

# **Varhaiskasvatuksen palveluseteliasiakkuuden alkaminen Hollolassa**

**Prosessikuvaus kolmisivutekniikalla ja prosessin arviointi**

LAB-ammattikorkeakoulu

Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveystaloudessa, Sosionomi (YAMK)

2023

Tiia Avovaara

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiia Avovaara	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 46	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Varhaiskasvatuksen palveluseteliasiakkuuden alkaminen Hollolassa</b> Prosessikuvaus kolmisivutekniikalla ja prosessin arviointi		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Hollolan kunta, varhaiskasvatuspalvelut		
Tiivistelmä <p>Työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata ja mallintaa varhaiskasvatuksen palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvä prosessi sekä arvioida sitä yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Kehittämistyölle määritelty tavoite oli vahvistaa sijaistamiskäytänteitä sekä vahvistaa osaamista Hollolan varhaiskasvatuspalveluissa ja samanaikaisesti lisätä yhteistyötä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluntuottajien välillä.</p> <p>Kehittämistyön tietoperustassa käsiteltiin varhaiskasvatusta ja sen järjestämistä sekä vaihtoehtoisia tapoja, joilla kunta voi mahdollistaa perheen hakeutuvan yksityiseen varhaiskasvatukseen. Lisäksi tietoperustassa käsiteltiin prosessijohtamista sekä julkisen organisaation prosessien kehittämistä. Prosessikuvauksen laatimista osana organisaation prosessijohtamista ja prosessien kehittämisen työvälineenä käsiteltiin myös tietoperustassa.</p> <p>Kehittämistyön menetelmät valittiin osallistavan yhteiskehittämisen näkökulmasta. Kehittämistyön aluksi määriteltiin prosessin nykytila SWOT-analyysina. Työpajatyöskentelyissä hyödynnettiin fasilitoivan keskustelun keinoja ja lisäksi kehittämistyön toteuttamiseksi tehtiin kysely. Nykytila-analyysin pohjalta prosessikuvauksen laatiminen toteutettiin kolmisivutekniikalla.</p> <p>Osallistavien menetelmien myötä toteutukseen osallistuneiden osaaminen vahvistui prosessikuvausten laatimisesta sekä prosessijohtamisen hyödyistä. Voitiin todeta, että kehittämistyön myötä toteutettu prosessikuvaus lisäsi osaamista valitusta prosessista. Kehittämistyön pohjalta laadittiin ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä huomioiden kehittämistyön tavoite ja tarkoitus. Jatkotutkimuskohteeksi määriteltiin asiakasnäkökulman selvittäminen asiakasta osallistavien menetelmin. Lisäksi kehittämistyön myötä laadittu prosessikuvaus määriteltiin jatkokehittämistoimenpiteenä siirrettäväksi IMS-ohjelmistoon. Jatkokehittämisehdotukseksi määriteltiin tarvekartoitus muiden prosessikuvausten laatimisen tarpeesta.</p>		
Asiasanat yksityinen varhaiskasvatus, prosessijohtaminen, julkinen organisaatio		

## Abstract

Author(s) Tiia Avovaara	Type of Publication Master's Thesis	Published 2023
	Number of Pages 46	
Title of Publication <b>The start of a service voucher customership in private early childhood education at Hollola</b> Process description with three-page technique and process evaluation		
Degree, Field of Study Master of Social Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Hollola, municipality of Finland, early childhood education		
Abstract <p>The purpose of the development work was to represent and model the process related to the start of a service voucher customership of private early childhood education. At the same time the process was evaluated together with private service providers. The goal of development work was to increase expertise and create substitute practices for workers of early childhood education services of the municipality of Hollola. At the same time the goal was to increase cooperation between the municipality of Hollola and private early childhood education service providers.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on the early childhood education as well as alternatives which allow family to choose private early childhood education. The theoretical part also included theory of process management and the development of public organization processes.</p> <p>The methods for the development work were chosen to be inclusive and increase co-development. First, the current state of the process was defined using SWOT analysis. During workshops facilitative discussion methods were used. Additionally, a survey was conducted to support the development work. By using these methods, the process description was created using the three-page technique.</p> <p>The knowledge of process descriptions and the benefits of process management was strengthened in those who were involved in the development work. The process description implemented with the development work increased the knowledge of the selected process. Considering the goal and purpose of the development work few development suggestions were made.</p> <p>Future research subject was defined as clarifying the customer's perspective in the selected process. The process description created as a result of the development work should be transferred to the IMS software. Need for other process descriptions was defined as future development proposal.</p>		
Keywords private early childhood education, process management, public organization		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	2
2.1	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus.....	2
2.2	Kohdeorganisaationa Hollolan varhaiskasvatuspalvelut.....	2
3	Varhaiskasvatuspalvelut ja niiden järjestäminen .....	4
3.1	Varhaiskasvatuspalveluiden järjestäminen .....	4
3.2	Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden kustannukset ja palveluseteli .....	6
3.3	Yksityisen varhaiskasvatuksen tarjonnan lisääntyminen .....	9
3.4	Varhaiskasvatuspalveluiden laatu ja laadun varmistaminen.....	10
4	Julkinen organisaatio ja prosessien kehittäminen .....	14
4.1	Nykyaikainen julkinen organisaatio .....	14
4.2	Prosessijohtaminen ja palveluprosessien kehittäminen julkisella sektorilla .....	15
4.3	Prosessikuvaus kehittämisen työkaluna.....	18
5	Kehittämistyössä käytettävät menetelmät .....	21
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	21
5.2	Kehittämistyö lineaarisen mallin mukaan .....	22
5.3	SWOT-analyysi.....	23
5.4	Fasilitoiva keskustelu työpajatyöskentelyssä .....	24
5.5	Kyselylomake arvioinnin menetelmänä .....	26
5.6	Prosessikuvaus kolmisivutekniikalla .....	27
6	Kehittämistyön toteutus.....	30
6.1	Kehittämistyön lähtökohdat ja suunnittelu .....	30
6.2	Nykytila-analyysin toteutus .....	32
6.3	Prosessikuvauksen toteutus .....	33
7	Kehittämistyön tulokset.....	36
7.1	Prosessin nykytila-analyysi SWOT-analyysinä.....	36
7.2	Kehittämistyön tuotoksena prosessikuvaus.....	37
7.3	Toimenpiteet kehittämistyön pohjalta .....	38
8	Pohdinta .....	40
8.1	Johtopäätökset .....	40
8.2	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu.....	41
8.3	Kehittämistyön arviointi.....	44
8.4	Jatkokehittämisehdotukset.....	46
	Lähteet .....	47

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Prosessikuvauksessa käytetyt symbolit

