja terveysalan tuotteistamiseen liittyvää kirjallista materiaalia oli melko vaikea löytää työn teoriaosuutta varten.

Kalliolan settlementin lapsi- ja perhepalveluissa halutaan pärjätä nykyisessä kilpailutilanteessa ja kehittää organisaation tarjoamia palveluita. Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, joka on osa Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden palveluvalikoiman tuotteistamista. Työn pääasiallisena tavoitteena oli luoda palvelumäärittymiset Kalliolan kolmelle laitoshoittoa tarjoavalle nuorisokodille (Hirvikallion, Matarin ja Kilon nuorisokodit). Palvelumäärittymisten luomisen lisäksi opinnäytetyön osatavoitteena oli kehittää lisäpalveluita, joita kyseiset nuorisokodit voisivat tarjota peruspalveluidensa lisäksi.

Opinnäytetyön päätavoite palvelumäärittymisten luomisesta toteutui. Loin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta apuna käyttäen mallin laitoshoitopalveluita tarjoavien nuorisokotien palvelumäärittymisille (ks. liite 1). Luomani mallin avulla nuorisokotien tarjoamien palveluiden keskeiset ominaisuudet ja palveluiden tuottamiseen vaikuttavat tekijät saadaan tuotua esille. Kehitystehtävään valittiin kolme nuorisokotia pilottiyksiköiksi. Tein näille nuorisokodeille palvelumäärittymiset luomaani mallipohjaa käyttäen. Jatkossa Kalliolan lapsi- ja perhepalveluissa mallia voidaan käyttää pohjana myös muiden nuorisokotiyksiköiden tarjoamien palvelujen kuvaamisessa. Tarkoituksena on, että palvelumäärittymisillä saadaan tuotua esille nuorisokotien eri osaaminen ja monimuotoisuus.

Opinnäytetyön osatavoite lisäpalveluiden kehittämisestä toteutui osittain. Lisäpalveluideoita pyydettiin nuorisokotiyksiköiden johtajilta. Heiltä saatiin muutamia ajatuksia, joiden jatkotyöstämisestä vastaa vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtaja. Päätimme vastuualuejohtajan kanssa, että emme lähde tämän opinnäytetyön osalta jatkotyöstämään tähän mennessä saatuja lisäpalveluideoita, koska se vaatisi paljon aikaa ja Kalliolan henkilöstöresursseja. Nuorisokotien lisäpalveluiden

työstämistä kannattaa kuitenkin mielestäni jatkaa tulevaisuudessa, mahdollisesti sen jälkeen kun kaikkien nuorisokotien olemassa olevien palveluiden palvelumääritykset on tehty.

Opinnäytetyöni noudatti prosessina luvussa neljä kuvattua konstruktivistista mallia. Työn käytännön toteutusta edelsivät aloitus- ja suunnitteluvaihe. Kuten Salonen (2013: 17) toteaa, aloitus- ja suunnitteluvaiheissa toimijat eivät kykene suunnittelemaan tarkasti työskentelyn kaikkia asioita kuin osittain. Tässäkin kehityshankkeessa jotkin osatekijät tarkentuivat työskentelyn aikana. Työstövaihe oli opinnäytetyöprosessin pisin vaihe. Salosen (2013: 18) kuvauksen mukaisesti tässä vaiheessa prosessia aktivoituivat mielestäni seuraavat ammatilliset kvalifikaatiot: suunnitelmallisuus, vastuullisuus, itsenäisyys ja sitkeys. Prosessin alusta asti minulle oli selvää, että vastaan työn etenemisestä valmiiksi asti, koska tein työn itsenäisesti. Palvelumäärityksien työstäminen vaati pitkäjänteistä työtettä. Konstruktivistiselle mallille ominaisesti keskustelu vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa oli mielestäni vuorovaikutteista ja tasavertaista. Kehitystehtäväprosessiin liittyi myös kiinteästi pysähtyminen ja arviointi; pohdin usein työn edetessä siihen mennessä tekemääni ja mietin kuinka jatkan prosessia eteenpäin. Eriyisesti palvelumäärityksen mallipohjaa luodessani pohdin useaan otteeseen mitä otsikotasoisia asioita siihen tulisi sisällyttää, jotta se soveltuisi mahdollisimman hyvin Kalliolan nuorisokotien palvelumääritykseen. Prosessin alussa tekemäni versio mallipohjasta oli laajempi kuin lopullinen versio; muokkasin pohjaa prosessin edetessä tiiviimmäksi.

