

Jouko Alinen

TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN KEHITTÄMINEN
SOSIAALIPALVELUISSA

Terveydenhuollon Ylempi AMK
Terveyden edistämisen koulutusohjelma
2013

TASAPAINOISEN TULOSKORTIN KEHITTÄMINEN SOSIAALIPALVELUISSA

Alinen, Jouko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Joulukuu 2013
Ohjaaja: Mäkinen, Arja
Sivumäärä: 44
Liitteitä: 1

Asiasanat: laadunhallinta, laatu, mittaus

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueen laadunhallintajärjestelmän parantaminen kehittämällä tasapainotettu tuloskortti, Balanced Scorecard toimialueen käyttöön. Tavoitteena oli toimialueelle soveltuvan tuloskortin näkökulmien valitseminen ja niiden kehittäminen sekä näkökulmien mukaisten mittarien kehittäminen.

Kehittämistehtävän teoriaosuus koostui ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän, tasapainotetun tuloskortin sekä siihen liittyvien näkökulmien ja mittareiden tarkastelusta. Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin kehitysvamma-alan valtakunnallisia raportteja ja alueellisia ohjelmia.

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämistyö tapahtui kehittämistehtävää varten perustetussa tuloskorttityöryhmässä asiantuntijoita kuulemalla, aineistoa analysoimalla sekä hyödyntämällä työryhmän kokouspöytäkirjoja ja muistioita. Työskentelyn aikana työryhmä testasi tuloskorttirakenteeseen kehitettyjä osa-alueita ja jatkosuunnitteli tuloskortin parannustoimenpiteitä.

Tuloksena saatiin kehitettyä sosiaalipalvelujen toimialueelle soveltuvat tasapainotetun tuloskortin näkökulmat sekä näkökulmien mukaisesti rakennetut mittarit. Tulokseksi saatiin laadunhallintajärjestelmään integroitu mittaristo. Tulokseksi saatiin mittariston tuloksiin perustuva tasapainotettu tuloskortti, joka toimii sosiaalipalvelujen toimialueen johtamisen välineenä. Tämä toimintajärjestelmä edistää johtamisessa tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa. Jatkokehityksenä tuloksia voidaan hyödyntää asiakkaan toimintakykymittausten ja henkilöstömitoituksen suhteuttamisessa. Tulokset ovat hyödynnettävissä erilaisissa sosiaalihuollon organisaatioiden toimintajärjestelmien kehittämistyöissä.

BALANCED SCORECARD DEVELOPEMENT SOCIAL SERVICES

Alinen, Jouko
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Health Promotion
November 2013
Tutor: Mäkinen, Arja
Pages: 44
Annexes: 1

Key words: quality management, quality, measuring

The purpose of this development task was to improve the quality management system used in the social services unit of the Satakunta Hospital District by developing a Balanced Scorecard for the use of this unit. The objective was to choose suitable viewpoints for a scorecard to be used in this unit and to develop these viewpoints. Another objective was to develop corresponding indicators.

The theory section of this development task consisted of considerations about the ISO 9001:2008 Quality Management System and Balanced Scorecard with relating viewpoints and indicators. The theoretical part also includes examinations of various national reports and regional programmes in the field of mental disabilities.

The development task was conducted as an action research. The development task was carried out in a scorecard work group by listening experts, analysing data and by utilising work group minutes and memos. During the work, the work group tested the sub-units developed for the scorecard structure, and planned for further improvements to the scorecard.

As a result, suitable viewpoints for the Balanced Scorecard and corresponding indicators were created for the social services unit. Thus, the quality management system now included an integrated methodology. The final result was a Balanced Scorecard that was based on the results of this methodology. The Scorecard is now used as a management tool in the social services unit. This management system supports management decision-making on the basis of facts. In future, the results of this development work can be used in comparing clients' functional ability measurements with personnel resources planning. The results can be used in various development tasks of management systems used in different social welfare organisations.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TARKOITUS	3
2.1	Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialue.....	3
2.2	Valtakunnalliset linjaukset	4
2.3	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet	6
3	TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI OSANA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄÄ	7
3.1	Laadunhallinta.....	7
3.2	Tasapainotettu tuloskortti Balanced Scorecard.....	10
3.2.1	Yleistä tuloskortista.....	10
3.2.2	Tasapainotettu tuloskortti mittausjärjestelmänä	11
3.2.3	Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat	14
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	15
4.1	Toimintatutkimus lähestymistapana.....	15
4.2	Toimintatutkimuksen toteutus	16
5	TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN LAADINTAPROSESSI	17
5.1	Laadunhallintajärjestelmä perustana tasapainotetulle tuloskortille	17
5.1.1	Asiakasnäkökulma	19
5.1.2	Talousnäkökulma	20
5.1.3	Prosessinäkökulma	20
5.1.4	Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma	22
5.1.5	Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen näkökulma.....	22
5.2	Tuloskortin näkökulmien kehittäminen.....	23
5.2.1	Tuloskorttityöryhmän perustaminen	23
5.2.2	Näkökulmien valinta	24
5.2.3	Tuloskortin kehittämisen prosessin vaiheet.....	26
5.3	Mittarien kehittäminen	28
5.3.1	Asiakasnäkökulman mittarit	28
5.3.2	Talousnäkökulman mittarit.....	30
5.3.3	Prosessinäkökulman mittarit.....	31
5.3.4	Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulman mittarit.....	32
5.3.5	Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen näkökulman mittarit	33
6	SOSIAALIPALVELUJEN TULOSKORTTI.....	34
7	POHDINTA	36
7.1	Kehittämistehtävän luotettavuus	36
7.2	Kehittämistehtävän merkitys	38
7.3	Johtopäätökset ja jatkokehitys	39

LÄHTEET	42
LIITE 1. TULOSKORTIN KEHITTÄMISPROSESSI	

1 JOHDANTO

Sosiaalialan lainsäädäntö- ja palvelurakenteen muutokset ovat johtaneet palvelutuotannon jakautumiseen kunnallisen, kuntayhtymien, säätiöiden ja yksityisen sektorin toteuttamaksi. Palvelujen järjestämisvastuussa olevat kunnat edellyttävät muilta palvelujen tuottajilta laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluja. Nykyiseen palvelutuotantoon ja palvelurakennemuutokseen sosiaalihuollossa toteutettavaan kehitysvammahuoltoon vaikuttaa monet tekijät. Yksi merkittävimmistä on Valtioneuvoston tammikuussa 2010 tekemä periaatepäätös kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi. Periaatepäätöksen jalkauttamiseksi astui voimaan Kehitysvammaisten asumisohjelma (KEHAS), jonka tavoitteena on mahdollistaa kehitysvammaisille henkilöille yksilöllinen asuminen, joka vahvistaa heidän osallisuuttaan ja yhdenvertaisuuttaan. Tavoitteena on vähentää laitoshoidtoa hallitusti lisäämällä yksilöllisempiä ja yhteisöllisempiä lähiyhteisön tuki- ja palvelumuotoja.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) sekä Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) ovat julkaisseet määräyksiä ja kriteereitä asumisratkaisujen järjestämisessä. Tilojen ja henkilöstön suhteen on luotu paineita toimivien ja riittävän kustannustehokkaiden rakenteiden löytämiseksi. Kehitysvamma-alalla merkittävimpiä palvelujen laatuun liittyviä uudistuksia on ollut Yhdistyneiden kansakuntien yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista, jota Suomi ei ole vielä ratifioinut. Yleissopimusta ei ole lopullisesti saatettu voimaan valtiovallan taholta. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta julkaisi vuonna 2011 kehitysvammaisten ihmisten yksilöllisen tuen laatukriteerit, joiden käytäntöön jalkauttaminen on alkanut.

Asetetut kriteerit ja lainsäädännölliset vaatimukset aiheuttavat palvelujen tuottajille vaatimuksia toimivan järjestelmän aikaan saamiseksi ja järjestelmän ylläpitämiseksi. Muutokseen pitää sopeutua ja palvelujen laadulle asetetaan entistä enemmän vaatimuksia. Toimivan järjestelmän edellytyksenä ovat vaatimukset täyttävän strategian luominen ja ylläpito sekä jalkauttaminen organisaation jokaiselle tasolle niin, että asiakas saa mahdollisimman laadukkaat ja tasalaatuiset palvelut. Strategian jalkauttamiseen tarvitaan

järjestelmiä, jotka toimivat tehokkaasti ja täsmällisesti sekä tarjoavat tosiasioihin perustuvaa tietoa toiminnasta johtamisen välineeksi. Tämän mahdollistamiseksi käytettävissä on erilaisia itsearviointimenetelmiä, laatuohjelmia ja laadunhallintajärjestelmiä. Tässä kehittämistehtävässä pyritään vastaamaan näihin haasteisiin kehittämällä tasapainotettu tulokortti sertifioitujen laadunhallintajärjestelmien rakenteita hyödyntäen.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TARKOITUS

2.1 Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialue

Satakunnan sairaanhoitopiirin toimialue järjestää monipuolisia palveluja kehitysvammaisille sekä muille oppimisessa, ymmärtämisessä, kommunikoinnissa ja toiminnanohjauksessa tukea tarvitseville. Sosiaalipalvelut on panostanut autismikuntoutuksen kehittämiseen vuosikymmenien ajan. Palvelukodit tarjoavat erityisosaamiseen perustuvaa pitkäaikaishoitoa vaikeasti ja monivammaisille kehitysvammaisille sekä kuntouttavaa hoitoa avohuollossa asuville. Kaikki seitsemän Antinkartanon palvelukotia ovat erikoistuneet kehitysvammaisuuden eri osa-alueille. Laitoshoidon palveluihin kuuluvat myös Antinkartanon toimintakeskus ja fysioterapia. Lastensuojeluyksikkö Kaisla tarjoaa huostaanotetuille, sijoitetuille lapsille ja nuorille turvallisen kasvu- ja elinympäristön. Asiakkailta on kehitykseen tai oppimiseen liittyvä erityisvaikeus, jonka vuoksi he hyötyvät kuntoutuksellisesta ja moniammatillisesta työotteesta. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www – sivut 2013.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen esitteen mukaan asumispalvelut antavat asiakkaille mahdollisuuden kykyä vastaavaan itsenäiseen asumiseen ja irtautumiseen lapsuuden kodista. Asumisyksiköitä on 13 kappaletta ja ne tarjoavat asumispalvelua sekä asumisvalmennusta ja asumiskartoitusta. Perhehoito tarjoaa kodissa asumista ja mahdollistaa kiinteiden sekä pysyvien ihmissuhteiden solmimisen kehitysvammaisille ja muille erityishuollon tarpeessa oleville henkilöille. Erityisosaamiskeskus on taitotietoyksikkö ja maakunnallinen resurssikeskus, joka tarjoaa poliklinikamuotoisia vastaanotto-, tutkimus, konsultaatio- ja muita erityisasiantuntijapalveluja. Kamu-tuvan viikonlopputoiminta on tarkoitettu erityistä tukea ja ohjausta tarvitseville lapsille, nuorille ja nuorille aikuisille. Sosiaalipalvelut on hyväksytty Kelan puhevammaisten tulkkauspalvelun palveluntuottajaksi. Tulkkausta käytetään työssä käymiseen, opiskeluun, asiointiin, yhteiskunnalliseen osallistumiseen, harrastamiseen tai virkistykseen.

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueella on tehty 2000 – luvun alusta alkaen määrätietoista laatutyötä rakentamalla laadunhallintajärjestelmää sitouttamalla noin 400 työntekijää järjestelmän käyttöön. Sosiaalipalvelujen toimialueella saavutettiin kehittämistehtävän aikana tammikuussa 2012 ISO 9001:2008 standardia nou-

dattavan laadunhallintajärjestelmän sertifikaattitaso. Tämä oli Suomessa ensimmäinen erityishuoltoa tuottavan toimijan ISO – laadunhallintajärjestelmän sertifikaatti. Sosiaalipalvelujen toimialueella sitouduttiin toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja seuraava tavoite järjestelmän kehittämistyössä olisi kehittää Balanced Scorecard – tasapainotettu tuloskortti toimialueen käyttöön ja integroida se jo käytössä olevaan laadunhallintajärjestelmään. (Sosiaalipalvelujen toimialueen johtoryhmän kokouspöytäkirja 2011.)

2.2 Valtakunnalliset linjaukset

Valtioneuvosto teki tammikuussa 2010 periaatepäätöksen ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi. Ohjelman aikana vuosina 2010–2015 Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen ja Raha-automaattiyhdistyksen tuella tuotetaan yhteensä 3 600 kehitysvammaisille henkilöille tarkoitettua asuntoa. Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllistä asumista ja palvelujen turvaamista koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteena on määritellä ohjelman seuraava vaihe ja linjata laitosasumisen asteittaisen lakkauttamisen toimenpiteet sekä asumisen tukemiseksi tarvittavien palvelujen kehittäminen. Päämääränä on, että vuoden 2020 jälkeen kukaan ei asu laitoksessa. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2012, 3.) Asumis- ja palveluratkaisujen lähtökohtana on vammaisen henkilön toiveiden, tarpeiden ja elämälleen asettamien tavoitteiden selvittäminen yhdessä hänen kanssaan. Jokaiselle laitoksesta tai kotoa muuttavalle henkilölle laaditaan osana palvelusuunnitelmaa muuttosuunnitelma yhdessä henkilön ja hänen läheistensä kanssa. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2012, 11.) Valtioneuvoston periaatepäätös ohjaa sosiaalipalvelujen toimialueen toimintaa luoden haasteet muutosjohtamiselle ja palvelurakenteen muutoksille. Muutosten hallinnassa on oleellista, että organisaation johto saa säännöllisesti tosiasioihin perustuvaa tietoa prosessien toimivuudesta ja muutoksen etenemisestä.

Laitosasumisen lakkauttaminen edellyttää, että laitoshoidon korvaavia yksilöllisiä palveluja on kunnissa riittävästi. Keskeisiä periaatteita ovat tietoisuuden lisääminen vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksista sekä hallinnonalojen välinen yhteistyö. Periaatepäätöksellä hallitus sitoutuu jatkamaan kehitysvammahuollon rakennemuutosta ja kehittämään palveluja, jotka mahdollistavat myös vaikeimmin vammaisten henkilöiden asumisen lähiyhteisössä. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2012, 14–15.) Kasvavaan kehitysvammaisten asumisen tarpeisiin liittyen asumispalveluja on lisätty samalla, kun laitoshoidon hajauttaminen on

jatkunut 1990 – luvulta alkaen. Jo tuolloin sosiaalipalvelujen toimialueella johtamisen ja muutoksen hallinnan tueksi nähtiin tarpeelliseksi kehittää laadunhallinnan työkaluja ja toimintajärjestelmiä. Kehitysvammaisten henkilöiden ja heidän läheistensä osallisuuden ja oikeuksien varmistaminen aiheuttaa myös haasteita toiminnan laadun takaamiseksi.