Liite 4. Prosessikortti: Prosessin perustiedot

Liite 5. Prosessikuvaus: Muualla kuin Hollolassa sijaitseva yksikkö

Liite 6. Prosessikuvaus: Hollolassa sijaitseva yksikkö

Liite 7. Vaihekortti: Muualla kuin Hollolassa sijaitseva yksikkö

Liite 8. Vaihekortti: Hollolassa sijaitseva yksikkö

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatus Suomessa on viimeisen vuosikymmenen aikana kokenut monenlaisia muutoksia. Jotkin muutoksista ovat olleet lakimuutoksista johtuvia, kun taas toiset muutokset ovat johtuneet ennakoimattomista koko yhteiskuntaa koskevista ilmiöistä. Kaiken keskellä varhaiskasvatuksen on todettu olevan tärkeä yhteiskunnallinen lähipalvelu, jonka ensisijainen tehtävä on mahdollistaa vanhempien työssäkäynti. (Lahtinen & Svartsjö 2022, 46–50.) Sen lisäksi varhaiskasvatus on paljon muutakin. Varhaiskasvatuslaki 540/2018 asettaa varhaiskasvatukselle tavoitteet, joita jokaisen varhaiskasvatusta järjestävän on toteutettava. Varhaiskasvatuslain asettamat tavoitteet koskevat niin kunnallista kuin yksityistäkin varhaiskasvatusta. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Ennen varhaiskasvatus nähtiin kuntien ja kaupunkien tarjoamana kunnallisena palveluna, mutta viime aikoina erilaiset vaihtoehdot ovat nousseet rinnalle. Yksityiset palveluntuottajat ovat alkaneet tuottaa varhaiskasvatuspalveluita kunnallisen varhaiskasvatuksen lisäksi, ja kunnat ja kaupungit ovat mahdollistaneet perheiden hakeutumisen yksityisen varhaiskasvatuksen piiriin erilaisilla taloudellisilla toimilla. (Kuntaliitto 2023.) Kunnat ja kaupungit voivat tukea rahallisesti ja mahdollistaa perheen hakeutumisen yksityiseen varhaiskasvatukseen joko ottamalla käyttöön palvelusetelin tai yksityisen hoidon tuen sekä kuntalisän (Varhaiskasvatuslaki 540/2018).

Julkiset organisaatiot, kuten kunnat ja kaupungit, kehittävät omaa toimintaansa jatkuvasti ja ovat alkaneet tarkastella organisaation sisäistä toimintaa ja prosesseja tarkemmin hyödyntäen prosessijohtamisen keinoja. Muutos julkisten organisaatioiden toimintamallien yhteneväisyydessä yritysmaailman kanssa on ilmentynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Vaikka muutokset julkisissa organisaatioissa tapahtuvat hitaasti, on niitä yhä enenevässä määrin havaittavissa. (Forlano ym. 2020, 1203–1204.)

Tässä työelämälähtöisessä kehittämistyössä tarkastellaan Hollolan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden käyttöönottamaa varhaiskasvatuksen palveluseteliin liittyvää asiakkuusprosessia. Tarkastelun kohteena on asiakkuuden alkamiseen liittyvä prosessi. Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata ja mallintaa palveluseteliasiakkuuden alkaminen Hollolan varhaiskasvatuspalveluissa sekä tarkastella ja arvioida sitä yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Kehittämistyön tavoitteeksi on määritelty Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden sijaistamiskäytänteiden sekä osaamisen vahvistaminen. Lisäksi tavoitteena on lisätä yhteistyötä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden sekä yksityisten palveluntuottajien välillä. Kehittämistyö alkaa prosessin nykytilan analyysistä edeten aina prosessin mallintamiseen ja kuvaamiseen kolmisivutekniikalla. Menetelminä käytetään osallistavia ja yhteiskehittämistä tukevia menetelmiä.

## 2 Kehittämistyön lähtökohdat

### 2.1 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Kyseessä on Hollolan kunnan varhaiskasvatuspalveluille toteutettu työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, joka joltain osin mukailee laadullisen tutkimuksen piirteitä ja menetelmiä. Kehittämiskohteena pidetään palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvää prosessia sekä kunnan, että yksityisten palveluntuottajien näkökulmasta. Kehittämistehtävänä on myös selvittää kehittämisehdotuksia yksityisiltä palveluntuottajilta nykyiseen asiakkuuden alkuun liittyvään prosessiin.

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata ja mallintaa palveluseteliasiakkuuden alkaminen Hollolan kunnassa prosessimallinnuksen keinoin, sekä tarkastella, että arvioida sitä yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Kehittämistyön myötä tehdään visuaalinen mallinnus ja arvioidaan vuodesta 2019 alkaen samankaltaisena pysynyttä palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvää prosessia niin Hollolan kunnan, kuin yksityisten palvelusetelituottajien näkökulmasta.

Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Hollolan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden osaamista ja sijaistamiskäytännettä. Toisena tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä Hollolan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden, erityisesti yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnasta vastaavien, sekä yksityisten palveluntuottajien välillä huomioiden myös varhaiskasvatuslain mukaiset kunnan toteuttaman valvonnan periaatteet.

### 2.2 Kohdeorganisaationa Hollolan varhaiskasvatuspalvelut

Kehittämistyö toteutettiin Hollolan kunnan varhaiskasvatuspalveluille, joka on osa Hollolan kunnan hyvinvoinnin palvelualueen hallintoa. Hyvinvoinnin palvelualueen hallinnon kokonaisuus kattaa varhaiskasvatuspalveluiden lisäksi myös perusopetuksen ja vapaa-aikapalvelut. (Hollolan kunta 2022b.)

Varhaiskasvatuspalveluiden hallinnollisissa työtehtävissä työskentelee yksi varhaiskasvatuspäällikkö, joka toimii varhaiskasvatuksen vastuualuepäällikkönä. Tämän lisäksi varhaiskasvatuspalveluiden hallinnollisissa työtehtävissä työskentelee kaksi varhaiskasvatuksen asiantuntijaa, kaksi palveluohjaajaa sekä toimistos sihteeri. Nämä tekevät tiivistä yhteistyötä kymmenen varhaiskasvatuksen lähiesimiehen kanssa, joista jokainen osaltaan vastaa tietyistä heille osoitetuista kunnallisista varhaiskasvatusyksiköistä. Lisäksi varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden tehtävänkuvaan kuuluu tiivis yhteistyö yksityisten varhaiskasvatuksen palveluntuottajien kanssa. (Hollolan kunta 2022b.) Tämän kehittämistyön toteuttaja työskentelee Hollolan varhaiskasvatuspalveluissa varhaiskasvatuksen asiantuntijana.

Hollolassa kunnallista varhaiskasvatusta tarjotaan yhdessätoista (11) kunnallisessa päiväkodissa ja sen lisäksi perhepäivähoidossa. Näistä yhdessä päiväkodissa järjestetään vuorohoito lapsille, joilla on vanhempien työn tai opiskelun vuoksi ympärivuorokautisen varhaiskasvatuksen tarve. (Hollolan kunta 2023b.) Opetus- ja kasvatushenkilöstöä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa on noin kaksi sataa. Heistä vajaa puolet on varhaiskasvatuksen opettajia ja varhaiskasvatuksen erityisopettajia. Lisäksi päiväkodeissa työskentelee varhaiskasvatuksen lastenhoitajia sekä varahenkilöitä ja päiväkotiapulaisia. (Hollolan kunta 2022b.)