Palvelumäärityksien tekstisisältöjen työstäminen vaati myös paljon pohdintaa. Huomasin, että palvelumääritys ei ollut kaikille sisällön tuottamiseen osallistuneille nuorisokotiyksiköiden johtajille selvä käsite. Muun muassa palvelun tavoite, hyödyt ja sisältö oli kirjausten perusteella ymmärretty vähän eri tavalla. Yksi syy tähän saattoi olla se, että mallipohjaa ei ensin käyty läpi yhdessä Kalliolassa. Prosessin loppuvaiheessa keskustelin vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa kehitystehtävän sujumisesta, jaoimme saman näkemyksen siitä, että nuorisokotiyksiköiden johtajat olisi voitu sitouttaa prosessiin paremmin. Palvelumäärityksien sisältöä olisi voitu esimerkiksi työstää työpajoissa, jolloin tavasta kuvata Kalliolan palveluita olisi muodostunut yhteinen ymmärrys ja palvelumäärityksien tekeminen olisi ollut sujuvampaa.

Palvelumäärittelyjen sisältöä koskien mielestäni Kalliolassa voitaisiin pohtia vielä tarkemmin kohtia, joissa kuvataan tarjottavasta palvelusta saatavia hyötyjä sekä palvelun onnistumista. Tällä hetkellä hyödyt on kuvattu melko lyhyesti. Asiakas (maksaja tai palvelun käyttäjä) on varmasti erityisen kiinnostunut siitä miten hän hyötyy palvelusta ja siksi mielestäni olisi tärkeää tuoda vielä vahvemmin hyötyjä esiin. Kuten luvussa kolme on todettu, palvelun kuvaaminen on osa organisaation laadunhallintaa. Palvelumäärittelyksen avulla palvelulle voidaan määrittää laadutavoitteet, jolloin palvelun onnistumista voidaan arvioida helpommin. Kalliolassa voitaisiin mielestäni pohtia saadaanko palvelun laatua ja vaikuttavuutta arvioitua tarpeeksi hyvin nykyisillä arviointimenetelmillä.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden myynnin ja markkinoinnin kehittäminen palvelumäärittelyksen avulla. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneet kirjalliset palvelumäärittelyt on tehty ensisijaisesti Kalliolan lapsi- ja perhepalveluiden sisäistä käyttöä varten hyödynnettäväksi myynti- ja markkinointimateriaalissa. Tuotteen markkinoinnissa on helpompi esitellä ja myydä selkeästi määriteltä palvelua. Palvelumäärittelyt tuovat myös muuta kuin markkinoinnillista lisäarvoa Kalliolalle, niitä voidaan käyttää muuhun sisäiseen kehittämiseen. Opinnäytetyön valmistuttua olimme vaativien laitospalveluiden vastuualuejohtajan kanssa samaa mieltä siitä, että palvelumäärittelymallin avulla nuorisokotien palvelut saadaan kuvattua yhdenmukaisesti ja siten palvelut saadaan läpinäkyviksi myös sisäisesti. Palvelumäärittelyjen avulla Kalliolan työntekijöille muodostuu yhtenäinen kuva siitä mihin palveluilla pyritään ja mitä niiden aikana tapahtuu. Kun palveluiden sisältö on kuvattu, Kalliolan toimintaprosesseja voidaan tarvittaessa systematisoida helpommin ja työnjakoon voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia, jotta työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin. Palvelu voidaan myös toteuttaa yhdenmukaisesti eri toimintayksiköissä tai esimerkiksi kopioida uuteen avattavaan toimintayksikköön.

Mielestäni toteuttamani palvelumäärittelyprosessi sopii hyvin käytettäväksi lastensuojelupalveluissa. Sosiaali- ja terveysalan muuttunut toimintaympäristö vaatii toimijoiltaan palveluiden kehittämistä. Jokainen lastensuojelupalveluita tarjoava toimija haluaa varmasti tarjota mahdollisimman laadukasta ja asiakkaidensa tarpeita vastaavaa palvelua; asiakas tuskin ostaa palvelua, joka ei tyydytä hänen tarpeitaan tai vastaa hänen odotuksiinsa. Palvelumäärittelyksen avulla voidaan päästä lähemmäs tuota tahtotilaa.

## Lähteet

Ammatilliset perhekodit. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. Päivitetty 23.9.2015. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/amatilliset-perhekodit>>. Luettu 30.9.2015.

Bardy, Marjatta 2013. Johdanto. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.): Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 43–47.

Bardy, Marjatta – Heino, Tarja 2013. Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin: paniikista toivoon ja näköalat auki. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.): Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 13–42.

Heino, Tarja 2013. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, Marjatta (toim.): Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 84–107.