Kehitysvammaisten asumisohjelman (KEHAS) tavoitteena on mahdollistaa kehitysvammaisille henkilöille yksilöllinen asuminen, joka vahvistaa heidän osallisuuttaan ja yhdenvertaisuuttaan. Tavoitteena on vähentää laitoshoidon hallitusti lisäämällä yksilöllisempiä ja yhteisöllisempiä lähiyhteisön tuki- ja palvelumuotoja. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010, 1.) Kehitysvammaisten asumisohjelma on rakennettu aluksi vuosille 2010–2015 ja myöhemmin tarkennettiin koskemaan vuosia 2012–2020. Ohjelmaan liittyen erityishuollon kuntayhtymät ovat laatineet Sosiaali- ja terveysministeriön edellyttämät ja ohjeistamat alueelliset suunnitelmat koskien alueellisia ja kuntakohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä alueilla. Ohjelmassa noudatetaan toimenpidealueilla periaatteita, jotka liittyvät osallisuuden ja oikeuksien varmistamiseen, lasten oikeuksien varmistamiseen, palvelujen kehittämiseen, laitosasumisen lakauttamiseen ja osaamisen varmistamiseen. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010, 11.) Kehitysvammaisten asumisohjelman toteuttaminen liittyy palvelurakennemuutokseen, joka saattaa muuttaa myös asumisohjelman toteutumisen mahdollisuuksia.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston ohjeessa vammaisten henkilöiden ympärivuorokautisista asumispalveluista määritellään, että alle 18 -vuotiailla ja yli 18 – vuotiailla pitää olla erilliset kodit. Valvontaohjelmassa vaaditaan asumispalvelua järjestettäessä henkilöstössä kolmasosalla olevan sosiaalialan tutkinto. (Valvira, 2012, 19.) Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) kriteerien mukaan kehitysvammaisten asuntojen minikoko on 35 neliometriä ja asuntoja saa olla asuintonttia kohden korkeintaan 10 kappaletta (Valvira 2012, 21). Uudet asetetut kriteerit asettavat haasteita palvelujen järjestäjälle muutosten hallinnassa. Asumispalvelua tuottavalla yksiköllä on oltava tietty määrä palvelun piirissä olevia asiakkaita suhteessa henkilökunnan määrään ja tämä tuo tarpeita henkilöstö- ja talousnäkökulman mittarien rakentamiselle ja niiden käytölle.

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunnan vuonna 2011 kehitysvammaisille henkilöille määrittelemiin yksilöllisen tuen laatukriteereihin. Laatukriteerit on määritelty kolmelle tasolle: yksilön taso, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen taso sekä valtakunnallinen taso.

Näillä tasoilla on määritelty kuusi osa-aluetta: yksilölliset palvelut, tuettu päätöksenteko, kunnioittava kohtelu, lainmukaiset palvelut, ihmisoikeuksien turvaaminen sekä osallisuus lähiyhteisössä ja yhteiskunnassa. (Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunnan www – sivut 2013.) Sosiaalipalvelujen toimialueen vuoden 2011 johdon katselmuksen pöytäkirjan mukaan toimialue sitoutunut yksilöllisen tuen laatukriteerien noudattamiseen.

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueella laitoshoidon 90 asukkaasta arvioidaan ohjelmakaudella siirtyvän vahvasti tuettuun avohuollon asumiseen vuosittain vähintään 3 asukasta eli yhteensä noin 22 asukasta. Poistuma laitoshoidosta vuosina 2012 - 2020 arvioidaan olevan yhteensä noin 85 asukasta. Kokonaan ei pystytä estämään paluuta laitokseen, joten nettopoistuma saattaa jäädä vähäisemmäksi. Tämän arvion pohjalta pitkäaikainen asuminen Antinkartanon kuntoutuskeskuksen palvelukodeissa loppuu vuonna 2020. Antinkartanon kuntoutuskeskuksessa tulee tämän jälkeen olla paikkoja tilapäisiä kriisi-, kuntoutus- ja tutkimusjaksoja varten huomioiden myös avohuollon haasteelliset ja kriisiytyneet asiakastilanteet. (Paavola, M. 2013, 26.)

2.3 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueen laadunhallintajärjestelmän parantaminen kehittämällä tasapainotettu tuloskortti, Balanced Scorecard toimialueen käyttöön. Tavoitteena oli toimialueelle soveltuvan tuloskortin näkökulmien valitseminen ja niiden kehittäminen sekä näkökulmien mukaisten mittarien kehittäminen.

3 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI OSANA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄÄ

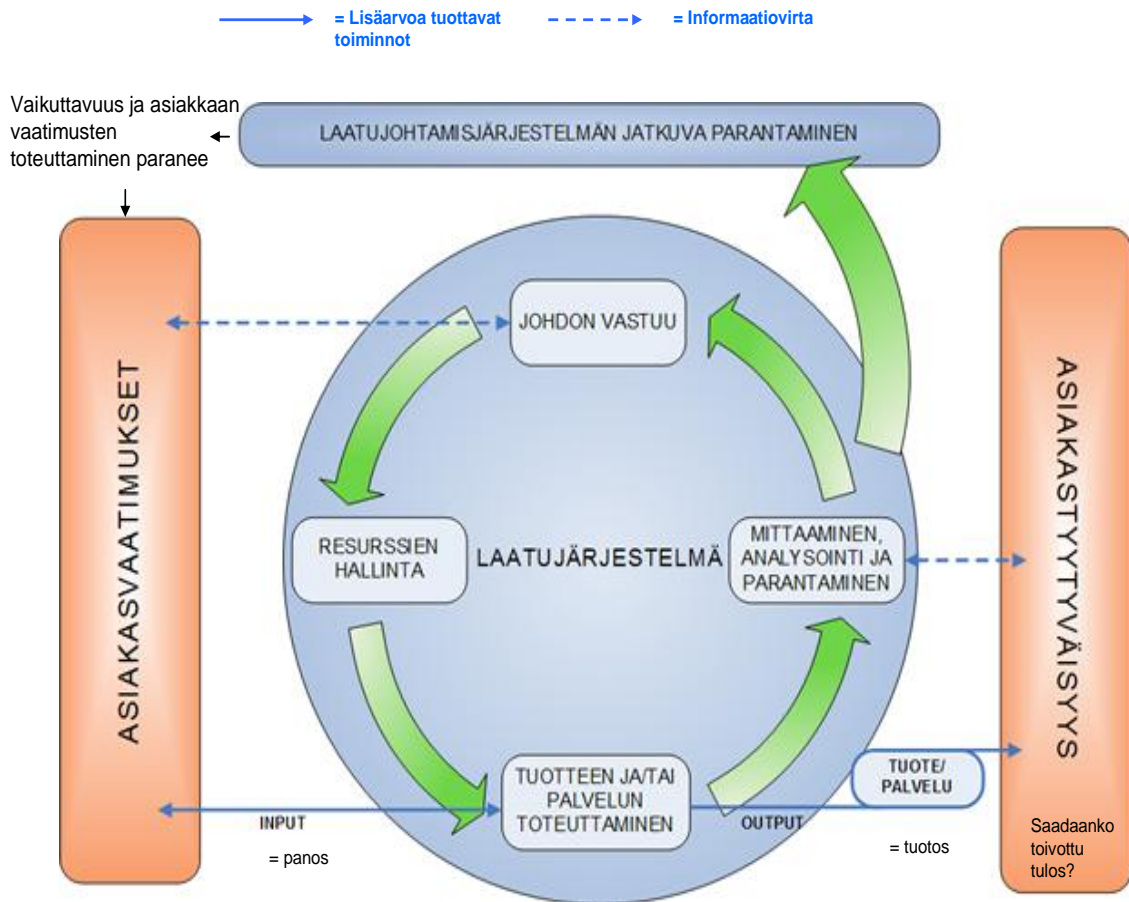
3.1 Laadunhallinta

Laatu on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi koko kansantaloutta ajatellen. Asiakslähtöisyys ja palvelun laatu ovat kustannustehokkuuden ohella keskeisiä julkisen palvelutuotannon lähtökohtia. Kansalaiset asiakkaina vaativat yksilöllisiä tarpeitaan yhä paremmin vastaavia julkisia palveluja sekä julkisen hallinnon toiminnan entistä suurempaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. (Parjanne 2001, 5.) Julkisten palveluiden laadun arviointiin liittyy odotuksia, jotka liittyvät mm. palvelujen luotettavuuteen, turvallisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoisuuteen sekä asiakkaiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin (Lumijärvi 2003, 99). Laadunhallinta on yleisen johtamistoimen osa-alue, joka määrittää laatupolitiikan ja tavoitteet sekä laatuun liittyvät vastuut ja toteuttaa ne laadun suunnittelun, laadun ohjauksen, laadun varmistuksen ja laadun parantamisen avulla. Laadunhallintajärjestelmä on tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostama järjestelmä. (Säteilyturvakeskuksen www – sivut 2013.) Laatu, laadun arviointi ja laadunhallintajärjestelmä tunnustetaan ja tunnistetaan tarpeellisiksi palvelutuotannossa ja johtamisessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon Kaste – ohjelmalla on pitkäkestoinen muutos-, modernisointi- ja innovaatioprosessi. Kaste – ohjelmassa luodaan, arvioidaan, levitetään ja juurrutetaan uusia hyviä käytäntöjä. Tavoitteena on palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti kestävästi. Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut eivät toimi riittävän hyvin kaikissa kunnissa ja toimijoiden yhteistyössä on parannettavaa. Perus- ja erityistason palvelujen välisessä yhteistyössä ja työnjaossa on parannettavaa. Myös palveluiden laatu- ja saataavuuserot ovat merkittävät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 13–17.) Valtakunnalliset kehittämistarpeet liittyvät merkittäviin rakenteellisiin ja toiminnallisiin muutostarpeisiin kunnissa ja kuntayhtymissä. Asiakslähtöisten ja laadukkaiden palvelujen järjestämisessä tullaan tarvitsemaan laadunhallinta- ja toimintajärjestelmien käyttöönottoa.

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto tapahtuu innovaatioprosessina, joka tulee suunnitella mahdollisimman hyvin etukäteen. Tulee muistaa, että jokainen organisaatio rakentaa järjestelmät omien tarpeittensa mukaisesti. Laadunhallinnan viitekehys ottaa kantaa, mihin organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota ja mikä järjestelmä milläkin toimintojen alueella on tarkoituksenmukaisinta valita. Laadunhallintajärjestelmillä on paljon myös yhteisiä piirteitä. Laadunhallintajärjestelmää innovoitaessa järjestelmille yhteisiä asioita ovat mm. prosessit, mittarit, johdon ja organisaation tuki, henkilöstön sitoutumisen välttämättömyys, järjestelmän käyttöönoton aikaansaamat muutokset ja laadukulttuuri eli toimintatapojen innovoiminen. (Lecklin & Laine 2009, 109–110.) Laadunvarmistus on keskeinen osa laadunhallintaa. Se on toimintojen sarja, joilla pyritään turvaamaan tuotteiden tai palvelujen tasalaatuisuus ja asetettujen tavoitteidenmukaisuus sekä saavuttamaan luottamus siihen, että tuote täyttää laatuvaatimukset. Keskeisintä on toiminnan päämäärien määrittäminen ja niiden saavuttamisen seuraaminen erilaisten mittareiden ja indikaattoreiden avulla. Laadunvarmistus sisältää sekä palvelujen laadun mittaamisen ja arvioimisen sekä toiminnan korjaamisen ja kehittämisen arviointitulosten perusteella. (Manninen 2002, 26–27.) Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on pitkäkestoinen prosessi, jossa päämäärä ja tavoitteet tulee olla selkeät koko prosessin ajan. Järjestelmän rakentaminen onnistuu parhaiten projektoimalla käyttöönottoprosessi alusta loppuun asti.

ISO 9001 – standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset, joissa organisaation tarvitsee osoittaa kykynsä toimittaa johdonmukaisesti tuotteita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä sen, että tuotteet täyttävät lakien ja viranomaisten vaatimukset. Järjestelmä pyrkii lisäämään asiakastyytyväisyyttä ja järjestelmä sisältää jatkuvan parantamisen prosessit. (Suomen standardisoimisliitto 2008, 12.) ISO standardien mukainen laatu järjestelmä painottaa johtamistapojen, resurssien hallinnan ja organisaation toimintatapojen ja käytäntöjen dokumentointia, arviointia ja parantamista (Rissanen 2003, 41).



Kuvio 1. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (Lähde: Suomen standardisoimisliitto 2008, 10)

Laadunhallinnan periaatteet johtamisen tukena ovat

1. Asiakaskeskeisyys
2. Johtajuus
3. Henkilöstön sitoutuminen
4. Prosessimainen toimintamalli
5. Järjestelmällinen johtamistapa
6. Jatkuva parantaminen
7. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet

(Suomen standardisoimisliiton www – sivut 2013)

ISO – järjestelmän prosessimallin lähtötilanne on asiakaslähtöinen jossa prosessien toteuttaminen, palvelun tai tuotteen mittaaminen, analysointi ja toiminnan parantaminen sekä johdon vastuu ja resurssien hallinta muodostavat ehyen ja ymmärrettävän kokonaisuuden. Laadunhallinnan periaatteet ja prosessimalli muodostavat hyvän perusrakenteen toimivan järjestelmän rakentamiselle.

BIKVA (Brugerinddragelse I KVALitetsvurdering) tarkoittaa asiakkaiden osallistamista laadunvarmistukseen. BIKVA – mallin mukaan asiakkaat otetaan mukaan arviointiin ja luodaan yhteys ymmärtämisen sekä julkisen intervention välille. Asiakkailta on tietoa, josta voi olla hyötyä julkisen sektorin kehittämisessä. BIKVA – mallissa annetaan asiakasryhmille mahdollisuus ilmaista ideansa ja ongelmansa, joita muuten ei kuulla tai jota ei pidetä kovinkaan merkityksellisinä. (Krogstrup 2004, 7.) ISO laadunhallintajärjestelmän prosessimallin toteuttamisessa oleellinen vaihe on asiakasvaatimusten tunnistaminen, jotta palvelun toteuttamiseksi tarvittava input – tieto on mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaava. BIKVA – malli mahdollistaa asiakkailta saatavan tiedon perusteella palvelujen toteuttamisen asiakkaan tarpeita palvellon sekä palvelujen kehittämisen.

Tässä kehittämistehtävässä käytetään Balanced Scorecard – tasapainotetusta tuloskortista nimitystä tasapainotettu tuloskortti tai tuloskortti. Tasapainotetun tuloskortin mittaristolla tarkoitetaan organisaation toiminnanohjauksen suorituskykymittaristoa ja tässä kehittämistehtävässä voidaan käyttää nimitystä mittaristo. ISO (International Organisation for Standardisation) 9001:2008 laadunhallintajärjestelmä on kansainväliseen standardiin perustuva organisaation toiminnan johtamisen väline. Laadunhallintajärjestelmä ja tasapainotettu tuloskortti ovat tässä kehittämistehtävässä keskeisessä roolissa kehittäjän tavoitellessa näiden elementtien yhteensovittamista. Tässä kehittämistehtävässä käytetään Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueesta nimeä sosiaalipalvelujen toimialue.