Kunnallisten varhaiskasvatustaluiden lisäksi Hollolassa on yksityisiä perhepäivähoitajia, yksityinen ryhmäperhepäiväkoti, sekä yksityisiä päiväkotia. Hollolalaisen asiakkaan hakeutuessa yksityiseen varhaiskasvatukseen, on hänellä mahdollisuus hakea joko yksityisen hoidon tukea sekä kuntalisää, tai varhaiskasvatuksen palveluseteliä tietyin ehdoin riippuen siitä, hakeutuuko asiakas perhepäivähoitoon vai päiväkotiin. (Hollolan kunta 2023c.)

### 3 Varhaiskasvatuspalvelut ja niiden järjestäminen

#### 3.1 Varhaiskasvatuspalveluiden järjestäminen

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 velvoittaa kunnat ja kaupungit järjestämään varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuslaissa on määritelty tavoitteet, joita tulee toteuttaa varhaiskasvatuksessa. Kunta voi järjestää varhaiskasvatuksen omana palvelutuotantonaan, mutta laki mahdollistaa kunnan vaihtoehtoisesti järjestävän varhaiskasvatuksen myös ostopalveluna tai palvelusetelillä. Kunta voi tarjota perheille vaihtoehdon myös yksityisen hoidon tuella ja kuntalisällä tuettuun varhaiskasvatukseen. Laki edellyttää kuntaa järjestämään lisäksi neuvontaa ja ohjausta käytävissä olevista varhaiskasvatuspalveluista. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Varhaiskasvatuksen neuvonnasta ja ohjauksesta käytetään usein nimitystä varhaiskasvatuksen palveluohjaus. Sen lakisääteinen tehtävä on antaa perheille tietoa erilaisista varhaiskasvatuksen vaihtoehdoista. Usein palveluohjaukseen tulee perheen ensimmäinen yhteydenotto jo ennen asiakkuuden alkamista. Palveluohjausta voivat antaa joko varhaiskasvatuksesta vastaava viranhaltija tai päiväkodin johtaja, mutta se voi olla myös keskitettynä nimetylle työntekijälle. (Kuukka ym. 2019, 22–23.) Vuonna 2019 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin palveluohjauksen ja asiakkaiden välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Tutkimuksen mukaan palveluohjaus tarjosi asiakkaille tietoa työntekijän näkökulmasta. Lisäksi se tarjosi perheille perustietoa varhaiskasvatuspalveluista. Keskusteluissa nousi usein esille varhaiskasvatuksen tarvetta määrittävä työtilanne, eikä keskustelua juurikaan käyty lapsesta. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että palveluohjaus pyrkii usein vaikuttamaan siihen, miten varhaiskasvatuksen resursseja käytetään. Palveluohjauksen tiedonannon vaihteisuus voi ohjata huoltajaa kohti tietynlaisia ratkaisuja, erityisesti jos huoltajalla ei ole aiemmin käsitystä varhaiskasvatuspalveluiden palveluvalikoimasta. (Kuukka ym. 2019, 32–33.)

Jokaisella varhaiskasvatusikäisellä lapsella on Suomessa oikeus osallistua varhaiskasvatukseen, eikä kunnilla ole ollut oikeutta rajata lapsen subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta vuoden 2021 varhaiskasvatuslain muutoksen jälkeen. Laki varhaiskasvatuslain 12§:n muuttamisesta 1228/2020 poisti kunnilta mahdollisuuden rajata lapsen subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta 1.8.2021 alkaen. Vuoden 2016 elokuusta vuoden 2021 heinäkuun loppuun, kunnan tai kaupungin oli mahdollista rajata lapsen kokopäiväistä subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta silloin, kun tietyt ehdot eivät täyttyneet. (Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 108/2016; Laki varhaiskasvatuslain 12§:n muuttamisesta 1228/2020.)

Osallistumisaste kertoo, mikä osuus kunnan varhaiskasvatuspalveluihin oikeutetuista lapsista on varhaiskasvatuspalveluiden piirissä. Se huomioi sekä kunnallisen

varhaiskasvatuksen, palvelusetelillä ja ostopalveluna toteutetun varhaiskasvatuksen, että yksityisen hoidon tuella ja kuntalisällä tuetun varhaiskasvatuksen. Hollolassa varhaiskasvatuksen osallistumisaste on valtakunnallista osallistumisastetta korkeampi. Opetushallituksen Vipunen -palvelusta on nähtävissä, että vuonna 2021 valtakunnallinen koko Suomen kattava osallistumisaste varhaiskasvatukseen oli 74,7%. Samana vuonna osallistumisaste Hollolassa oli 76,9%. (Vipunen-palvelu 2022.)

Myös kansainvälisesti on nähty tärkeänä, että varhaiskasvatukseen resursoidaan ja se mahdollistetaan kaikille tasapuolisesti. Varhaiskasvatuksen järjestäminen nähdään sosiaalisena investointina, joka tuottaa laadukkaasti järjestettynä monenlaista hyötyä. Mahdollisuus varhaiskasvatukseen vaikuttaa esimerkiksi perheen työllistymiseen sekä erityisesti äitien työllistymisasteeseen, mutta sillä on myös erilaisia myönteisiä vaikutuksia lapsen tulevaisuuteen. On todettu, että varhaiskasvatukseen osallistuminen vaikuttaa lapsen myöhempään koulumenestykseen ja koulutustasoon sekä tukee positiivisesti lapsen työllistymistä aikuisvuosinaan. Jotta osallistuminen varhaiskasvatukseen tuottaa hyötyä, on sen oltava laadukasta ja kohtuuhintaista myös heikommassa asemassa oleville perheille. (West ym. 2020, 681–682.)

Kuten muissakin Pohjoismaissa, myös Suomessa varhaiskasvatuksen järjestämisen on perinteisesti ymmärretty olevan kuntien ja kaupunkien vastuulla. Sen on ajateltu olevan yksi kuntien ja kaupunkien asukkailleen tarjoamista hyvinvointipalveluista, joita laki velvoittaa kunnat ja kaupungit järjestämään. Yhä enenevässä määrin varhaiskasvatukseen ajatellaan olevan yhtäläinen oikeus jokaiselle varhaiskasvatusikäiselle lapselle huolimatta heidän sosioekonomisesta asemastaan, etnisestä taustastaan tai asuinsijainnistaan. Suomessa on esimerkiksi muihin maihin verrattuna vasta myöhemmin hyväksytty yksityisten palveluntuottajien osuus myös perusopetuksen järjestämisen osalta. (Laiho & Pihlaja 2022, 944–945.)