Heino, Tarja 2009. Lastensuojelu – kehityskulkuja ja paikannuksia. Teoksessa Lammi-Taskula, Johanna – Karvonen, Sakari – Ahlström, Salme (toim.): Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 198–214.

Heino, Tarja – Säkkinen, Salla 2011. Sukupuoli lastensuojelussa. Teoksessa Pietiläinen Marjut (toim.): Nuori tasa-arvo. Sukupuolten tasa-arvo 2011. Helsinki: Tilastokeskus. 135–148.

Jaakkola, Elina – Orava, Markus – Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Jämsä, Kaisa – Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Kuoppala, Tuula – Säkkinen, Salla 2014. Lastensuojelu 2013. Tilastoraportti 26. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Laki julkisista hankinnoista 348/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007.

Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lapsuuden ja nuoruuden etiikka sosiaali- ja terveysalalla 2013. ETENE-julkaisuja 41. Helsinki: Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE – Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lastensuojelu ja perheet. Verkkodokumentti. <<http://www.kalliola.fi/sosiaalियो/lastensuojelu-ja-perheet/>>. Luettu 30.9.2015.

Lastensuojelulaitokset. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>>. Luettu 27.9.2015.

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lastensuojelun palveluviuhka. Verkkodokumentti. <[http://www.kalliola.fi/wp-content/uploads/2014/03/Lastensuojelun\\_palveluviuhka.pdf](http://www.kalliola.fi/wp-content/uploads/2014/03/Lastensuojelun_palveluviuhka.pdf)>. Luettu 30.9.2015.

Lastensuojelun peruspalvelut. Verkkodokumentti. <<http://www.kalliola.fi/sosiaalityo/lastensuojelu-ja-perheet/laitospalvelut/>>. Luettu 30.9.2015.

Lastensuojelupalvelut 2013. Esitteet 1: 2013. Helsinki: Valvira, sosiaali- ja terveystalouden lupa- ja valvontavirasto.

Lavikainen, Marjo – Puustinen-Korhonen, Aila – Ruuskanen, Kristiina 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2014:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pekkarinen, Elina – Heino, Tarja – Pösö, Tarja 2013. Lastensuojelusta tietäminen on moraalinen velvoite. Yhteiskuntapolitiikka 78 (3). 337–342.

Pekurinen, Markku – Räikkönen, Outi – Leinonen, Tuija 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 38/2008. Helsinki: Stakes.

Perhehoitolaki. 263/2015. Annettu Helsingissä 20.3.2015.

Rousu, Sirkka 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkömätön tuloksellisuus näkyväksi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, Sirkka – Holma, Tupu 2003. Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Salmi, Minna – Sauli, Hannele – Lammi-Taskula, Johanna 2012. Lasten ja lapsiperheiden asema nyky-Suomessa. Teoksessa Söderholm, Annliis – Kivitie-Kallio, Satu (toim.): Lapsen kaltoinkohtelu. Helsinki: Duodecim. 22–47.

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Savolainen, Tuija. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. Verkkodokumentti. <<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamisty/toutteistusmalli/>>. Luettu 30.9.2015.

Sijaishuollon muodot. Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot>>. Luettu 3.9.2015.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) 2012–2015. Toimeenpanosuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2012:20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaalihuoltolaki. 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Tietoa Kalliolasta. Verkkodokumentti. <<http://www.kalliola.fi/tietoa-kalliolasta/>>. Luettu 30.9.2015.

Toimiva lastensuojelu 2012. Selvitys kuntien perhetyön, lastensuojelun toimintatapojen sekä lastensuojelulain toimivuuden kehittämistä. Väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Väyrynen, Riikka 2010. Yksityiset sosiaalipalvelut 2010. Tilastoraportti 25/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.



**Palvelumäärittelylomake**

<b>Palvelun nimi</b>	
<b>Palvelun kohderyhmä</b> (kenelle palvelu on tarkoitettu)	
<b>Palvelun hyödyt</b> (millaisia vaikutuksia halutaan saada aikaan asiakkaiden tilanteessa)	
<b>Palvelun tavoite</b>	
<b>Palvelun sisältö</b> (palvelun kulku, työskentelyprosessi)	
<b>Resurssit palvelun tuottamiseksi:</b> <b>Henkilöstö-/asiakasmäärä</b> <b>Toimintaympäristö ja sijainti</b>	
<b>Mahdolliset lisäpalvelut</b>	
<b>Palvelun onnistumisen arviointi</b> (millä kriteereillä tai mittareilla voi arvioida lopputulosta esim. laatu ja vaikuttavuus)	