3.2 Tasapainotettu tuloskortti Balanced Scorecard

3.2.1 Yleistä tuloskortista

Teollisen vallankumouksen kynnyksellä Adam Smithin nuppineulatehtaassa omistaja järjesti tuotannon niin, että hän hankki raaka-aineet, palkkasi työntekijät, ohjasi tuotan-

toa, järjesti tuotteiden myynnin ja vastasi koko rahataloudesta. Toisen teollisen vallankumouksen aikana 1900 – luvun puolella välissä todettiin, että valmistettujen nuppineulojen määrä kasvoi merkittävästi eli tuottavuus kasvoi 200 vuodessa 167-kertaiseksi. Pääomavaltainen teollisuus edellytti merkittäviä pääomasijoituksia, monimutkaisia prosessien, kumppanien ja asiakkaiden hallinnan taitoja sekä koordinaatiokykyä taloudellisissa muutosprosesseissa ja tuotannollisissa prosesseissa. Menestyäkseen oli opittava koordinoimaan tuotantovirtoja, tyydytettävä asiakkaiden tarpeet, hallittava talous ja kehitettävä sekä ylläpidettävä jatkuvasti työntekijöiden taitoja. Kaikki tämä johti strategioiden kehittämistarpeeseen ja niiden rakenteelliseen muodostumiseen ja loi pohjan tasapainotetun mittariston tarpeille. Syntyi Balanced Scorecard, joka yhdenmukaistaa organisaation strategian ja rakenteen eli ”system of aligning corporate strategy and structure”. (Kaplan & Norton 2006, 29–39.) Teollisuudessa tuottavuuden tarpeet on tunnistettu vuosikymmeniä sitten, josta Kaplan ja Nortonin esimerkki on oivallinen osoitus tasapainotetun tuloskortin merkityksestä.

Kaplanin ja Nortonin mukaan Duke Children’s sairaalassa Durhamissa Pohjois-Carolinassa ennen tasapainotetun mittarin käyttöönottoa organisaatiossa ei tiedetty mitkä palvelut olivat tärkeimpiä tuottaa, hallinnon ja henkilöstön edustajien väliltä puuttui yhteiset foorumit, kommunikaatio ja toiminnan koordinaatio puuttui sekä oli vaikeuksia laadunhallinnassa, potilastyytyväisyydessä ja talouden tavoiteasetannassa. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto oli työläs prosessi mutta parhaimmillaan työntekijät ideoivat toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita ja työntekijöille tuli tärkeäksi saada potilastyytyväisyys paremmaksi. Henkilöstön vuorovaikutus lisääntyi ja palvelujen laatua saatiin mittareiden kehittämisen jälkeen mitattua konkreettisesti. Kolmessa vuodessa kustannukset laskivat ja potilasjonot lyhenivät 25 prosenttia. (Kaplan & Norton 2000, 153–154.) Kaplanin ja Nortonin esimerkissä nostetaan selkeästi esiin se miten toimivia mittareita voidaan hyödyntää sairaalassa. Esimerkin realiteetit pätevät yleisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

3.2.2 Tasapainotettu tuloskortti mittausjärjestelmänä

Tasapainotettu tuloskortti on mittausjärjestelmä, jonka tärkein tehtävä on tukea strategian vientiä jokapäiväisen toiminnan tasolle. Se liittyy strategiseen ja operatiiviseen suun-

nitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä strategian toimivuudesta oppimiseen. (Tuominen 2011, 9.) Tasapainotettu tuloskortti kehitettiin alun perin 1990 – luvun alussa välineeksi, jonka avulla strategia voidaan nivoa raportointijärjestelmiin. Menetelmän kehittäjiä David P. Nortonin ja Robert S. Kaplanin tunnuslause oli ”translate strategy into action” eli lähtökohtana oli, että yritykset mittaavat ja arvioivat suorituksiaan yksipuolisesti ja vaikeaselkoisesti. Tasapainotettu tuloskortti on tuloksellinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän toiminta voidaan suunnata yhteistä tavoitetta tai tavoitteita kohti. (Herwig & Schmidt 2005, 11.) Toiminnan suunnittaminen yhteistä tavoitetta kohti on sosiaalipalvelujen toimialueella ollut selkeänä tavoitteena 1990 – luvulta alkaen jolloin palveluprosesseja kuvattiin osoittamaan toiminnan sisältöä maksaja-asiakkaille eli kunnille.

Balanced Scorecard – mittaristo on malli, jonka avulla voidaan arvon tuottamiseen tähtäävä strategia kuvata (Kaplan & Norton 2004, 29). Balance Scorecard toimii viitekehystenä rakennettaessa strategiaa kuvaavia mittaristoja. Kun pelkät taloudelliset mittarit kuvaavat toiminnan menneisyyttä, suuntautuu Balanced Scorecard tulevaisuuteen. (Kaplan & Norton 2004, 18.) Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on auttaa muuntamaan visio ja strategia tavoitteiksi ja näitä kuvaaviksi mittareiksi. Arvon tuottaminen asiakkaalle liitetään nykyään Lean – ajatteluun joten tästä näkökulmasta Kaplan ja Norton ovat nähneet arvon tuottamisen merkityksen.

Tasapainotettu mittaristo soveltuu parhaiten vakiintuneille organisaatioille, koska mittariston toteutukseen menee yleensä 1-2 vuotta. Jos toimitaan voimakkaasti muuttuvissa oloissa, pitää mittareita voida muuttaa vastaamaan näitä toiminnan muutoksia. Mittareiden määrittäminen pitää aloittaa organisaation ylimmältä tasolta ja edetään hierarkian mukaisesti alaspäin organisaatiossa. Mittareiden ei tule olla ylemmällä samoja kuin alemman tason mittarit. Tulokset syntyvät jokaisella tasolla erikseen. Tuloskortti on organisaation suorituskyvyn johtamisjärjestelmä eikä se ole strategisen määrittelyn väline. Strategian on oltava valmis ennen kuin sille määritellään toimiva mittaristo. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179–180.) Mittariston rakentaminen soveltuu hyvin Lindroosin ja Lohiveden mukaan sosiaalipalvelujen toimialueelle, koska organisaatio on toiminut vuosikymmenien ajan. Muuttuvat olosuhteet valtion normiohjauksen vuoksi asettavat haasteita mittariston joustavuudelle.

Mittaristoa voidaan käyttää mittaus-, johtamis- ja viestintävälineenä (Niven 2003, 15). Tasapainotettua mittaristoa pidetään myös ohjaus- sekä kommunikaatio- ja oppimisvälineenä. Kunnille ja kuntayhtymille onkin suositeltu tuloksellisuuden arviointivälineeksi tasapainotettua mittaristoa. Tasapainotetun mittariston lähtökohtana on, että johtamista ei voida perustaa pelkkään taloudelliseen informaatioon, vaan tarvitaan sekä taloudellista että – ei rahataloudellista tuloksellisuusinformaatiota. Tasapainotetusta mittaristosta on tullut tulosjohtamisen, laatuajattelun ja laatujohtamisen jatke. (Silvennoinen-Nuora 2010, 50.) Vaikka mittaristoa suositellaan tuloksellisuuden välineeksi aiheuttaa juuri tuloksellisuuden mittaaminen haasteita. Palvelutuotteiden tuloksellisuuden mittaamisessa asiakastytyväisyys on oleellinen asia palvelun laadukkuutta arvioitaessa.

Sananmukaisesti Balanced Scorecard käsitteenä tarkoittaa tasapainotettua tuloskorttia tai – taulukkoa (Olve 1998, 23). Määttä ja Ojala ovat suomentaneet Balanced Scorecardin tasapainoiseksi onnistumiseksi. He ovat halunneet välttää mittaristo – sanaa, joka viittaa vahvasti mittaamisnäkökulmaan. (Määttä & Ojala 2000, 7.) Tasapainotetun mittariston käyttö edellyttää mittaamista joka parhaimmillaan johtaa tasapainoiseen onnistumiseen.

Tasapainotetun mittariston käyttö edellyttää, että johto on sisäistänyt sen. Hyvin usein kestää kauan, ennen kuin koko henkilöstö ymmärtää menetelmän tarkoituksen ja sen merkityksen toiminnalle. Siksi onkin erityisen tärkeää, että henkilöstö kokee johdon seisovan asian takana täysipainoisesti. (Olve 1998, 229.) Ongelmana mittarien käytössä on usein se, että ne eivät kytkeydy organisaation strategiaan. Mittareita ei pidä valmistaa mistään mittaripaketista ne suunnitellaan erikseen jokaiseen organisaatioon ja tilanteeseen. Mittarit tulee valita omien syy – seuraussuhteiden perusteella. (Silvennoinen-Nuora 2012, 55.) Lähdeteosten mukaan alun perin Kaplan ja Nortonin rakentama mittaristo oli tarkoitettu lähinnä suorituksen mittaukseen, mutta käyttökokemusten ja palautteen myötä sitä ryhdyttiin kehittämään enemmän kohti strategista ohjausjärjestelmää. On huomattu, että tuloskortin avulla yrityksen strategiaa pystytään muuttamaan toiminnaksi ja myös viestittämään strategiaa paremmin organisaatioon. Mittaristo toimii paremmin apuna strategian toimeenpanossa, jos mittaristo rakennetaan syyseuraussuhteiden perustella. Yleensä, jos tarkoituksena on kehittää mittaristo osaksi yrityksen ohjausjärjestelmää, tulee mittarit ja tavoitteet johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. Nämä periaatteet sisältyivät kehittämistehtävän tavoitteisiin. Tavoitteena oli mit-

tariston rakentaminen syy–seuraussuhteisiin perustuen. Toimiva laadunhallintajärjestelmä helpotti syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Toimintayksikköjen esimiesten vastuuttaminen mittaritiedon tuottamiseen ja osallistaminen tulosten analysointiin on mittariston käytön kannalta oleellista.

3.2.3 Tasapainotetun tulokortin näkökulmat

Käytännössä kun yritykset ovat soveltaneet Kaplanin ja Nortonin luomien neljän näkökulman mallia omaan toimintaansa, ovat jotkut ottaneet mukaan lisää näkökulmia tai jättäneet jonkun näkökulman pois. Muita käytettäviä näkökulmia ovat muun muassa henkilöstö-, ympäristö-, alihankkija- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.) Mittariston suunnittelun alkuvaiheessa on oleellista keskittyä tulokortin näkökulmiin. Näkökulmien kehittäminen ja mahdollinen lisääminen tekee mittaristosta joustavan ja organisaation tarpeita vastaavan.

Tasapainotetun mittariston mallissa neljään näkökulmaan ei ole päädytty sattumalta vaan vankan tutkimustiedon pohjalta ja näkökulmat ovat linkittyneinä syy-seuraussuhteessa keskenään. Näkökulmat ovat tärkeitä toiminnan onnistumiseksi mutta tärkeintä on vaikuttavuus. Vaikuttavuutta voidaan parantaa kehittämällä henkilöstön aikaansaannoskykyä, prosessuaalista sujuvuutta ja prosessuaalista tuloksellisuutta. Tasapainotetun mittariston näkökulmat ja niiden sisällöt linkittyvät syy-seuraussuhteessa keskenään. (Silvennoinen-Nuora 2005, 36.) Tyypillisesti taloudellinen näkökulma sisältää tulostittareita, joilla mitataan muun muassa liikevaihtoa, kannattavuutta ja pääoman käyttöastetta (Niven 2005, 13). Sosiaalipalvelujen toimialueella on yksikkökohtaisten vuosikertomusten avulla pystytty arvioimaan toiminnan sisältöä ja käyttöasteiden sekä talouden seuranta ollut vuosikymmeniä käytössä. 2000 – luvun alkuvaiheessa otettiin vastuuyksikköraportoinnin avulla käyttöön myös henkilöstöön, palvelun sisältöön ja toimintaan liittyvää mittaamista. Sosiaalipalvelujen toimintaa on tarkasteltu erilaisten seurantamenetelmien avulla asiakkaiden, henkilöstön, prosessien ja talouden näkökulmasta jo 1990 – alkaen.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

4.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimus (Action Research) ei ole tarkkaan määritelty tutkimusmenetelmä vaan sitä pidetään enemmänkin tutkimusstrategiana tai lähestymistapana. Toimintatutkimusta voidaan tehdä kvantitatiivisista, kvalitatiivisista tai molemmista lähtökohdista käsin. Aineiston analysointimenetelmät vaihtelevat sen mukaan, mikä on tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja millainen on aineiston laatu. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004.) Kasvatusalalla progressiivispedagogien eli edistyksellisten pedagogien keskuudessa käytettiin 1920 ja -30 luvulla projektimetoodeja joiden yhteydessä tapahtuvaan ongelmanratkaisuun liitettiin toimintatutkimuksen peruskäsitteet kuten yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne. (Metsämuuronen 2009, 235.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja sen vaikutusten lähempää tutkimista. Toimintatutkimus on tutkimista, jonka avulla pyritään parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärtämään niitä työyhteisöissä. Se on yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa ja siinä pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Yleensä kyseessä on koko organisaation muutosprosessi, johon tarvitaan kaikkien toimijoiden sitoutuminen projektiin. (Metsämuuronen 2009, 234.) Kehittämistehtävän tarkoituksessa ja tavoitteissa oli keskeisessä asemassa käytäntöjen parantaminen, osapuolten välinen yhteistyö, yhteistoiminnallisuus ja osapuolten sitoutuminen projektiin.

Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa pyritään teoretietoa ja käytännön kokemuksellista tietoa yhdistämällä ratkaisemaan jossakin toiminnallisessa yhteisössä ilmeneviä ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkija ja kohdeyleisön jäsenet toimivat koko prosessin ajan kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään osallistujat ovat tutkimuksen subjekteja eli toimijoita että tutkimuksen objekteja eli kohteita. (Pauonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 114–116.) Toimintatutkimuksen päämääränä on tutkimisen lisäksi toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Ensisijaisesti toiminnan käsitteellä tarkoitetaan so-

siaalista toimintaa. Keskeistä on sosiaalinen elementti: ihmisten yhteistoiminta. Toimintatutkimus on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi, ja siihen voi liittyä myös muuta kuin sosiaalista toimintaa. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista, objekteista pohtimaan itseään ajattelevana subjektina. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omaa subjektiteettiaan ja kokemuksiaan sekä itseään tajuavana ja koevana olentona. (Aaltola & Valli 2001, 196–206.) Tässä kehittämistehtävässä kehittäjän rooli oli olla aktiivinen työryhmän jäsen ja tulokorttityöryhmä sekä muiden ryhmien toiminta toteutui säännöllisenä yhteistoimintana sovittuina ajankohtina. Rooli oli haasteellinen, koska kehittäjälle organisaatio oli tuttu ja laadunhallintajärjestelmän rakentajana oli vaarana kadottaa objektiivinen näkökulma suhteessa rakenteisiin ja toimintoihin.

Toimintatutkimus ei ole tarkkaan määritelty tutkimusmenetelmä, vaan sitä pidetään enemmänkin tutkimusstrategiana tai lähestymistapana. Toimintatutkimusta voidaan tehdä hankkeena missä tutkimus voi kohdistua henkilökunnan toiminnan kehittämiseen tai kunnan sosiaali- ja terveystoimen henkilökuntaan. Toimintatutkimuksen lähestymistapa tarjoa tutkijalle ja tutkimushankkeelle kehyksen, jossa toimitaan etukäteen pohdittujen, määriteltyjen ja sovittujen periaatteiden suuntaisesti. (Hopia 2006, 25–26.) Tässä kuvattu toimintatutkimus oli lähtökohdaltaan tutkimusstrategiaan perustuva ja hankkeena organisaation johtamisen kehittämiseen tähtäävä.