Toisin kuin Suomessa, kansainvälisesti tarkasteltuna varhaiskasvatuspalvelut nähdään yhä enemmän liiketaloudellisena yritysmuotoisina palveluina, joita yksityiset palveluntuottajat järjestävät. Maailmanlaajuisesti varhaiskasvatuspalvelut ovat yksityisen yrityksen järjestämiä palveluita, joissa toteutuu yritysmaailman ajatus hyödykkeiden ja palveluiden myymisestä sekä kuluttajien, eli asiakkaiden, ostamisesta. (Laiho & Pihlaja 2022, 953–954.) Tutkimuksessa todettiin, että esimerkiksi Englannissa varhaiskasvatus järjestetään pääasiassa julkisena sekä yksityisenä voittoa tavoittelemattomana ja yksityisenä voittoa tavoittelevana palveluna. Vastaavasti Ranskassa varhaiskasvatus järjestetään pääsääntöisesti julkisena palveluna, kun taas Saksassa se järjestetään pääsääntöisesti yksityisenä voittoa tavoittelemattomana palveluna. (West ym. 2020, 683–684.)

Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuspalveluiden yksityistymisen taustalla on kaksi merkittävää seikkaa; taloudellinen näkökulma ja valinnanvapauden mahdollistaminen. Tutkimuksessa osoitettiin, että paikallispolitiikan rooli kunnan tai kaupungin linjauksissa yksityisen varhaiskasvatuksen suhteen on merkittävä. (Laiho & Pihlaja 2022, 950–953.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta on vuosina 2016–2019 luonut varhaiskasvatukselle tulevaisuuskuvat vuodelle 2040. Neuvottelukunnan tehtävänä on seurata ja arvioida varhaiskasvatuksen kehitystä niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Lisäksi neuvottelukunta tekee ehdotuksia varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Vuodelle 2040 neuvottelukunta on määritellyt mahdollisia tulevaisuuskuvia ja kehittämissuuntia. Yhdeksi tulevaisuuden näkömängäksi on määritelty laatuerojen lisääntyminen, mikä aiheuttaa erilaisista taloudellisista asemista tulevien perheiden lasten sijoittumisen eri yksiköihin. Asiakkaiden omaehtoinen vaihtaminen yksiköiden välillä on lisääntynyt, ja voidaankin puhua ”päiväkotishoppailusta”. Toisaalta kunnat ja kaupungit kilpailevat myös varhaiskasvatuksen laadulla sekä tarjoamalla myös mahdollisuuden hakeutua yksityiseen varhaiskasvatukseen. Valtio pyrkii entisestään puuttumaan laadullisten erojen kasvuun sekä pitämään palvelut tasalaatuisina. (Jokinen & Nieminen 2019, 27–28.)

Tulevaisuuskuviissa on myös määritelty varhaiskasvatusta tuottavien yritysten toiminnan muuttumisen kilpailulliseksi. Suuret yritykset tarjoavat lapselle varhaiskasvatuspaikan työpaikan yhteydestä, jolloin työ ja vapaa-aika limittyvät entisestään, kun vanhemmat voivat viettää työpäivän aikana aikaa myös lastensa kanssa. Tulevaisuuskuviissa on nähty myös markkinoille tulevan yhtiömuotoisia yksityisiä päiväkoteja, joiden osakkeita vanhempien on mahdollista ostaa. Osakkeita ostamalla vanhemmat voivat vaikuttaa varhaiskasvatuksen järjestämiseen. Näin turvataan päiväkodin toiminnan kehittäminen sekä varmistetaan laadun ja korkeiden kriteereiden täytyminen. Koska perheiden lapsimäärä on pienentynyt, voidaan lapsen varhaiskasvatukseen sijoittaa entistä enemmän rahaa. (Jokinen & Nieminen 2019, 27–28.)

### 3.2 Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden kustannukset ja palveluseteli

Varhaiskasvatuksen palvelusetelin sidosryhmiä ovat asiakas, yksityinen varhaiskasvatuksen palveluntuottaja sekä kunta. Palvelusetelijärjestämässä puolestaan asiakas on kuntalainen. Yksityisestä varhaiskasvatuksen palveluntuottajasta käytetään nimitystä palvelusetelituottaja. Se on yritys, jonka kunta on hyväksynyt tietyin ehdoin palvelusetelituottajaksi. (Piippo ym. 2013, 114.)

Kunnan ottaessa käyttöönsä varhaiskasvatuksen palvelusetelin, sitoutuu kunta korvaamaan yksityiselle palvelun tuottajalle palvelun kustannukset kunnan ennalta

määrittelemään arvoon asti. Palvelusetelin käyttöönotto on kunnan keino lisätä asiakkaalle vaihtoehtoja, laajentaa palveluiden saatavuutta sekä monipuolistaa palveluvaihtoehtoja. Lisäksi palveluseteli on mahdollisuus kunnan ja yksityisen palveluntuottajan yhteistyön edistämiseksi. Kunta hyväksyy ne palveluntuottajat, joihin kunta katsoo asiakkaan voivan käyttää palveluseteliä; kunnan ja palvelun tuottajan välille ei muodostu kuitenkaan sopimussuhdetta, vaan sopimusosapuolet ovat yksityinen palveluntuottaja ja asiakas. Kunta on velvollinen ylläpitämään julkisesti ajantasaista luetteloa kunnan hyväksymistä palveluntuottajista ja niiden hinnoista. Hyväksyntä voidaan joissain tapauksissa myös peruuttaa. (Kuntaliitto 2022.)

Kunta asettaa ehdot palveluntuottajille sekä näiden tuottamille palveluille palvelusetelisääntökirjassa, joka on menettelytapaohje sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle että myös kunnalle. Palvelusetelin käyttöönottavan kunnan tulee laatia palvelusetelisääntökirja. Se sisältää hyväksymiskriteerit palveluntuottajille, jotka kunnan on osittain mahdollista itse määrittellä. Lisäksi se kuvaa kunnan ja palveluntuottajan tehtävät ja vastuut sekä oikeudet ja velvollisuudet. Palvelusetelisääntökirja sisältää lainsäädäntöön pohjautuvan osan, joka on nimeltään yleinen osa. Sen lisäksi palvelusetelisääntökirja sisältää kunnan itse määrittämät ja harkinnanvaraiset hyväksymis- ja palvelun tuottamisedot, jotka kirjataan sääntökirjan erityiseen osaan. Näissä kahdessa sääntökirjan osassa ei kuitenkaan voi olla ristiriitaisuuksia. On olemassa yksi palvelusetelin sääntökirjan yleisesti käytössä oleva malli, jonka on luonut Sitra vuonna 2011. Monet kunnat hyödyntävät tätä laatiessaan kuntakohtaista palvelusetelisääntökirjaa. (Kuntaliitto 2017.)

Tulosidonnaisella palvelusetelillä kunta varmistuu siitä, että yksityisen palvelun hinta ei muodostu asiakkaalle liian korkeaksi, eli kyseistä vaihtoehtoa poissulkeväksi. Tulosidonnaisella palvelusetelillä varhaiskasvatus on perheelle saman hintaista, kuin vastaava kunnallinen palvelu. (Lahtinen & Svartsjö 2022, 48–49.) Palvelusetelisääntökirja voi mahdollistaa lisämaksun perimisen asiakkaalta. Hollolassa perheen maksettavaksi jää lisämaksu, mikäli yksityinen palveluntuottaja sellaista perii. Hollolan palvelusetelisääntökirja mahdollistaa lisämaksun olevan 0–75 euroa kuukaudessa. (Hollolan kunta 2022a.)

Useimmiten erilaisten kunnan tarjoamien tukien käyttöönottoa perustellaan kuntatalouteen kohdistuvilla säästövaikutuksilla (Ruutiainen ym. 2018, 442). Palvelusetelin käyttöönotto on lisäksi kunnan tapa tukea yksityisiä varhaiskasvatuksen palveluntuottajia avaamalla varhaiskasvatusmarkkinoita, mutta myös ratkaista varhaiskasvatuspalveluiden kysyntään liittyviä muutoksia ja kunnalle kohdistuvia palveluiden järjestämiseen liittyviä paineita. Palvelusetelin käyttöönotto joissain tapauksissa on vaihtoehto vanhoihin toimitiloihin liittyvien investointien tai uusien toimitilojen järjestämisen välttämiseksi ja kunnan järjestämien

palveluiden laajentamiseksi. Investointeihin ja uusiin toimitiloihin liittyvät hankinnat voivat olla pitkiä prosesseja riippuen kunnassa olemassa olevasta kiinteistökannasta. Vastaavasti palvelusetelin käyttöönotto voidaan valmistella nopealla aikataululla. Kunta voi laajentaa myös tarjoamaansa palveluvalikoimaa esimerkiksi erilaisten pedagogisten tai kielellisten suuntauksien osalta ottamalla käyttöön palvelusetelin. (Lahtinen & Svartsjö 2018, 28.)

Jo vuonna 2013 Suomessa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin palvelusetelijärjestelmän sähköistämistä ja sen mahdollisuuksia. Tuolloin aiheesta ei ollut tehty vielä juurikaan tutkimuksia, ja monessa kunnassa ja kaupungissa oltiin vasta siirtymässä sähköisen palvelusetelijärjestelmän käyttöönottoon. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että palvelusetelijärjestelmä vaatii kunnalta resursointia niin henkilöstön kuin taloudenkin näkökulmasta. Palvelusetelijärjestelmän toiminnalliset vaatimukset on otettava huomioon, kun kunta tai kaupunki valitsee sähköistä järjestelmää käyttöönsä. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että sähköisen järjestelmän valinnassa ja käyttöönotossa on huomioitava kunnan tai kaupungin tarpeet mutta myös käytössä olevat resurssit. (Piippo ym. 2013, 114–115.)

Varhaiskasvatuksen palveluseteli on käyttöönotettu Hollolan kunnassa tammikuussa 2019. Ohjaavaksi asiakirjaksi on luotu loppuvuodesta 2018 Hollolan kunnan palvelusetelisääntökirja, jota on päivitetty vuosina 2020 ja 2022. Palvelusetelisääntökirja on Hollolan kunnan hyvinvointivaliokunnan hyväksymä asiakirja, johon on kirjattu sekä palveluntuottajaa että kuntaa koskevat velvoitteet. Palvelusetelisääntökirjaan on myös kirjattu tiettyjä kunnan edellyttämiä toimintatapoja ja -malleja asiakkuuden eri vaiheisiin. (Hollolan kunta 2022a.)

Yksityisen päiväkodin on ensin hakeuduttava Hollolan kunnan hyväksymäksi palvelusetelituottajaksi, ennen kuin asiakas voi hakea päiväkotiin palveluseteliä. Yksityistä perhepäivähoitajaa tai ryhmäperhepäiväkotia ei palvelusetelituottajaksi hyväksytä. Jo käyttöönotosta alkaen Hollola on hyväksynyt myös muilla paikkakunnilla sijaitsevia yksityisiä päiväkoteja palvelusetelituottajiksi. Koska kuntien ja kaupunkien toimintatavat eroavat toisistaan, on yhden palveluntuottajan oltava perillä useamman kaupungin ja kunnan toimintatavoista, mikäli tämä on hakeutunut useamman kunnan tai kaupungin palvelusetelituottajaksi. (Hollolan kunta 2022a.)

Yksityinen varhaiskasvatus on vaihtoehto kunnalliselle varhaiskasvatukselle. Varhaiskasvatuslaki velvoittaa kunnan antamaan asiakkaille ohjausta ja neuvontaa kunnan tarjoamista palveluista. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.) Palveluohjauksesta asiakkaiden tulee saada tietoa heidän käytettävissään olevista palveluista ja vaihtoehdoista lapsen varhaiskasvatukselle, mutta sen lisäksi myös eri varhaiskasvatuksen toimintamuodoista, että muista lapsen varhaiskasvatuksen järjestämiseen liittyvistä seikoista. Merkittävää on, että

palveluohjauksesta saatu, tai vastaavasti saamatta jäänyt tieto, voi vaikuttaa asiakkaiden palveluiden hakeutumiseen oleellisesti. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2021, 24.)

Vuonna 2018 kuntaliiton tekemässä raportissa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen palvelusetelin käyttöä kunnissa. Jo silloin voitiin todeta, että palvelusetelin käytön osuus oli kasvanut selvästi muutamassa vuodessa. Se on osittain korvannut ostopalvelutoimintaa sekä yksityisen hoidon tuella sekä kuntalisällä tuettua toimintaa. Raportin mukaan vuonna 2012 palveluseteli oli käytössä 25 kunnassa ja samanaikaisesti sen käyttöönotto oli suunnitteilla 23 kunnassa. Vuonna 2018 palveluseteli oli käytössä 75 kunnassa. (Lahtinen & Svartsjö 2018, 17.) Vastaavasti vuonna 2022 tehdyn kyselyn tuloksissa todettiin, että palvelusetelin käyttö kunnissa oli edelleen noussut niin, että vuonna 2022 kyselyyn vastanneista kunnista 98 kunnassa oli palveluseteli käytössä. Palvelusetelin käyttöönotto oli suunnitteilla neljässä kunnassa. (Lahtinen & Svartsjö 2022, 445–450.)

Toisaalta vuonna 2022 tehdyn kyselyn perusteella Lahtinen ja Svartsjö toteavat, että palveluseteliasiakkaina olevien lasten määrä on kasvanut vuoden 2020 kyselyyn saakka, mutta ei enää vuoden 2022 kyselyyn saakka. Toisaalta kyselyssä ei ollut käytössä vuoden 2021 lapsimäärätietoja ja vuoden 2020 lapsimääriin on osaltaan vaikuttanut koronapandemia vähentäen kokonaisuudessaan varhaiskasvatuspalveluita käyttävien lasten määrää. (Lahtinen & Svartsjö 2022, 445–450.)