4.2 Toimintatutkimuksen toteutus

Esimiesten mukanaoloa pidetään tärkeänä, koska se on kehittämisen katalysaattori ja mahdollistaja (Lehtomäki 2009, 94). Käytetyn menetelmän periaatteena on kokemustiedon käyttäminen muutosten voimavarana ja työyhteisön laaja osallistuminen keskusteluun. Keskustelun avulla lisätään henkilöstön suoraa osallistumista ja työelämän demokratiaa. Keskustelun kautta määritellään yhteisiä tavoitteita. Suoran vuorovaikutuksen ja yhteisen pohdinnan ja keskustelujen purkamisen kautta saadaan aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja. (Lahtonen 1999, 203.204; Nakari & Valtee 1995, 121–122.) Tässä kehittämistehtävässä tavoitteena oli toteuttaa toiminnallisten prosessien vaiheet ja sosiaalinen toiminta kokouksissa, vapaamuotoisissa keskusteluissa ja informaatiotilaisuuksis-

sa. Näihin foorumeihin osallistuu sosiaalipalvelujen johtoa, palvelupäälliköitä ja yksiköiden esimiehiä. Johdon ja esimiesten kokousten muistiot ja pöytäkirjat käsitellään systemaattisesti yksiköissä jolloin Lehtomäen, Lahtosen, Naskarin ja Valteen esiin tuomille tavoitteille oli hyvät edellytykset toteutua.

Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, jossa yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin (Kananen 2009, 11; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60). Amoccon strategisen mittausjärjestelmän laatimisprosessissa voidaan tunnistaa neljä vaihetta: mittausjärjestelmän kehittäminen, mittareiden suunnittelu, mittausjärjestelmän levittäminen organisaatioon ja järjestelmän ylläpito (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 121). Kehittämistehtävä ei ole tutkimus mutta toimintatutkimuksen elementtien toteuttaminen on tarkoitus toteuttaa tulokorttityöryhmän sekä sosiaalipalvelujen toimialueen johdon ja esimiesten vuorovaikutuksessa kehittämistyöhön osallistumalla osallistujien ollessa kehittämistyön subjekteja että objekteja.

5 TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN LAADINTAPROSESSI

5.1 Laadunhallintajärjestelmä perustana tasapainotetulle tulokortille

Idea laatutyöskentelyyn syntyi jo 1990-luvulla jolloin palveluja ostavat kunnat edellyttivät palvelujen sisällön läpinäkyvyyttä. Ryhdyttiin tuotteistamaan palveluita ja kuvaamaan palveluprosesseja. Työntekijöiden työnjako selkiintyi ja työnteko koettiin tehokkaammaksi. Työn sisältö tuli näkyväksi ja palvelujen hinnoittelu tehostui. Todettiin, että nyt ollaan luomassa toimintajärjestelmää, joka tukee hyvin arjen työtä ja ilmenee yhteinäisinä toimintatapoina. Kaikki tämä johti pitkäjänteiseen ja systemaattiseen laadunhallintajärjestelmätyön käynnistymiseen. (Rajala 2012.) Sosiaalipalvelujen sisäisten asiakirjojen mukaan laadunhallinnan kehykseksi valittiin alun perin SFS-EN ISO 9001 standardiin perustuva järjestelmä. Laatukäsikirjoja tehtiin 2000 – luvulla niin, että valmiina niitä oli vuonna 2009 asumisen ja kuntoutuksen vastualueella, työhönvalmennuskeskuksissa, Antinkartanon toimintakeskuksessa ja erityisosaamiskeskuksessa. Laatukäsikirjoista rakennettiin ”talon tapojen kuvaus” ja työväline, minkä varaan laadunhal-

lintajärjestelmä rakennettiin. Johdon sitoutuminen ladunhallintajärjestelmän noudattamiseen on ollut vahvaa koko toimialueella ja näin ollen toimintaprosessien ja työtapojen muutokset ovat edenneet systemaattisesti vuosien ajan. Järjestelmän mukaan toimiminen edellyttää niin johdolta kuin työntekijöiltäkin sitoutuneisuutta yhteisiin toimintatapoihin ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Työntekijöistä noin 10 prosenttia on kymmenen vuoden aikana kouluttautunut sisäisiksi auditoijiksi ja laatupäällikkö koulutti vuonna 2011 kahdeksan asiakasta kokemusasiantuntija-auditoijiksi. He osallistuvat sisäisiin auditointeihin ryhmän jäsenenä vuosittaisen audiotintisuunnitelman mukaisesti.

Laadunhallintajärjestelmää tukemassa on ollut sosiaalipalvelujen johtajan 2000 -luvun alussa kehittämä vastuuyksikköraportointikäytäntö, jossa yksikköjen esimiehet raportoivat tekstimuodossa neljännesvuosittain toimialueen johdolle yksikön toimintaan ja talouteen, käyttöasteeseen ja laatutavoitteiden toteutumiseen liittyvät asiat. Vastuualueiden esimiehet tekevät vastuuyksikköraporteista koosteet ja raportoivat niiden analyysin toimialueen johtoryhmässä. Menetelmän avulla on saatu kokonaiskäsitys toimialueen tilanteesta sekä prosessien toimivuudesta ja tehokkuudesta.

Toimialueelle perustettiin laatupäällikön virka heinäkuussa 2009. Laatupäällikön perustehtävänä oli vauhdittaa sosiaalipalvelujen laadunhallintatyötä, joka oli keskeytyksissä muutosresursseja vaativassa kehittämistyössä liittyen Satakunnan erityishuoltopiiriin yhdistymiseen Satakunnan sairaanhoitopiiriin. Laatupäällikkö aloitti laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja eri vastuualueiden laatukäsikirjojen yhdistämistyön vuonna 2010.

Vuoden 2011 yhdeksi laatutavoitteeksi Sosiaalipalvelujen toimialueella valittiin tasapainotetun mittariston käyttöönotto laadunhallinnan ja strategian toteuttamisen työkaluna. Tavoitteeksi asetettiin toiminnan arvioiminen suhteessa sen strategiaperustaan, joka on määriteltynä Satakunnan sairaanhoitopiiriin toimintasuunnitelmassa strategisena suunnitelmana. Yhden laatukäsikirjan tavoitteeseen päästiin vuoden 2012 keväällä.

Tuloskorttityöryhmän tavoite selvittää muiden vastaavien organisaatioiden tasapainotetun tuloskortin sisältöä ei tuottanut tulosta. Yhteyden ottaminen muutamiin vastaaviin organisaatioihin ja kuntiin osoitti, että tuloskorttia ei tunnistettu olevan käytössä täysipainoisesti missään. Jos tuloskortin rakenteita oli olemassa, ei niiden tietoja tarkalla ta-

solla haluttu jakaa muille. Tämä tavoite ei toteutunut. Sosiaalipalvelujen toimialueella strategian suunnittelu ja toteutus on laadunhallintatyön ja johtamisen avulla toteutunut Kaplanin ja Nortonin luoman viitekehyksen mukaisesti missä parhaimmillaan toimiva tuloskortti perustuu ajatusmallin muutokseen, jolloin siirrytään reaktiivisesta ajattelusta ennakoivaan ajatteluun.

5.1.1 Asiaksnäkökulma

Tuomisen mukaan asiakkaat ovat tärkein syy ylläpitää ja kehittää luovuuttamme ja on ymmärrettävä myös ennustaa heidän tarpeensa ja odotuksensa sekä luotava heille entistä parempaa arvoa. Sosiaalipalvelujen toimialueen laatukäsikirjan mukaan asiakkaiden tarpeet on määritelty eri asiakasryhmille erikseen ja tarpeiden toteutus konkretisoituu asiakasprosessien kuvauksissa. Asiakas saapuu palveluihin ilman lähetettä ja prosessikuvauksissa käytetään palveluprosessin lähtötilanteesta käsitettä heräte. Palveluprosessin lähtötilanteessa on käytössä työvälineitä asiakkaan kuulemiseksi sekä hänen tietojen ja tarpeiden kartoittamiseksi. Tietojen mukaan määritellään asiakkaan tarpeet ja tarpeiden mukaan määritellään prosessikuvauksissa palveluprosessin sisältö ja toiminnot.

Asiaksnäkökulmassa mitataan palvelukykyä ja vaikuttavuutta. Laadunhallintajärjestelmän noudattamisessa asiakkaan hyvinvointi ja tyytyväisyys palveluihin ovat ykköasioita. Mittareiksi päätettiin ottaa jo laadunhallintatyössä käytössä olevat asiakastyytyväisyyskyselyt ja asiakaspalautteet sisältäen asiakasvalitukset koskien käyttäjä- ja maksaja-asiakkaita sekä omaisia.

Tavoitteena oli saada Krogstrupin luoman BIKVA -mallin mukaisesti asiakkaat mukaan palvelujen laadun arviointiin. Tavoitteena oli saada kerättyä asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta sekä vaikuttavuudesta. Tämä tietosisältö liitettiin jo käytössä olevaan sanallisesti kerättävään vastuuyksikköraportointiin niin, että kirjataan raporttiin keskeiset asukaspalaverien sisällöt.

5.1.2 Talousnäkökulma

Sosiaalipalvelujen toimialueen talousseuranta vaikeutui vuonna 2009, kun erityishuoltopiiri yhdistyi sairaanhoitopiiriin. Taloushallinto siirtyi liikelaitokselle ja talouden tietojärjestelmät siirtyivät eri palvelimille. Siihen asti voitiin budjetin toteutumista seurata reaaliaikaisesti. Reaaliaikaisuus loppui ja käytettävissä oli kuukausittain julkaistavat yksikkötasoiset talousseurannan raportit.

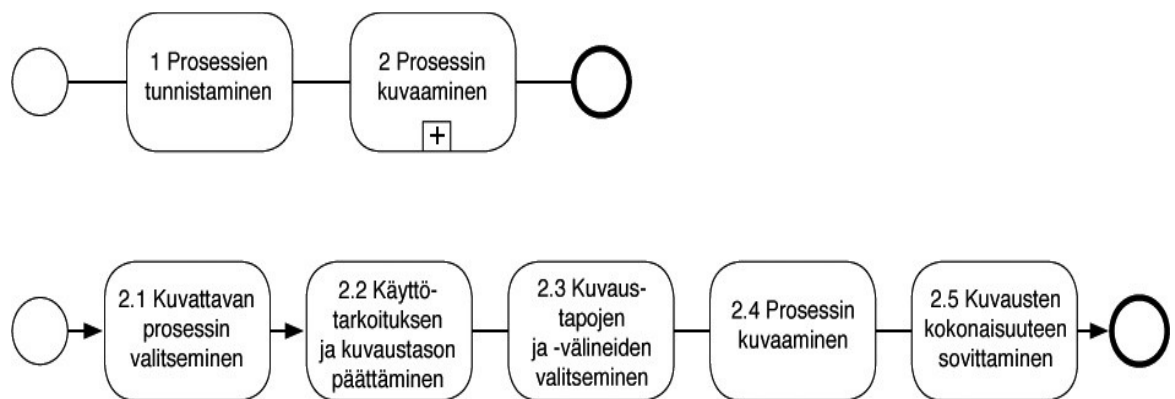
Talousnäkökulma liittyy jo käytössä olevan ISO 9001 – prosessimallin mukaiseen resurssien hallintaan ja prosessien mittaamiseen. Se liittyy myös henkilöstöresursointiin, jonka tehostaminen koettiin tarpeelliseksi. Todettiin, että toimialueen henkilöstökulut ovat noin 70 prosenttia organisaation kokonaiskulurakenteesta. Tehokas talousseuranta on merkittävä elementti ISO – prosessimallin toteutuksessa. Sosiaalipalvelujen palvelinympäristön yhdistäminen sairaanhoitopiirinpalvelimeen on ollut tavoitteena vuodesta 2009 alkaen ja yhteisen palvelinympäristön jälkeen päästäisiin hyödyntämään satakunnan sairaanhoitopiirissä käytössä olevaan Power Play – talousraportointijärjestelmää. Päätettiin, että pyritään kuukausittaisten talousraporttien maksimaaliseen hyödyntämiseen tulokorttityöskentelyn yhteydessä kunnes raportointijärjestelmän käyttö mahdollistuu.

5.1.3 Prosessinäkökulma

Tulokorttityöryhmässä kerrattiin toimialueen laatukäsikirjan sisältämät määritykset prosesseista. Toimialueella on laadunhallinnan toteuttamiseen liittyen kuvattu vuokaavioina ProcessGuide – järjestelmän avulla prosessikartta ja noin 30 ydinprosessia. Jokaiselle prosessille on määritetty perustiedot ja jokaisella prosessilla on omistaja sekä omistajille on määritetty prosessin omistajan vastuu. Prosessien perustietoja ovat prosessin tarkoitus, asiakkaat, sidosryhmät, keskeiset resurssit, menestystekijät ja mittarit.

Toimialueen laatukäsikirjan mukaan prosessien tehokkuutta mitataan toiminnan poikkeamien, asiakasvalitusten, sisäisten ja ulkoisten auditointien sekä yksiköiden käyttöasetta seuraamalla. Tavoitteena on, että ydinprosessit ovat asiakasta palvelevia ja hänelle arvoa tuottavia. Laatukäsikirjan mukaan ydinprosessien kuvaamisen tavoitteena on edis-

tää asiakkaiden kokemaa hyvinvointia ja turvallista palvelua sekä kehittää toiminnan tehokkuutta sairaanhoitopiirin asettamia arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita kunnioittaen. Tavoitteena on myös alentaa kokonaiskustannuksia ja vähentää mahdollista päällekkäistä toimintaa. Laatukäsikirjassa esitetyissä palveluprosesseissa kuvataan miten palvelu ja työn tekeminen toteutuvat. Prosessikuvauksista ilmenee asiakkaalle kohdistuvan palvelun sisältö, henkilöstön vastuut sekä noudatettavat säännöt ja ohjeet. Laadunhallintajärjestelmässä on laadittu myös organisaation merkittävimmät tukiprosessit kuten talousarvion laadinta, taloushallinto, ruokahuolto ja siivouspalvelut. Näiden määrittysten jälkeen on muodostettu sairaanhoitopiirin prosessikartta ja prosessipuu. Prosessin kuvaamisessa on noudatettu Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksia.



Kuvio 6. Prosessien kuvaamisen eteneminen. Alemmassa prosessikaaviossa on avattu prosessien kuvaamiseen sisältyvät vaiheet, joihin ylemmässä kaaviossa viitataan plusmerkillä (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002, 4).

Tuloskorttiin päätettiin liittää asiakasmäärien sekä muuttojen toteutumisen seuranta, joka on oleellinen mittari valtioneuvoston periaatepäätöksen ja KEHAS – ohjelman toteuttamisessa. Laitoshoidon purkaminen tuo haasteen prosessien toimivuudelle ja mittariston käytölle, koska palvelukenttä muuttuu jatkuvasti asumispalvelujen lisääntyessä ja laitoshoidon vähentyessä.

Prosessien toimivuudessa asiakasturvallisuus on oleellinen osa-alue mitattaessa sitä, että asiakas saa laadukkaat ja turvalliset palvelut. Lääkehoidon turvallinen toteutuminen on

osa asiakasturvallisuutta. Lääkehoidon seurannassa käytetään Haipro – järjestelmää, jonka raportoinnin analysointia ja seuranta toimialueen johto toivoi kehitettävän. Lääkehoitosuunnitelmissa on määritelty, että toimialueen sairaanhoitajat raportoivat yksikökohtaisesti työpaikkakokouksissa lääkepoikkeamista ja kokouksissa mietitään ja päätetään korjaavista toimenpiteistä lääkepoikkeamien ehkäisemiseksi.

5.1.4 Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma

Henkilöstöseurantaan liittyy sairauspäivien määrän ja sairauslomien pituuden sekä sairauslomien syiden analysointi. Seuranta on toteutunut yhteistyössä työterveyshuollon kanssa säännöllisillä tapaamisilla kaksi kertaa vuodessa. Tulokorttityöryhmä päätti, että henkilöstön sairauspäivien määrän seuranta liitetään tulokorttiin.