Tammikuussa 2023 Hollolan kunnan hyväksymiä palvelusetelituottajia oli yli kaksikymmentä (Hollolan kunta 2023a). Vuoden 2022 tilinpäätöksessä toteutuneet luvut olivat palvelusetelin käyttäjien osalta 98 palveluseteliä käytössä 31.12.2022, kun tavoitetasoksi vuodelle 2022 oli kirjattu enemmän kuin 80 (Hollolan kunta 2023d).

### 3.3 Yksityisen varhaiskasvatuksen tarjonnan lisääntyminen

Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden tarjonta kunnallisten varhaiskasvatuspalveluiden rinnalla on lisääntynyt valtakunnallisesti voimakkaasti viime vuosien aikana. Kuntien velvoite on edelleen järjestää hyvinvointivaltion tarjoamat palvelut, mutta samanaikaisesti mielikuva markkinayhteiskunnan tarjoamista yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista kaikkine painotuksineen on vahvistunut. (Valkonen ym. 2021, 225–226.) Yksityisten varhaiskasvatustoimijoiden tarjoamat palvelut pitävät sisällään usein joitakin painotuksia tai lisäpalveluita ja näin erottuvat usein kunnallisista varhaiskasvatuspalveluista. Tämä ilmiö on saanut aikaan jonkin verran julkista keskustelua viime vuosien aikana. Keskustelua on herännyt esimerkiksi huolesta, aiheuttavatko voittoa tavoittelevat yksityiset varhaiskasvatustoimijat haittaa lasten tasa-arvon toteutumiselle tai yhteiskunnan kestävyydelle. (Ruutiainen ym. 2018, 441.)

Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden tarjonnan lisääntymisellä on yhteys julkisen organisaation, eli kunnan, toimintatavan muutokseen. Sen sijaan, että kunta järjestää ja tuottaa varhaiskasvatuspalvelut itse, se tukeekin yksityistä varhaiskasvatusta taloudellisesti ja välttää näin itse tuottamasta kaikkea palvelua. (Valkonen ym. 2019, 227.) Tämä toimintatapa tukee liike-elämäajattelua ja yritysmaailmasta kumpuavien toimintatapojen juurtumista sulautuen julkisen sektorin toimintaan. Toimintatapa saa aikaan myös sisäisten markkinoiden muodostumisen julkisen sektorin sisälle, jossa toteutuu tilaaja-tuottaja-malli. Julkisen sektorin hankkiessa palveluita yksityisiltä markkinoilta, korvaavat ne yhä enenevässä määrin kunnan itse tuottamaa palvelutuotantoa. Tälle kaikelle yhteistä on, että se sisältää markkinakäytänteitä ja -logiikkaa, jotka sekä saavat aikaan että lisäävät kilpailua. (Ruutiainen ym. 2018, 441.)

### 3.4 Varhaiskasvatuspalveluiden laatu ja laadun varmistaminen

Varhaiskasvatuksen mahdollistaminen palvelusetelillä yksityisellä palveluntuottajalla lisää valinnanvapautta, mutta samanaikaisesti saa aikaan myös tutkimusten mukaan laadullisia kysymyksiä. Tutkimuksen mukaan, joka toteutettiin Arabiemiraateissa vuonna 2021, yksityinen varhaiskasvatus voi sisältää huomattavaa laadullista vaihtelua varhaiskasvatuksen prosesseissa ja rakenteissa. Havaittujen laadullisten poikkeavuuksien ja jopa puutteiden pohjalta tutkimuksen myötä laadittiin uudenlaisia poliittisia suosituksia yksityisen varhaiskasvatuksen laadun parantamiseksi, tasapuolistamiseksi sekä varmistamiseksi. (Verma ym. 2022, 77–80.)

Yksityisten palveluntuottajien tarjoamien palveluiden laatuun on kiinnitetty huomiota myös toisen tutkimuksen myötä, jossa todettiin sen laadun olevan vaihtelevaa. Tähän osittain syynä on ollut riittämättömät keinot sen palvelun laadun tarkasteluun ja säännöstelyyn. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yksityiset palveluntuottajat ovat tavoitelleet voittoa, mutta eivät ole riittävästi samanaikaisesti kiinnittäneet huomiota lasten ja perheiden palvelun laatuun. (West ym. 2020, 74–75.)

Suomessa yksityisen varhaiskasvatuksen laadun valvontaan on kiinnitetty huomiota jo laakerusteisesti ja yksityisen varhaiskasvatuksen laadusta halutaan varmistua. Yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnasta on säädetty varhaiskasvatuslaissa. Sen mukaan yksityisen varhaiskasvatuksen valvontaviranomaisia ovat aluehallintovirasto, Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto sekä kunnan monijäseninen toimielin tai sen määräämä viranhaltija. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.) Valvontaviranomaisen on aina toimittava valvonnan kohteena olevaa palveluntuottajaa kohtaan kunnioittavasti. Valvonta ja ohjaus on tuloksellisempaa, kun valvontaviranomaisen ja palveluntuottajan yhteistyö perustuu luottamukseen sekä rakentavaan vuoropuheluun. Kaikkien valvonnan ja ohjauksen sisältämien

keinojen tulee olla eettisesti hyväksytyjä. Valvonnan ja ohjauksen vaikuttavuutta lisää se, että palveluntuottaja kokee valvonnan ja ohjauksen tarkoituksenmukaiseksi ja hyödyttäväksi. Jotta tämä toteutuu, on valvontaviranomaisen myös kuultava palveluntuottajien tarpeita ja toiveita. Valvontaviranomaisen tehtäväksi jää pitää säännöllisesti yhteyttä palveluntuottajiin sekä huolehtia vuorovaikutuksen ja tiedonkulun oikea-aikaisuudesta ja vastavuoroisuudesta. (Terho ym. 2022, 11–12.)

Kunnan alueella tuotetun yksityisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvatuslain mukaisen valvonnan tulee ensisijaisesti perustua neuvonnallisiin ja ohjauksellisiin keinoihin. Lähtökohdiana on yhteistyökeskeinen, asiakaslähtöinen ja palvelukeskeinen lähestymistapa yhteistyöhön palveluntuottajien kanssa. Samanaikaisesti valvontaviranomaisen on varmistuttava, että yksityisen varhaiskasvatuksen palveluntuottaja tuottaa palveluaan voimassa olevia säädöksiä ja ohjeita noudattaen. Kunnan valvontaviranomaisen on annettava neuvontaa ja ohjausta koko yksityisen varhaiskasvatuksen toiminnan ajan, aina sen aloittamisesta sen mahdolliseen päättymiseen saakka. (Terho ym. 2022, 10–12.)

Valvonnan neuvonnallinen osuus sisältää asiantuntijan antaman neuvonnan asiakkaalle tai palveluntuottajalle tämän esittämään kysymykseen. Kysyjä kuitenkin itse päättää, miten neuvoa noudattaa vai noudattaako ollenkaan. Asiantuntijan tehtäväksi jää tunnistaa esitetty ongelma sekä tunnistaa ja neuvoa ratkaisu- ja toimintamalleja ongelmaan. Asiantuntijan tehtävä on myös arvioida miten eri ratkaisu- ja toimintamallit vaikuttavat asiakkaan ongelmaan. Vaikutusten arvointi asiantuntijan on hallittava paremmin kuin asiakkaan itse. Asiantuntijan on huolehdittava, että annettu neuvonta on ymmärrettävää ja perusteltua. (Terho ym. 2022, 10–11.)

Ohjauksellinen osuus taas pyrkii siihen, että ohjattava toimii kohti tiettyä tavoitetta. Ohjausta voi tapahtua monella eri tasolla, kuten valtakunnallisella tasolla tai kunnallisella tasolla. Yksityisen varhaiskasvatuksen osalta ohjaus valtakunnallisella tasolla perustuu esimerkiksi ennalta asetettuihin normeihin sekä voimassa oleviin lakeihin ja määräyksiin. Tällaisia ovat esimerkiksi Opetushallituksen määräämät varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä varhaiskasvatuslaki. Myös kunnan valvontaviranomaisen antama ohjaus perustuu näihin edellä mainittuihin valtakunnallisen ohjauksen perusteisiin. Ohjausta voidaan antaa normi- tai informaatio-ohjauksena. Normi-ohjaus perustuu voimassa oleviin normeihin, säädöksiin ja määräyksiin. Informaatio-ohjaus taas sisältää toimintaan liittyvän tiedon informoimista, jonka tavoitteena on vaikuttaa yksityiseen palveluntuottajaan. Se ei sisällä pakottavia määräyksiä tai säädöksiä, eikä sen noudattamatta jättäminen aiheuta velvoitteita tai sanktioita. Informaatio-ohjaus on luonteeltaan opastavaa ja se tähtää palvelun laadun parantamiseen. (Terho ym. 2022, 11.)

Informaatio-ohjaukseksi voidaan katsoa esimerkiksi:

- erilaisten kirjallisten julkaisujen, kuten oppaiden ja suositusten laatiminen
- voimassa olevan lainsäädännön soveltamiseen liittyvä ohjaus sekä erilaiset kehittämissuunnitukset
- konsultointi ja koulutus
- erilaisten verkosto- ja työryhmien toteuttaminen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä niiden sisältämä vuorovaikutus sekä tiedon tuottaminen (Terho ym. 2022, 11.)

Aiempi voimassa ollut varhaiskasvatuslaki edellytti yksityistä palveluntuottajaa ilmoittamaan toiminnan aloittamisesta siihen kuntaan, jossa palveluja tuotetaan, ennen palveluiden tuottamisen aloittamista (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Vuoden 2023 alusta voimaan tullut Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022 muutti menettelytapaa tammikuusta 2023 alkaen niin, että yksityisen päiväkotitoiminnan tuottaminen on luvanvaraista, eikä enää pelkkä ilmoitusmenettely riitä (Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022). Taustalla tähän lakimuutokseen on Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan tehty kirjaus, jossa edellytetään yksityisiä varhaiskasvatuksen palveluntuottajia toimimaan laadullisesti vastaavasti kuin julkiset palvelun toimivat. Hallitusohjelmaan on kirjattu myös yksityisen varhaiskasvatuksen ilmoitusmenettelyn muuttamisesta luvanvaraiseksi. Lisäksi hallitusohjelmaan on määritetty selvitettäväksi, voidaanko yksityisen varhaiskasvatuksen voitontavoittelua rajoittaa, kuten voitontavoittelua rajoitetaan perusopetuksessa. (Hallituksen esitys HE 224/2021 vp.)

Lakimuutosten taustalla on asiantuntijaselvitys yksityisen varhaiskasvatuksen sääntelyistä ja niiden oikeudellisista näkökulmista. Selvityksen mukaan elinkeinovapaus vaarantuu, mikäli voitontavoittelu kielletään, sillä kaikki muut kuin viralliseen koulutusjärjestelmään sisältyvät koulutuspalvelut sisältyvät nykyisen käsityksen mukaan elinkeinovapauteen. Koska varhaiskasvatusta ei lueta viralliseen koulutusjärjestelmään sisältyväksi koulutuspalveluksi, ei sen voitontavoittelua voida rajata. (Tuori 2021, 19–20.)

Samanaikaisesti lakimuutoksella haluttiin turvata yksityisen varhaiskasvatuksen laatu sekä varhaiskasvatuslain toteutuminen yksityisessä päiväkotitoiminnassa. Myös ennakkollisen valvonnan osuutta haluttiin vahvistaa sekä selkiyttää eri viranomaisten rooleja. Lakimuutoksella oli mahdollista myös säännellä voimassa olevaa lainsäädäntöä luvan saamisen sekä sen mahdollisen menettämisen edellytyksistä sekä yhdenmukaistaa viranomaisten menettelytapoja luvan saamiseksi. Toisaalta yksityinen varhaiskasvatus haluttiin luvanvaraistaa myös muun yksityisen koulutusjärjestelmän mukaisesti huomioiden kuitenkin varhaiskasvatukselle ominaiset piirteet. (Aluehallintovirasto 2022, 7.)

Tuoreessa vuonna 2022 julkaistussa väitöskirjassa on tutkittu varhaiskasvatuksen yksityisten markkinoiden lisääntymisen vaikutuksia ja aiheuttamia ilmiöitä. Sen sijaan, että erilaiset yksityisten palveluntuottajien tuottamat varhaiskasvatuspalvelut olisivat lisänneet perheille valinnan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, ovat ne tuoreen väitöskirjan mukaan myös samanaikaisesti lisänneet perheiden välistä epätasa-arvoa. Toisin kuin yleisesti ajatellaan, eivät yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden lisääntyminen ja julkisen sektorin käyttöönotamat rahalliset tuet olekaan suoranaisesti lisänneet perheiden vaihtoehtoja. Hajontaa on vielä yksityisten palveluntuottajien tuottamien palveluiden sisällä. Toiset palveluntuottajat keskittyvät tuottamaan varhaiskasvatuspalveluita, jotka tavoittelevat piirteitä luksuksesta. Toisaalta toiset palveluntuottajat taas haluavat tuottaa budjettiystävällistä palvelua. Kyse on yksityisyrittäjistä, joiden välillä on kilpailua asiakkaista. Yritysten välistä kilpailua taas säätelevät siihen liittyvät piirteet ja normit. Toisaalta väitöskirjassa todettiin myös, että erityisesti palvelusetelimalle on kehitetty siihen suuntaan viime vuosina, ettei se enää eriarvostaisi perheitä. Kehittämisen kohteena ovat olleet kuntien laatimat palvelusetelisääntökirjat, joiden mukaisesti on mahdollista säädellä kunnan palvelusetelimalle. (Ruutiainen 2022, 96–100.)