Työtapaturmien seurannassa on käytettävissä työ- ja asiakasturvallisuuden raportointijärjestelmä, jonka avulla työtapaturmien ja läheltä-piti tilanteiden seuranta on yksikötasolla helpottunut. Toimialueen johto kaipasi näiden tapahtumien seurannan ja analysoinnin tehostamista sekä ehkäisevien toimenpiteiden koordinoitua ja kehittämistä.

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on käytössä ohjeistettu mentor – aktor -menetelmä, jossa kokenut työntekijä toimii systemaattisesti työhön perehdyttäjänä ja opastajana. Perehdytys dokumentoidaan ja perehdytyksen toteutumisesta vastaa yksikön esimies. Perehdytyksen toteutumista seurataan auditointien yhteydessä. Määräaikaista työtä tekevien työntekijöiden määrä yksiköissä aiheuttaa haasteita perehdytykselle, prosessien toimivuudelle ja asiakasturvallisuudelle. Tulokorttityöryhmässä päätettiin ottaa Mentor – aktor -menetelmällä toteutettujen perehdytysten määrät tulokorttiseurantaan.

5.1.5 Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen näkökulma

Henkilöstön koulutusvaatimukset on määritelty sairaanhoitoiirin perussopimuksessa ja sosiaalipalvelujen osalta laatukäsikirjassa. Täydennyskoulutuksen määriä on mitattu vuosien ajan sosiaalipalvelujen koulutustyöryhmän toimesta. Vuonna 2010 käytettiin yksikkökohtaista koulutuksenseurantalomaketta, jonka käyttövelvoitteesta luovuttiin

siirryttäessä sairaanhoitopiirin yhteisen koulutushallintajärjestelmän käyttöön. Järjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen koulutuksen toteutumisen seurannan. Sairaanhoitopiirin koulutuspalvelut tekevät jokaisen koulutuksen palautelomakkeista yhteenvedon, jota ei ole systemaattisesti hyödynnetty. Tavoitteeksi asetettiin kyseisen arvioinnin hyödyntäminen tuloskortissa. Koulutuksen vaikuttavuutta on pohdittu sosiaalipalvelujen koulutustyöryhmässä vuonna 2011 mutta pitkäkestoisen vaikuttavuuden menetelmiin ei ole ryhdytty. Erityisosaamiskeskuksessa on käytössä koulutuksen vaikuttavuudessa numeerinen arviointi.

5.2 Tulokortin näkökulmien kehittäminen

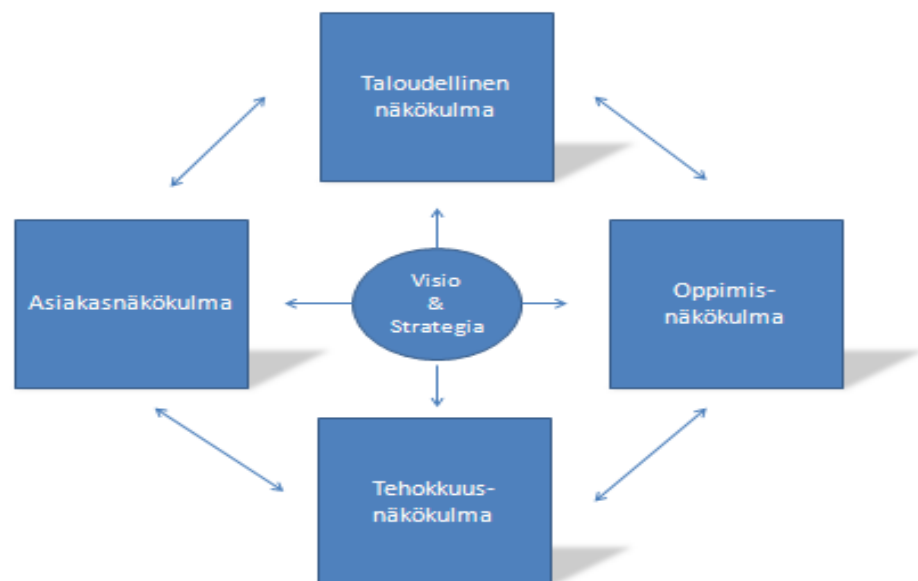
5.2.1 Tulokorttityöryhmän perustaminen

Tulokortin sähköisestä tietojärjestelmästä QPR Balanced Scorecard järjestettiin kehittäjän toimesta sosiaalipalvelujen johtoryhmän jäsenille huhtikuussa 2011 ohjelmiston toimittajan pitämä esittelytilaisuus. Tavoitteena oli selvittää tietojärjestelmän soveltuvuus tulokortin käyttöä ajatellen. Esittelytilaisuudessa todettiin järjestelmän olevan käyttökelpoinen mutta järjestelmän käyttöönotto ja tekniset kustannukset kohdentuisivat sosiaalipalvelujen toimialueelle, koska toisaalla sairaanhoitopiirissä järjestelmälle ei koettu käyttötarvetta. Johtoryhmä päätti, että tämän vuoksi järjestelmää ei tässä vaiheessa hankittu. Tulokortin voi rakentaa manuaalisesti ja sosiaalipalvelujen johtoryhmä päätti 31.5.2011 kokouksessaan, että tulokortin käyttöönottoa valmistelevaan valitaan työryhmä, johon kuuluivat kolme palvelupäällikköä, projektipäällikkö ja laatupäällikkö, joka toimi työryhmän puheenjohtajana kehittämistehtävän tekijänä. Tarpeen mukaan käytettiin apuna asiantuntijoita. (Sosiaalipalvelujen toimialueen johtoryhmän kokouspöytäkirja 2011.)

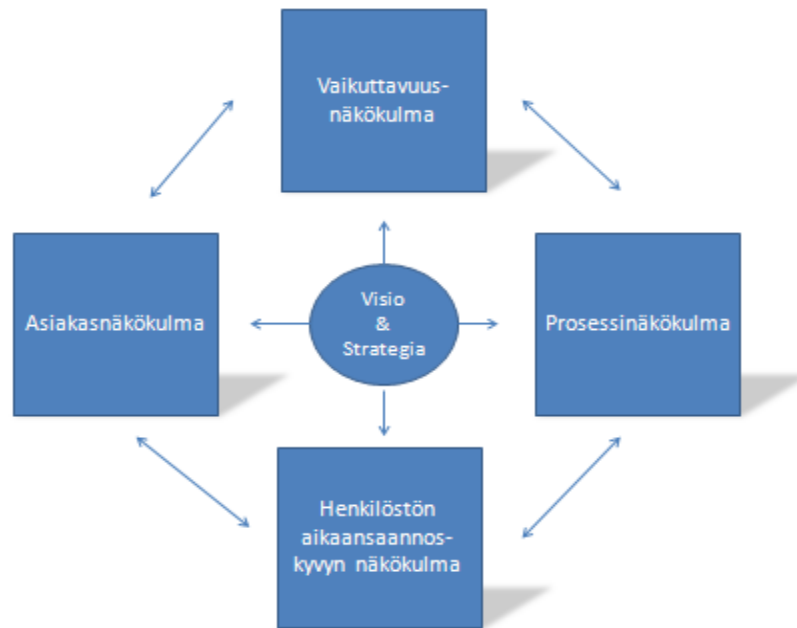
Sosiaalipalvelujen toimialueen johtoryhmä perusti tulokorttityöryhmän toukokuussa 2011. Kesän 2011 aikana kehittäjä perehtyi tulokorttiin liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tulokorttityöryhmä aloitti toimintansa elokuussa 2011. Pienen kokoonpanon ansiosta keskustelu oli vapaamuotoista sekä perustui vuorovaikutteiseen ideointiin ja innovointiin. Työryhmä kokoontui viisi kertaa ja viimeinen kokous oli tammikuussa 2012. Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa määriteltiin työryhmän tehtävät, joita

olivat tuloskorttinäkökulmiin tutustuminen, eri näkökulmiin perustuvien mittarien ja niiden rakenteiden sekä toimivuuden määrittely tuloskortin näkökulmasta. Tavoitteena oli kartoittaa olemassa olevaa sosiaalialalla käytössä olevaa mittausaineistoa, seuranta-menelmiä ja tilastojen määriä sekä laatua sekä saatavuutta työssämme hyödynnettäväksi. Tavoitteeksi määriteltiin myös kehittää menetelmiä olemassa olevan tiedon hyödynnettävyydeksi, hyödyntää jo käytössä olevaa vastuuyksikköraportointikäytäntöä ja kehittää sitä niin, että se palvelee mahdollisimman kattavasti tuloskortin käyttöä. Tavoitteeksi asetettiin toimivien menetelmien luominen mittausaineiston keräämiseksi, mitattavaksi ja analysoitavaksi.

5.2.2 Näkökulmien valinta



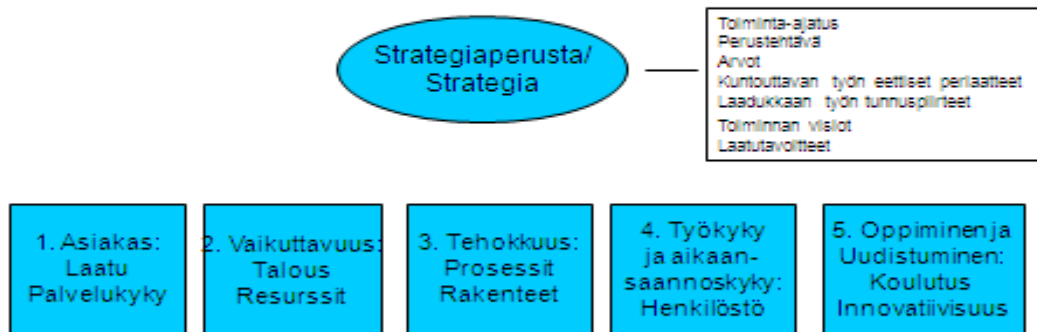
Kuvio 3. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi ym. 2006).



Kuvio 4. Tasapainotettu mittariston näkökulmat kunnan / kuntayhtymän toiminnoissa (mukaillen Lumijärvi 1999, 12 ja Niven 2002, 297).

Tasapainotetun mittariston näkökulmat valittiin ja kehitettiin omaan organisaatioon sopiviksi. Tulokorttityöryhmässä vältettiin lukitsemista ajatuksia tiukasti Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan mutta periaate mittariston rakenteesta haluttiin säilyttää. Vaikeimmiksi mittauskohteiksi osoittautui henkilöstön aikaansaannoskyvyn mittaaminen.

Tulokorttityöryhmässä todettiin, että henkilöstön aikaansaannoskyky liittyy työn vaativuuteen. Aikaansaannoskykyä todettiin mitattavan asiakkaan kokeman palvelun laatuna ja suoritteiden määrinä. Suoritteiden määrä taas liittyy asiakkaiden toimintakykyyn niin, että vaativampaa palvelua tarvitsevia asiakkaita kohden tarvitaan enemmän henkilökuntaa ja suoritteita kertyy näin vähemmän työntekijää kohden. Palvelun hinnoittelu taas pitää synkronoida tähän ilmiöön niin, että hinta määritellään korkeammaksi, jotta palvelua tuottavan yksikön tuloksellisuus ja toteutuu.



-kumppanuudella terveyttä ja toimintakykyä-

Kuvio 5. Sosiaalipalvelujen toimialueelle kehitetyn tulokortin näkökulmat, jotka ovat olennaisia tuloksellisessa toiminnassa.

Tulokorttityöryhmässä päätettiin lisätä Lumijärven mallin mukaan neljään näkökulmaan yksi näkökulma lisää erittelemällä henkilöstönäkökulma oppimisen ja uudistumisen sekä aikaansaannoskyvyn näkökulmiin. Perusteena oli Malmin julkaisussa todettu periaate, että käytännössä voidaan neljän näkökulman periaatetta soveltaa ottamalla mukaan lisää näkökulmia tai jättää joku näkökulma pois. Tämän toivottiin helpottavan mittarien rakentamista, koska henkilöstöasioihin on tarpeellista kohdistaa monenlaista mittaamista.

5.2.3 Tulokortin kehittämisen prosessin vaiheet

Tässä kehittämistehtävässä tulokortin kehittämisen prosessin vaiheet ovat Ojasalon ja kumppanien sekä Amacon teorioita mukailleen suunnittelu, toteuttaminen, havainnointi ja arviointi.

Sosiaalipalvelujen toimialueen johtoryhmä päätti toukokuussa 2011 tulokorttityöryhmän perustamisesta ja tulokortin kehittämisprosessissa suunnitteluvaihe käynnistyi elokuussa 2011 tulokorttityöryhmän ensimmäisessä kokouksessa. Suunnitteluvaiheessa

määriteltiin kehittämistyön tavoitteet ja valittiin tuloskortin näkökulmat. Päätettiin kehittämistyön dokumentointitavat, kehittämistyöstä tiedottamisesta organisaatiossa, työryhmän yhteistyötavat ja työryhmän sisäiset vastualueet. Suunnitteluvaiheessa työryhmässä vieraili asiantuntijoita esittelemässä tuloskortin näkökulmiin liittyviä erityisosaamisalueita. Tuloskortin näkökulmista valittiin toimialueelle parhaiten soveltuvat näkökulmat ja niitä kehitettiin mittarien rakentamista ajatellen. Suunnitteluvaiheessa kehitettiin mittariston tietosisällöllinen ja tekninen rakenne.

Toteuttamisvaihe käynnistyi tammikuussa 2012, kun mittaristosta tiedotettiin ensimmäisen kerran esimieskokouksessa. Mittaristo hyväksyttiin toimialueen johtoryhmässä helmikuussa 2012 ja käyttöönoton jalkauttaminen toteutettiin useassa kokouksessa ja tiedottamisen avulla alkuvuonna 2012.

Havainnointivaiheessa maaliskuusta 2012 alkaen seurattiin kertyvän mittaritiedon sujuvuutta ja esimiesten sitoutumista raportointiin. Tuloskortin teknistä toimivuutta seurattiin ja tehtiin pieniä tietoteknisiä muutoksia raportointitiedostoihin havainnoinnin aikana.

Arviointivaiheessa toukokuussa 2012 valmisteltiin ensimmäinen laadunhallintajärjestelmän johdon katselmus tuloskorttitietoja hyödyntäen. Samalla arvioitiin kertyneen mittaritiedon käyttökelpoisuutta johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Arvioitiin myös esimiesten motivoituneisuutta raportointiin, raportointitietojen käyttöön ja tuloskortin sisäistämiseen työn kehittämisen näkökulmasta.

Tehdyn toiminnan arvioinnin perusteella syyskuussa 2012 päätettiin tuloskorttiin tehtävistä mittarimuutoksista, jotka pohjautuivat toimimattomien mittarien muutostarpeisiin. Syyskuussa 2012 toteutui tuloskortin kehittämisprosessin ensimmäinen sykli, kun arviointiin perustuvista tuloskorttimuutoksista tiedotettiin esimiehille. Tuloskorttityöryhmän kehittämisen prosessin vaiheet on kuvattu vuokaaviona tarkalla prosessikuvauksen tasolla liitteessä 1.



Kuvio 2. Tasapainotetun tulokortin kehittämisen prosessin vaiheet (Liite 1.)

5.3 Mittarien kehittäminen

5.3.1 Asiakasnäkökulman mittarit

Syksyn 2011 aikana tulokorttityöryhmä päätti ehdottaa asiakasnäkökulman tulokorttimittareiksi jo käytössä olevia asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia. Kyselyt tehdään pääasiassa sähköisesti kysely- ja analysointiohjelmaa käyttäen laatuportaalissa. Omaisille lähetettävät kyselyt toteutetaan postitse, koska omaisista ei ole kattavaa sähköpostiosoitteistoa. Saaduista vastauksista yhteenvedon tekee johdon assistentti. Asiakkaille suunnatun kyselyn sisältöä muutettiin entistä asiakaslähtöisemmäksi asiakkaista koostuvan selko – ryhmän avustuksella, jota ohjaa selko – ohjaajan pätevyyden omaava työntekijä. Kyselyä testattiin yhdessä asumisyksikössä, jonka tuloksena kysymykset muotoutuivat entistä asiakaslähtöisemmiksi ja ymmärrettävämmiksi. Asiakastytyväisyyskyselyjen toteuttamis- ja analysointiajankohdat sisällytetään johdon katselmuksen

menettelyohjeeseen. Asiakaspalautteiden ja asiakasvalitusten käytössä on edelleen lomake, jonka terminologiaa selkeytettiin ja muutettiin nimeksi ”asiakaspalaute” aiemman ”reklamaatio, häiriö, poikkeama -lomakkeen” tilalle. Käyttöön otettiin omaisten ja asiakkaiden asiakaspalauteväyläksi organisaation www – sivulla oleva asiakaspalautelinkki, josta palautteet ohjautuvat toimialueen johdon assistentille. Hän ohjaa palautteen asiaan liittyvälle työntekijälle, palvelupäällikölle tai sosiaalipalvelujen johtajalle. Työryhmä päätti, ettei asiakaspalvelun itsearvioinnin kehittämiseksi ollut muun kehittämistyön lisäksi resursseja.

Asiakaspalaverien määrän seuranta lisättiin tulokorttiin ja sisällön seuranta vastuuyksikköraportointilomakkeeseen. Laadunhallintajärjestelmässä on määritelty asiakkaiden verkostopalaverien määrät ja sisältö. Ohjeistuksessa määritellään käsiteltäväksi asiakkaan yksilöllinen suunnitelma, hänen kuntoutustavoitteet ja keinot tavoitteiden toteuttamiseksi. Asiakkaan verkoston määrittelee asiakas itse yhdessä omahoitajan tai ohjaajan kanssa. Päätettiin lisätä verkostopalaverien määrän raportointi tulokorttiin, jotta saadaan käsitys palaverikäytännön toteutumisesta.

Palvelujen saatavuudella on asiakkaan kokeman laadun kannalta oleellinen merkitys. Nykyinen asiakastietojärjestelmä ei mahdollista jonoseurannan toteuttamista. Erityyppisissä palvelun odottamistilanteissa olevien asiakkaiden odotusajan mittaaminen todettiin työryhmässä vaikeaksi. Palvelua odottavia asiakkaita ovat esimerkiksi ne jotka siirtyvät odottamaan sovitun palvelun alkamista tai ne jotka odottavat palvelun alkamista jonon vuoksi. Palvelua odottavia asiakkaita ovat myös ne, jotka siirtyvät saamaan palvelua sosiaalipalvelujen toimialueen ulkopuolelle, jos jonotuksen aikana paikka järjestyykin muualta. Oleellista olisi seurata niiden asiakkaiden jonoja, jotka odottavat palvelua siksi, että palvelua ei ole tarjolla resurssipulan vuoksi. Palvelua odottavien asiakkaiden erilaisista tilanteista tehtiin tulokorttityöryhmässä prosessikaavio monitahoisen tilanteen selkiyttämiseksi. Lopulta päätettiin jättää jonotukseen liittyvä seurannan käyttöönotto myöhempään ajankohtaan. Palvelun odotusajan seuranta ei ole tässä vaiheessa mahdollista sisällyttää tulokorttiin tietojärjestelmäpuutteen ja työaikaresurssipulan vuoksi.

Asiakasnäkökulman mittareiksi päätettiin ottaa käyttäjäasiakastyytyväisyyskyselyt sekä asiakaspalautejärjestelmän palautteiden määrä ja laatu. Mittareiksi päätettiin ottaa myös asiakaspalaverien määrät ja niiden sisällöt sekä verkostopalaverien määrät.

5.3.2 Talousnäkökulman mittarit

Käytössä olevaa kuukausiraportteihin perustuva talousseuranta ei tue johtoa riittävästi strategian toteuttamisessa, koska talousraportit julkaistaan liian harvoin. Sosiaalipalvelujen johto ilmaisi tarvitsevansa reaaliaikaisen talousraportointijärjestelmän. Talousnäkökulma liittyy oleellisesti henkilöstöresursoinnin suunnitteluun ja prosessien tehokkuuden seurantaan. Talousnäkökulman tehostaminen koettiin tarpeelliseksi. Tietohallinnon palvelujen järjestäjältä saatujen tietojen mukaan Power Play – talousraportointijärjestelmää ei päästä käyttämään ennen kuin sosiaalipalvelujen palvelinympäristö liitetään sairaanhoitopiirin palvelimeen. Laatupäällikkö ja toimialueen johtaja pyrkivät tehostamaan AD – palvelinprojektin (active directory) etenemistä it – johtoryhmän (informaatioteknologia) ja organisaation johdon kautta. Syksyllä 2012 AD – palvelinprojektin valmistumisajankohdaksi varmistui joulukuu 2012.

Tuloskorttityöryhmään kutsuttiin syksyllä 2011 sairaanhoitopiirin talous- ja palkkahallinnon palveluista vastaavan yrityksen järjestelmänkehittäjä. Tavoitteena oli selvittää se voidaanko hyödyntää palkanlaskentaohjelmiston tilastoja henkilöstöön liittyvissä mittareiden käytössä. Todettiin, että palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmästä saadaan noin 600 erilaista raporttia. Tilastoja saadaan esimerkiksi työntekijöiden poissaoloista liittyen niiden syihin, poissaolojen aikaväleihin ja työntekijän työyksiköihin. Työpäivien lukumäärät saadaan tarvittaessa työajan suunnittelu- ja seurantajärjestelmästä. Henkilöstöresursointi ja sairauspäivien määrät liittyvät oleellisesti myös talousnäkökulmaan. Työryhmässä päätettiin, että tulevaisuudessa selvitetään henkilöstön sairauspäivien henkilöstöressurssien seurantamahdollisuudet käyttäen taloushallinnon liikelaitoksen palkanlaskenta- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoja. Tarpeellista on seurata myös henkilöstön vaihtuvuutta sekä vakituisen ja tilapäisen työvoiman käytön suhdetta, jotka vaikuttavat yksikön talouteen ja prosessien tehokkuuteen. Henkilöstöresursointi suhteessa asiakkaan toimintakykyyn on haaste, johon pyritään vastaamaan. Nämä kysymykset ovat operatiivisia toimenpiteitä edellyttäviä eivätkä ratkea tässä kehittämistehtävässä muodostettavan tuloskortin avulla.

Talousnäkökulman mittarien käytössä päätettiin vuoden 2012 aikana hyödyntää tehokkaasti säännöllisesti julkaistavia talous- ja käyttöasteen raportteja, joista palvelupäälliköt tekevät raportin neljännesvuosittain. Raportit käsitellään ja analysoidaan johdon

katselmuksen menettelyohjeen mukaisesti. Tietoteknisten raporttien hyödyntämiseen päätettiin keskittyä sitten, kun AD – projekti (active directory) on saatu valmiiksi.

5.3.3 Prosessinäkökulman mittarit

Prosessien tehokkuutta mitataan laadunhallintajärjestelmässä poikkeamien, asiakasvalitusten ja yksiköiden käyttöasteen seurannalla. Tulokorttiin päätettiin liittää asiakastyypimuutosten seuranta, joka on oleellinen mittari pitkäaikaisen palvelun vähentymisessä. Valtioneuvoston periaatepäätös ja KEHAS – ohjelmaan liittyvien palvelujen muutokset vaikuttavat toimialueen strategiaan, laatutavoitteisiin ja tulokortissa mitattaviin tekijöihin. Kehitysvammaisten asuntojen tarjonnan lisäämisen ja laitospaikkojen vähentämisen toteuttaminen edellyttää prosessinäkökulma huomioon ottaen tehokkaiden mittarien ja seurantajärjestelmien kehittämistä ja käyttöönottoa. Laitoshoidon purkaminen vähentää Antinkartanon kuntoutuskeskuksessa pitkäaikaisesti asuvien laitosisiakkaiden määrää. Samaan aikaan avopalvelujen määrän lisääntyessä lisääntyy kuntoutuspalvelujen tarve. Kuntoutuspalveluista keskeisimpiä ovat kuntoutusjaksot, perheiden jaksamista tukevat tilapäishoitojaksot ja lasten sekä nuorten viikonlopputoiminta. Strategian toteuttamisessa keskeistä on huomioida palvelurakenteen muutokset maakunnassa, asiakkaiden muuttuneet palvelutarpeet ja toimintakokonaisuuden säilyttäminen niin, että resurssit suunnataan oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Keskeistä on myös se, että henkilöstön osaaminen ja optimaalinen työvoimaresurssi ovat käytettävissä asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti.

Asiakastyypimuutosten seuranta tulokorttityöryhmässä päätettiin toteuttaa asiakastietojärjestelmää apuna käyttäen niin, että perustettiin uudenlainen asiakastyypinimeltä pitkäaikaiskuntoutuja, joita ei tilastoida pitkäaikaisesti laitoshoidossa asuvien kanssa samaan tilastoon. Asiakkaiden muutosten seurannasta päätettiin vastuuttaa asumispalvelujen sosiaalityöntekijää. Laatupäällikkö tilastoi ja raportoi johdon katselmuksessa asiakasmuutosten määrät puolivuositain. Asiakkaiden muuttoa toteutuu toimialueella seurantatietojen mukaan lähes sata vuosittain ja tämä aiheutti tarpeen muuttovalmentajan toimen perustamiselle laadukkaiden muutosten takaamiseksi. Tähän tarpeeseen perustetussa muuttovalmentajan toimessa aloitti muuttovalmentaja työnsä syksyllä 2012.

Asiakkaiden palvelutarvemuutokset ovat tuoneet viime vuosina sosiaalipalvelujen toimialueelle uusina asiakasryhminä lastensuojeluasiakkaita sekä aikuisena vammautuneita henkilöitä. Asiakastyypimuutosten seuranta on oleellista tilojen ja palvelutarjonnan muutostarpeiden tiedostamisen kannalta, joten laatu päällikkö vastuutettiin raportoimaan osana johdon katselmusta asiakastyypimuutokset. Tiedot saadaan tilastona asiakastietojärjestelmästä niin, että kehitysvammaiset henkilöt pystytään erittelemään heille tehtyjen erityishuolto-ohjelma – päätösten avulla.

Henkilöstön työturvallisuuden ja läheltä-piti tilanteiden seurannan tehostamiseksi päätettiin tulokorttityöryhmässä liittää työtaturma- ja läheltä piti -tapahtumien raportit osaksi tulokorttia ja johdon katselmusta. Raportointijärjestelmän avulla on mahdollista seurata myös lääkepoikkeamien määriä ja tyyppejä. Päätettiin liittää lääkehoitoon liittyvien raporttien tiedot osaksi tulokorttia ja johdon katselmusta.

5.3.4 Henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulman mittarit

Tulokorttityöryhmässä todettiin, että sairauspäivien määrällä on merkitystä prosessien toimivuuden sekä aikaansaannoskyvyn kannalta. Sairauslomien syiden analysoinnissa oleellista on erityisesti työtaturmien aiheuttamat sairauslomat. Sairaanhoidopiiriin työsuojelu- ja työhyvinvointiorganisaatio ovat selvittäneet edellä mainituista syistä johtuvia sairauslomien syitä. Tässä vaiheessa ei työtaturmien määriä oteta tulokorttimittaristoon, mutta jatkossa erityisesti vakavien työtaturmien osalta tätä tulee harkita.

Työntekijöiden vaihtuvuus, lisäresurssin käyttö ja näistä tekijöistä aiheutuva määräaikaisten työntekijöiden määrät aiheuttavat yksiköissä perehdytystarpeita ja tämä voi olla palvelun laatuun ja asiakasturvallisuuteen vaikuttava tekijä. Vakituisten työntekijöiden sijaisina toimiva henkilöstö sekä asiakkaiden henkilökohtaisina hoitajina toimivien työntekijöiden määrät päätettiin ottaa tulokorttimittariksi, jotta saadaan käsitys yksikön henkilöstörakenteesta. Koko tulokorttityöryhmän toiminnan ajan tämän mittariston erilaisia raportointitapoja kokeiltiin ja kehitettiin löytämättä mittaamistapaa, joka mahdollistaa totuudenmukaisen tuloksen. Monen vaiheen ja kokeilun jälkeen päädyttiin kirjaamistapaan, joka perustuu vuosineljänneksen viimeisen päivän henkilöstötilanteeseen.

Työhyvinvointikyselyt tehdään koko sairaanhoitopiirissä kolmen vuoden välein ja sairaanhoitopiirissä toteutetaan Työhyvinvointi hyvästä työstä -ohjelmaa. Tulokorttityöryhmässä pohdittiin sitä, että onko tarpeellista mitata työntekijöiden työhyvinvointia useammin kuin kolmen vuoden välein. Laatupäällikkö keskusteli asiasta myös sairaanhoitopiirin työhyvinvointipäällikön kanssa ja päädyttiin siihen, ettei ainakaan tässä vaiheessa tehdä työhyvinvointikyselyä useammin kuin kerran kolmessa vuodessa.

5.3.5 Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen näkökulman mittarit

Henkilöstön kouluttautumisen määrien mittaaminen jatkuu sairaanhoitopiirin koulutuspalvelujen toimesta. Määrien analysointi tapahtuu sosiaalipalvelujen johdon katselmuksen menettelyohjeen mukaisesti. Vaikuttavuuden mittaamisen kehittämistä jatketaan sosiaalipalvelujen toimialueen koulutustyöryhmän toimesta. Lääkehoidon osaaminen toteutuu työntekijöiden ylläpitäessä Lääkehoidon osaaminen verkossa – verkkokurssin suorittamalla. Toteutumisen seuranta ei päätetty sisällyttää tulokorttiin, koska kontrollointi toteutuu esimiesten ja laadunhallintajärjestelmän auditointien yhteydessä. Toteutuneiden koulutusten koulutuspalautteet kerätään edelleen ja raportoidaan työntekijöiden nähtävissä olevassa sähköisessä kansiossa. Henkilöstön osaamisenhallintajärjestelmä on kehitteillä koko sairaanhoitopiirin tasolla. Tulokorttityöryhmässä päätettiin liittää tulokorttiin koulutuksen määrien mittaaminen.

Kehittämiskeskustelujen toteutuminen on määritelty laadunhallintajärjestelmässä ja toimialueella on seurattu vuosittain toteutumista joka on viime vuosina ollut noin 100 prosenttia. Vuonna 2011 siirryttiin kirjaamaan kehityskeskustelujen toteutuminen sairaanhoitopiirin sähköiseen henkilöstöjärjestelmään. Sieltä saadaan raportit kalenterivuosittain, jotka analysoidaan johdon katselmuksen menettelyohjeen mukaisesti vuosittain.

Yksiköissä järjestetään toiminnan kehittämistilaisuuksia koko päivän tai puolen päivän tapahtumina. Tulokorttityöryhmässä todettiin, että kehittämistilaisuudet ovat merkittäviä henkilöstön oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta. Päätettiin, että esimiehet kirjaavat kehittämistilaisuuksien toteumat tulokorttimittariin.

Osana sairaanhoitopiirin tuloksellisuushanketta on määritelty, että jokaisessa sosiaalipalvelujen työyksikössä tulee pitää määritellyn esityslistan mukainen työpaikkakokous neljä kertaa vuodessa. Kokouksista tehdään muistio ja tämän avulla tehdyt päätökset ja käsiteltyjen asioiden sisällöt saavuttavat kaikki työntekijät. Monessa yksikössä pidetään työpaikkakokousten lisäksi erilaisia työpaikkapalavereja, joista tehdään myös muistiot. Todettiin kyseisten tilaisuuksien olevan tärkeitä henkilöstön innovatiivisuuden toteutumisessa ja työntekijöiden sekä työn kehittymisessä. Näiden kokousten ja palaverien määrien kirjaaminen päätettiin sisällyttää tulokorttiin.

Tulokorttityöryhmässä todettiin, että osa työyksiköistä käyttää työnohjausta, joka on oppimisen, työn kehittämisen ja työssä jaksamisen kannalta tärkeä menetelmä. Noin puolet sosiaalipalvelujen yksiköistä käyttää ryhmätyönohjausta. Työnohjaaja voi olla oman toimialueen, sairaanhoitopiirin työnohjaaja tai organisaation ulkopuolelta tuleva työnohjaaja. Työnohjaajan rooli voi olla ratkaiseva työntekijöiden uudistumisen ja kehittymisen näkökulmasta, joten työnohjaajan työtavalla ja arvomaailmalla on merkitystä. Työnohjauksen kokonaistilanteen hahmottamiseksi ja käytettävän työnohjauksen määrien seuraamiseksi päätettiin, että työnohjausta käyttävät yksiköt kirjaavat tulokorttiin toteutuvan työnohjauksen ja työnohjaajan nimen.

6 SOSIAALIPALVELUJEN TULOSKORTTI

Sosiaalipalvelujen tulokortin rakenteessa toteutuu Lumijärven esittämät syyseuraussuhteet tasapainotetun mittariston viitekehyksessä. Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen tukeminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn. Tämä vaikuttaa henkilöstön aikaansaannoskykyyn. Tämän seurauksena palveluprosessit saadaan toimivammiksi ja laadukkaammiksi. Asiakas saa tasalaatuisempaa palvelua ja asiakkaan tarpeiden tyydyttyminen tehostuu. Palvelun laatu on näin ollen laadukasta ja palvelun vaikuttavuus tehostuu. Kustannustehokas palvelu ja riittävä palvelutuotanto takaavat kestäväen talouden tasapainotetun mittariston viitekehyksessä.



Kuvio 7. Näkökulmien syy-seuraussuhteet ja käyttöön otetun mittariston rakenne tasapainotetun mittariston viitekehyksessä (mukaillen Lumijärvi 1999).

Mittariston tekninen toteutus ratkaistiin Excel – taulukon käytöllä niin, että esimiehet syöttävät numeeriset tiedot neljännesvuosittain taulukkoon. Taulukko päätettiin sijoittaa toimialueen yhteiseen sähköiseen kansioon. Yksiköiden esimiehet raportoivat myös tekstimuotoiset tiedot neljännesvuosittain vastuuyksikköraportoinnin avulla. Nämä raportointijärjestelmät integroitiin ISO 9002:2008 laadunhallintajärjestelmästandardin mukaiseen menettelyohjeeseen.

Kehittämistyön aikana jouduttiin myös luopumaan joistakin mittareista, jotta mittaristosta ei tule liian laaja ja raskas käyttää. Runsaan mittaritiedon analysointi voisi olla liian resursseja vaativaa. Vaikeinta oli luopua asiakasnäkökulmaan liittyvästä palvelujen saatavuuden mittaamisesta, koska palvelujen saatavuus on asiakkaan näkökulmasta ensisijaisen tärkeä asia.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämistehtävän luotettavuus

Kehittämistehtävän luotettavuutta lisää se, että onnistuttiin käynnistämään tulokortin kehittämistyö sopivaan aikaan sosiaalipalvelujen toimialueella. Laadunhallintajärjestelmä oli riittävän kehittyneellä tasolla, jotta tulokortin kehittäminen saattoi alkaa. Koska toimialueen johto on pitkään sitoutunut laadunhallintajärjestelmän käyttöön ja tasapainotetun tulokortin kehittäminen onnistui kokonaisuutena tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämistehtävän luotettavuutta lisäävä tekijä oli tulokorttityöryhmän työskentelyn onnistuminen. Valitsemalla tulokorttityöryhmään strategiset avainhenkilöt, onnistuttiin ryhmän kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisessa hyvin. Palvelupäälliköillä on operatiivisen johdon vastuu ja muutosten läpiviennin onnistumiseksi tarvittiin hallinnollisia menetelmiä. Toimialueen johtaja oli riittävästi käytettävissä yhteistyöhön sekä oli riittävästi yhteydessä työryhmään. Kokoukset toteutuivat suunniteltuina ajankohtina ja sisällöllisesti suunnitellulla tavalla. Työryhmätyöskentelyn aikana kuultiin asiantuntijoita ja oltiin yhteydessä tukipalveluja tuottaviin tahoihin sekä muihin organisaatioihin. Kokousten väliset selvitystehtävät suoritettiin vastuullisesti ja päätökset voitiin tehdä saadun informaation perusteella.

Kehittämistehtävän luotettavuutta osoitti se, että tulokorttityöryhmä toteutti Metsämurosen esittämän ongelmanratkaisunäkökulman; oltiin kehittämässä järjestelmää, jonka sisältöä ei täysin tunnettu eikä sitä miten järjestelmä vaikuttaa toimintaan. Mittariston käyttöönoton tiedettiin olevan merkittävä Metsämurosen esittämä interventio, joka muuttaa esimiesten raportointikäytäntöjä sekä oman yksikön toiminnan analysointia. Johdolle interventio merkitsi saadun mittaritiedon hyödyntämisen haastetta sekä kykyä analysoida saatu tieto hyödyntäen se päätöksentekoon. Asiakasnäkökulmasta toivottiin intervention kohdistuvan entistä parempaan palvelujen laatuun. Paunosen ja kumppanien esittämä teorian ja käytännön kokemuksellisuuden yhdistäminen fokusoitui tulokorttityöryhmän toimintaan, missä mittariston kehittäminen tapahtui kehittäjän sekä työryhmän jäsenten kiinteässä vuorovaikutuksessa.

Luotettavuudelle muodostui haasteeksi se, että kehittäjä työskenteli organisaatiossa laatu-pääällikkönä ja objektiivinen suhtautuminen päätettäviin asioihin saattoi hämärtyä. Asiat ja työpaikan ihmiset olivat tuttuja, joten päätöksenteossa ja kanssakäymisessä ihmisten kanssa voisi olla vaikuttamassa epäviralliset ihmissuhteet. Kehittäjä ei kuitenkaan näe tämän vaikuttaneen kehittämistehtävän toteutumiseen eikä lopputulokseen. Haasteena luotettavuudelle on se, että onko kehitetty tavoitteiden kannalta oikeanlaisia mittareita. Kehittämisen ensimmäisen läpiviennin jälkeen voidaan arvioida tulosten hyödynnettävyyttä ja siirtyä syklin kautta uuteen suunnitteluvaiheeseen. Henkilöstön määrien ja mitoituksen mittarien toimivuus osoittautui kehittämistarpeeksi, koska yhteen päivään sidottu raportointitilanne ei antanut realistista kuvaa tilanteesta. Ensimmäisen syklin jälkeen harkittiin kyseisen mittaamisen lopettamista ja uuden mittarin kehittämistä.

Kehittämistyön luotettavuuden osoituksena on se, että tulokortin kehittämistyö tuotti toivotun tuloksen ja asetetut kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat. Johto on sitoutunut laadunhallintajärjestelmän käyttöön ja tämän ansiosta tulokortin integroiminen laadunhallintajärjestelmään onnistui. Luotettavuutta lisäsi se, että kehittämisprosessin aikana päästiin arviointivaiheeseen ja joidenkin mittarien uudelleensuunnitteluvaiheeseen. Myös järjestelmän jalkauttaminen saatiin hyvään alkuun, kun mittausjärjestelmän levittäminen organisaatioon tapahtui usean kuukauden aikavälillä. Esimiehet tiedottivat työntekijöille tulokortin kehittämistyöstä toimintayksiköissään, joten tiedottaminen mittariston kehittämisestä ja käyttöönotosta tapahtui prosessinomaisesti organisaation joka tasolla.

Kehittämisprosessissa toteutui toimintatutkimuksen kehittämisen prosessin vaiheet. Muutoksen läpivienti tapahtui Silvennoinen-Nuoran viittaamaan laatujohtamisen ja -ajattelun periaatteella missä muutos alkaa organisaation johdosta ja ulottuu organisaation kaikkiin toimintoihin. Palvelupäälliköt ja laatu-päällikkö tukivat esimiehiä tulokortin käyttöönotossa sähköisiin tiedostoihin kirjaamisessa ja mittaritiedon perusteiden määrittelyssä.

Tulokorttityöryhmässä Metsämurosen esittämät elementit projektimaisuus ja yhteistoiminnallisuus voidaan todeta toteutuneen oheisen kehittämisen prosessin kuvauksessa. Myös Paunosen ja kumppanien esittämälle tutkijan sekä jäsenten kiinteälle vuorovaiku-

tukselle sekä yhteistoiminnalle muodostui hyvät olosuhteet järjestetyissä prosessissa näkyvissä tilaisuuksissa. Kankkusen esittämä mittausjärjestelmän kehittyminen toteutui kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa.

Metsämurosen esittämän muutosprosessin ymmärtäminen edisti järjestelmän käyttöön sitouttamisessa. Sitoutumisvaiheessa johdon merkitys oli oleellinen ja työn suunnittelu ja eteneminen edellytti hallinnollisia päätöksiä. Suunnitteluvaiheessa tulokorttityöryhmän rooli oli merkittävä ja sen työskentelyn aikana luotiin realistinen teoreettinen pohja ja tulokortin käyttöönotolle ja käytölle. Tämä tapahtui syksyn 2011 aikana. Toteuttamisvaihe alkoi vuoden 2012 alussa ja siinä edettiin myös kehittämisen ja erehdyksen kautta. Kentältä saadun palautteen ja eri foorumeissa tapahtuneen käsittelyn aikana tulokortti kehittyi edelleen.

7.2 Kehittämistehtävän merkitys

Kehittämistehtävä tuotti uutta tietoa kehitysvammahuollon palveluja tuottavan organisaation toiminnasta. Laadunhallintaa ja tulokortin käyttöä tarkasteltiin sosiaalipalvelujen johdon taholta uudesta johtamisen näkökulmasta. Kehittämistehtävä mahdollisti toimintojen tarkastelun viidestä näkökulmasta ja selkiytti tuotettavan mittaritiedon merkitystä johdon tekemien päätösten tosiasiallisuudesta. Kehittämistehtävä lisäsi ymmärrystä organisaation toiminnasta ja johtamisesta uudenlaisista tulokortin näkökulmista. Terveystiedon edistämisen näkökulmasta painopiste oli henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn sekä asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntymisessä. Kehittämistehtävä tuotti tietoa myös sosiaalipalvelujen toimialueen organisaation kehittämismotivaatiosta ja muutoshalusta kehitysvammahuollon palvelujen tuottamisessa.

Kehittämistehtävässä saatua tietoa voidaan hyödyntää sosiaalialan organisaatioiden johtamisen kehittämiseen ja palvelujen tai hoidon laadun parantamiseen. Saatua tietoa voidaan hyödyntää myös sosiaalipalvelua tuottavien organisaatioiden sisäisessä kehittämisessä ja johtamisen tehostamisessa.

Kehittämistehtävä tuotti kehitysvammahuollon toimintaan soveltuvat tulokorttinäkökulmat ja tulokorttimittarit. Lisäksi kehittämistyö tuotti toimintajärjestelmän jota orga-

nisaatio voi käyttää johtamisen välineenä. Sosiaalialan organisaatiossa keskeistä on palvelujen kustannustehokkaiden ja korkealaatuisten palvelujen tuottaminen joiden mahdollistamisessa tasapainotettu tulokortti on merkittävä väline. Tämä mahdollistaa organisaation kilpailukykyisen toiminnan ja voi heijastaa työpaikkana myös vetovoimaisuutta.

Kehittämistehtävän merkitys liittyy myös ulkoiselta taholta saatuun tunnustukseen, kun Kehitysvammaliitto ry myönsi tunnustuspalkinnon sosiaalipalvelujen toimialueen laatu- järjestelmälle. Satakuntaliiton maakuntajohtaja toimi palkinnon suosittelijana ja perinteinen Aino Miettinen -palkinto myönnettiin lokakuussa 2012. Yhtenä kriteerinä palkinnon myöntämisessä oli tulokortin integroiminen laadunhallintajärjestelmään ja tulokortin käyttö laadunhallintajärjestelmän tukena.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehitys

Keskeistä tasapainotetun tulokortin kehittämisessä on asian käsittely prosessinomaisesti ja systemaattisesti organisaation erilaisissa foorumeissa. Kehittämistehtävänä tasapainotetun tulokortin kehittäminen muuttaa kaikkien työntekijöiden toiminta- ja johtamiskulttuuria koska tulokortin käyttöönotto tekee toimintakulttuurista läpinäkyvää. Tulokortin kehittäminen on merkittävä interventio organisaatiossa. Eduksi tulokortin kehittämisessä on se, jos esimiesten toimenkuviin on jo aiemmin kuulunut raportointia. Muutoksen läpiviennille on annettava riittävästi aikaa. Muutoksista informoitaessa sekä asioista keskusteltaessa uusi asia kypsyy vaiheittain ja käytännöt sulautuivat osaksi esimiehen toimenkuvaa.

Uusi toimintajärjestelmä lisää saatava palautetta omasta työstä ja tämä lisää työmotivaatiota. Näin omalle työlle saadaan uusi merkitys. Toiminnallisen kokonaisuuden ymmärtämisessä työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi osaksi organisaatiota. Muutosvastarinnan ilmetessä on vahva johdon tuki tarpeen eikä muutosten läpiviemisessä saa olla muita vaihtoehtoja määritellyille uudistuksille.

Kun kehittämistyö toteutuu organisaatiossa hallinnon pitkittäis- ja poikittaisfoorumeissa luontevasti niin johtajat, esimiehet ja työntekijät saavat tietoa muutoksesta riittävästi.

Tuloskortin kehittämisessä on tärkeää, että käytettävissä on riittävä tietotekninen ympäristö jolloin sähköinen tuloskorttijärjestelmä on eduksi kehittämistyön onnistumiselle. Riittävien tietojärjestelmien puuttuminen voi aiheuttaa tuloskortin käytön hankaluutta, jos raportointitietoa on syötettävä moneen paikkaan ja näin ollen tiedon kerääminen hankaloituu. Tuloskortti ja laadunhallintajärjestelmä toimintajärjestelmänä voivat tuottaa mitattavaa aineistoa niin paljon, että kaikkea ei pystytä tiivistämään käyttökelpoiseen muotoon. Vuosikellon käyttö raportointitiedon analysoinnissa ja hyödyntämisessä rytmittää ja selkeyttää toiminnallisuutta.

Jatkokehityksessä toimintajärjestelmän tukena kehitysvammahuollon asiakkaille voi käyttää Toimi – psykososiaalisen toimintakyvyn arvioita. Tämä on Kehitysvammaliiton ry:n tuottama työväline vammaispalvelujen käyttäjän toimintakyvyn tarkasteluun. Sen avulla laaditaan laaja-alainen kuvaus vammaisen henkilön psykososiaalisen toimintakyvyn eri puolista; tunnistetaan vahvuudet ja rajoitukset. (Seppälä & Sundin 2011, 36.) Menetelmän avulla voidaan mitata henkilöstön aikaansaannoskykyä suhteessa vaikuttavuuden näkökulmaan liittyvään kustannustehokkuuteen. Toimi arviointimenetelmää voi käyttää niin, että pitkäaikaispalvelua käyttävällä asiakkaalle tehdään arviointi ja arviointitiedot kootaan yksikkökohtaisiin yhteenvetotaulukoihin. Näin saadaan asiakkaiden toimintakykyprofiilit yksiköittäin ja sen jälkeen toimintakykyprofiilit voidaan suhteuttaa tuloskortin henkilöstömääriin ja yksiköiden henkilöstömitoituksen. Toimintakykyprofiileista saadaan määriteltyä myös henkilöstön osaamistarpeita. Tavoitteena on saada käyttöön optimaaliset henkilöstön osaamis- ja resurssikäytännöt. Tämä mahdollistuu, kun tiedetään minkä tyyppisesti kuormittava tai minkälaisia tarpeita omaavia asiakkaita on missäkin yksikössä.

Prosessien kehittämisessä voi käyttää Lean – ajattelua, joka on ajattelutapa työn kehittämisessä. Lean ajattelulla pyritään työprosessissa lisäämään niitä elementtejä jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Tämä tuo lisäarvoa toiminnan jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Prosessimittarit voi liittää vaikuttavuuden ja tehokkuuden nykyisiin mittareihin.

Kehittämistehtävän tulosten pohjalta on mahdollista käynnistää jatkokehittämistehtäviä esimerkiksi prosessien mittaamisen saamisella asiakaslähtöisemmiksi, kun auditoinneissa käytetään vielä tehokkaammin asiakkaita kokemusasiantuntijoina. Henkilöstön työ-

kyvyn lisäämisessä ja asiakastyön turvallisuuden kehittämisessä voidaan hyödyntää asiaan liittyviä raportointijärjestelmiä, joissa tilastojen käyttöä voi tehostaa haastavien tilanteiden systemaattisella analysoinnilla sekä siihen liittyvillä kehittämishankkeilla. Henkilöstön oppimisen ja uudistumisen kehittämisessä voidaan mitata sähköistä kyselyohjelmaa käyttäen koulutuksen vaikuttavuutta pidemmän ajanjakson jälkeen koulutuksen toteutumisen jälkeen. Asiakkaiden muuttojen laadun kehittämisessä voidaan myös käyttää kyselyohjelmaa muuton jälkeen. Tämä auttaisi kehittämään muuttovalmentajan työtä ja nostamaan muuttojen toteutumisen laatua. Jatkokehittämisessä oleellista on toimintajärjestelmämuutosten dynaaminen kehittäminen ja ylläpito sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokset huomioiden.

LÄHTEET

Aaltola, J & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Finlex. 1977. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta, Finlex www-sivut. 2013. Viitattu 12.11.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>

Hopia, H. 2006. Somaattisesti pitkäaikaissairaana lapsen perheen terveyden edistäminen, toimintatutkimus lastenosastolla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja arjen näyttämöllä. Aavaranta -sarja. Otavan kirjapaino.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: sokkelosta hallittuun nousuun. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan, S. R., & Norton, D.S. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum, Helsinki.

Kaplan, S. R., & Norton, D.S. 2000. The strategy focused organization, Harvard School Publishing Corporation

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunnan www-sivut (Kvank). 2013. Viitattu 12.11.2013. http://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Yksilöllisen-tuen-laaturitteen_kesakuu-2011.pdf

Kehitysvammaliitto ry, www – sivut. 2013. Viitattu 12.11.2013. <http://www.kehitysvammaliitto.fi/fin/kehitysvammaliitto-palkitsi-jaatinen-ryn-ja-satakunnan-sairaanhoitopiirin-sosiaalipalvelujen-laatujaarjestelman>

Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva -malli. Hyvät käytännöt – käsikirja. Sosiaali- ja terveysalan kehittämiskeskus. Stakes.

Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. ATENA kustannus. Juva.

Lehtomäki, L. 2009. Valtakunnallisia suosituksia terveyskeskuksen talon tavoiksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva. WS Bookwell Oy.

- Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita
- Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Talentum - Helsinki
- Lumijärvi, I. 2003. Strategista arviointia kehittämässä. Tampereen yliopisto Oy, Tampereen yliopistopaino Oy
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Manninen, A. 2002. Kehitysvammaisten henkilöiden kuntoutuspalvelujen laadun arviointi. Asiakaspalvelumittarin kehittäminen ja testaus Vaalijalan kuntoutuskeskuksessa. Kuopion yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Gummerus kirjapaino. Helsinki.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995, Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niven, P., R. 2002. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. Wiley & Sons, Inc. New York.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOY
- Olve, N-G. 1998. Balanced scorecard: yrityksen strateginen ohjeusmenetelmä. Wsoy. Helsinki.
- Paavola, M. 2013. Kehitysvammaisten asuminen Satakunnassa. Asumistarvekartoitus ja alueellinen suunnitelma vuosille 2012–2020, Raportti. Satakunnan sairaanhoitopiiri.
- Parjanne, R. & Turunen, J. 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. Suomen Kuntaliitto. Valtionvarainministeriö.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 2006. WSOY. Helsinki.
- Rajala, P. 2012. Satakunnan maakuntajohtajan esitys Aino Miettinen tunnustuspalkinnoksi Kehitysvammaliitto ry:lle.
- Rissanen, V. & Kansanen, M. 2003. Laadunhallinta terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto.
- Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelut. 2013. Johdon katselmuksen pöytäkirja.

Satakunnan sairaanhoitopiiri. 2013. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011–2013 ja talousarvio.

Satakunnan sairaanhoitopiirin www – sivut. 2013. Viitattu 12.11.2013.

http://www.satshp.fi/portal/page?_pageid=99,1&_dad=wportal&_schema=WPORTAL

Seppälä, H & Sundin, M. 2011. Menetelmä psykososiaalisen toimintakyvyn kuvaamiseen. Kehitysvammaliitto. 4. painos.

Silvennoinen-Nuora, L. 2005. Strategiatyö ja tasapainoitettu mittaristo toimialan johtamisessa. Painotalo Miktor.

Silvennoinen-Nuora, L. 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa, Tampereen yliopistopaino Oy.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira). 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut. Valtakunnallinen valvontaohjelma. Dnro 8680/05.00.04/2011

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.

Sosiaalialan Työntajien www-sivut. Viitattu 12.11.201.

http://ek2.ek.fi/sosiaalialan_tyontajaliitto/fi/elinkeinoasiat/laadunhallinta/index.php

Stuk, säteilyturvakeskuksen www – sivut 2013. Viitattu 12.11.2013.

http://www.stuk.fi/proinfo/vaatimukset_kaytolle/laitteet/fi_FI/termit/

Suomen standardisoimisliiton www – sivut 2013. Markku Pitkon laatima kalvosarja oppilaitoksille 2011. Viitattu 14.11.2013.

Suomen standardisoimisliitto SFS. 2008. SFS-EN ISO 9001 Standardi. 4.painos.

Tuominen, K. 2011, Balanced Scorecard – mittaristo, Oy Benchmarking Ltd

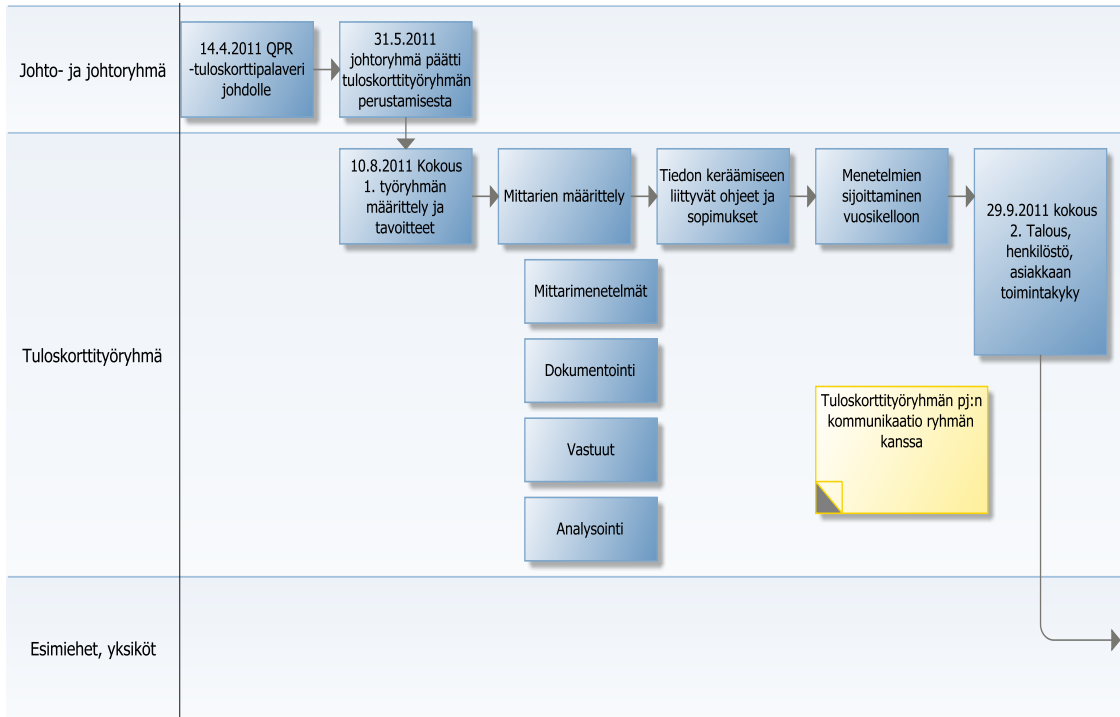
Valtioneuvoston periaatepäätös. 2010. Ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi (Kehas), Stm verkkosivut 12.11.2013,

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-10827.pdf

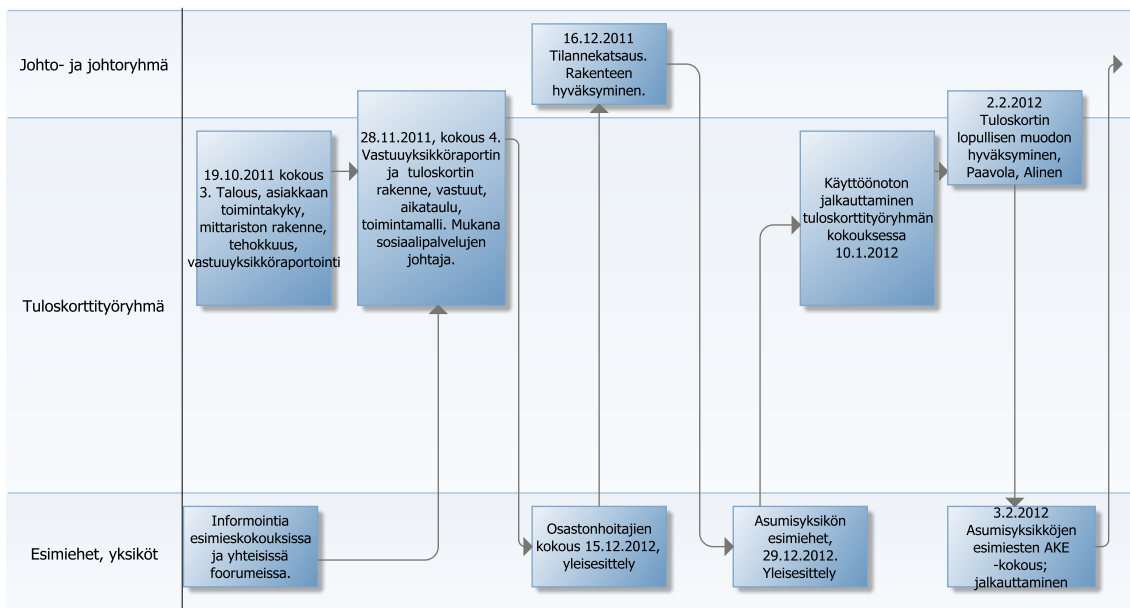
Valtioneuvoston periaatepäätös. 2012. Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:15

Valvira, sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014. Valvontaohjelmia 6:2012.

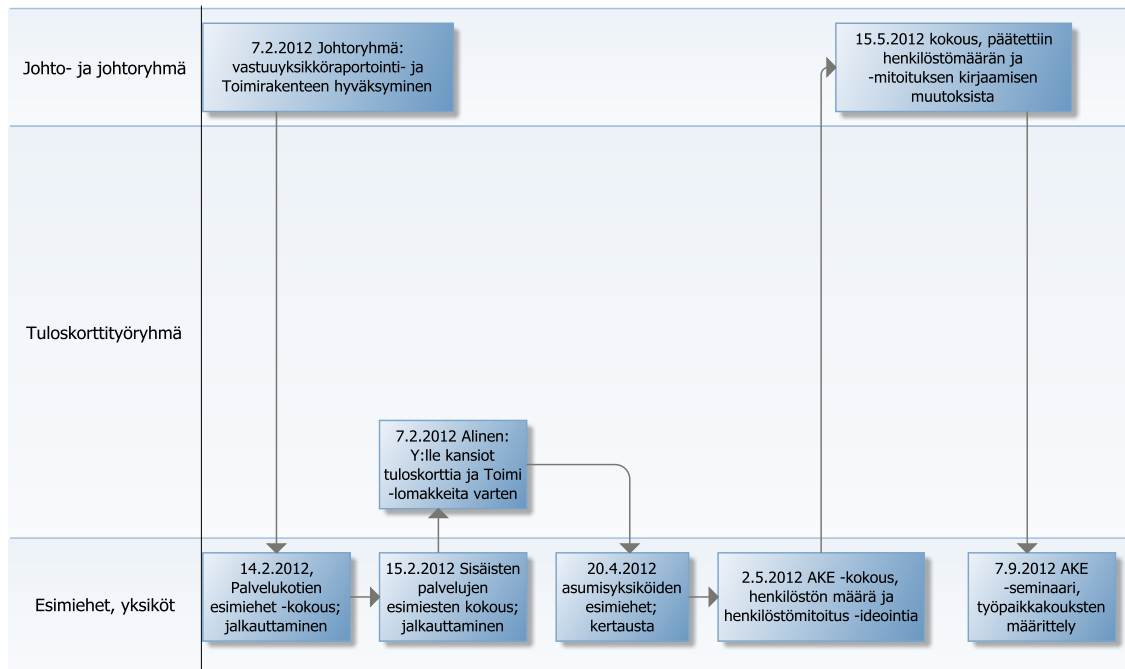
LIITE 1. TULOSKORTIN KEHITTÄMISPROSESSI



Kuvio 7. Tuloskortin kehittämisen prosessi 14.4.–29.9.2011 välisenä aikana.



Kuvio 6. Tuloskortin kehittämisen prosessi 19.10.2011 – 3.2.2012 välisenä aikana.



Kuvio 8. Tulokortin kehittämisprosessi 7.2.2012 – 7.9.2012 välisenä aikana.