## 4 Julkinen organisaatio ja prosessien kehittäminen

### 4.1 Nykyaikainen julkinen organisaatio

Julkinen organisaatio voidaan vuonna 1990 Nobel-palkitun Elinor Ostromin mukaan nähdä polysentrisenä eli monikeskuksena. Se tarkoittaa sitä, että julkisen organisaation sisällä on olemassa ja siellä muodostuu jatkuvasti erilaisia vuorovaikutussuhteita. Tilanne, jossa kaksi tai useampi eri toimijaa kohtaa toisensa, nimetään tutkimuskirjallisuudessa rajapinnaksi. Toisaalta rajapinta voi viitata myös tekniseen käyttöliittymään tai moniammatillisen työryhmän yhteistyöhön. Myös julkisen organisaation ja yrityksen välinen yhteistyö muodostaa rajapinnan. Oleellista on tiedostaa, miten eri toimijat kohtaavat toisensa sekä miten ne toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteistyö ja kumppanuus vaativat vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2014, 126–127.)

Käsitteenä rajapinta voidaan toisaalta Norman Longin (2001) mukaan jakaa tietoon perustuvaan rajapintaan sekä sosiaaliseen rajapintaan. Nämä kaksi eroavat siinä, että tietoon perustavassa rajapinnassa fokus on jakaa ja muodostaa olemassa olevaa tietoa, kun taas sosiaalisessa rajapinnassa hahmotetaan yhdessä erilaisia toimintatapoja sekä asioiden hahmottamista. (Virtanen & Stenvall 2014, 127.)

Nykyään julkisen sektorin johtaminen nähdään sisältävän niin verkostomaisen julkisen palvelutuotannon koordinoitua ja hallinnoitua, kuin julkisten, yksityisten sekä kolmansien sektorin tuottamien rajapintojen koordinoitua ja hallintaa tavoitteenaan tehdä avointa yhteistyötä. Lisäksi julkinen johtaminen vaatii erityisesti eri organisaatiotoimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja kumppanuuden johtamista ja muodostumista. (Sydänmaalakka 2015, 132–133.)

Taustalla vaikuttaa yhä voimistunut käsitys julkisten palveluiden ja yksityisten palveluiden muodostamasta kokonaisuudesta, jolloin niitä ei enää perinteisesti nähdä erillisinä palvelukokonaisuuksina, vaan ne nähdään limittyvän toisiinsa. Tätä kehitystä on puoltanut useat lakimuutokset, jotka ovat vahvistaneet toisaalta julkisen sektorin mahdollisuutta hankkia palveluita yksityiseltä sektorilta, mutta samanaikaisesti tehdyt lakimuutokset asiakkaiden valinnanvapaudesta valita palvelunsa itse. Erityisesti sosiaali- ja terveystalalle on viime aikoina kohdistunut lakimuutoksia, joiden perusteella asiakas saa valita palveluidensa sijainnin itse. (Virtanen & Vakkuri 2016, 37.)

Perinteisestä julkisen organisaation julkisjohtamisesta on siirrytty julkisten palveluiden johtamiseen. Voidaankin puhua, että on siirrytty palveluliiketoiminnan johtamiseen sekä asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin, jossa asiakas nähdään keskiössä palvelun käyttäjänä. Myös asiakkaan yksilöllinen palvelun tarve korostuu. Muutos on radikaali, kun nykyistä

asiakslähtöistä toimintakulttuuria verrataan perinteiseen palveluiden tuottamiseen keskittyvään toimintakulttuuriin. Yhä enenevässä määrin julkiset organisaatiot osallistavat asiakkaita palveluiden uudistamiseen ja kehittämiseen. Tuloksellisen kehittämistyön lähtökohdiksi nähdään palvelun käyttäjien tarpeet ja toiveet. On nähtävissä, että muutos asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin voimistuu entisestään lähivuosina. (Virtanen & Vakkuri 2016, 39.)

Julkisen organisaation on tänä päivänä myös huomioitava palveluiden ja toimintatapojen kehittäminen. Suuntaus asiakaslähtöisempään toimintakulttuuriin on ohjannut julkiset organisaatiot näkemään kuntapalvelut käyttäjälähtöisinä, jolloin myös toimintatapojen ja palveluiden kehittämisessä painopiste on asukkaiden tarpeiden huomioimisessa. Voidaankin puhua käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta silloin, kun toiminnan tavoitteena on tuottaa uusia palveluita tai parantaa palveluita sekä niihin liittyviä palveluprosesseja. Tällöin palveluiden käyttäjiä osallistetaan ideointiin, suunnitteluun, testaukseen ja tuottamiseen. (Sallinen ym. 2017, 94.)

Osana julkisten organisaatioiden viimeaikaista kehittymistä mukaan on viime vuosina tullut myös digitalisaatio sekä yhä enenevässä määrin sähköiset palvelut. Digitalisaatio on tuonut mukanaan mahdollisuuksia toimintatapojen sekä prosessien uudenlaiseen tarkasteluun ja uudistamiseen. Tieto- ja viestintätekniikka on toisaalta osaltaan ollut mahdollistamassa palveluiden ja prosessien uudistamistyötä, mutta sen avulla uudistustyötä on voitu tehdä myös uudentyypisesti. Erilaiset sähköiset palvelukanavat ja asiointimahdollisuudet ovat tulleet perinteisen asioinnin tilalle. Toisaalta digitalisaation hyödyntämisen myötä syntynyt tieto on ollut mahdollista siirtää yli organisaatio- ja sektorirajojen, jolloin palveluiden toteuttaminen on mahdollistunut entistä kustannustehokkaammin. (Sallinen ym. 2017, 96–97.)

#### 4.2 Prosessijohtaminen ja palveluprosessien kehittäminen julkisella sektorilla

Prosessijohtaminen määritellään yhdeksi johtamisajattelun muodoksi ja tekniikaksi, jossa prosessien katsotaan olevan erityisessä asemassa johtamisen ja toiminnan näkökulmasta. Prosessijohtamisella ja laatujohtamisella katsotaan olevan kytköksiä sekä yhteistä rajapintaa, vaikkakin niiden keskinäinen suhde ei ole täysin rajattavissa ja määriteltävissä. Yhteisesti niille merkityksellistä on kuitenkin prosessien tarkastelu, kehittäminen sekä johtaminen. Prosessijohtajuudessa organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin yksittäisen osuuden tarkastelemista tulee välttää. Eräänlainen tavoite prosessijohtamiselle on, että vastuutahot ymmärtävät, hallitsevat ja kehittävät sitä työtä, josta he vastaavat organisaatiossa. Tarkastelun kohteena on prosessien ja työntekijöiden organisoituminen, toisin sanoen se miten ne toimivat yhdessä. (Tuomi 2000, 248–249.)

Jotta prosesseja voidaan tunnistaa, määritellä ja johtaa, on tunnettava prosessien määritelmä ja luonne. Käsitteenä prosessi ohjaa ajattelemaan horisontaalista eri toimintojen muodostamaa ketjua. Prosessi pitää sisällään näkökulman siitä, miten asioita tehdään ja vähemmän huomionarvoiseksi prosesseista puhuttaessa jää se, mitä tehdään. Tämä toistuu myös usein käytännön tasolla. Prosessin aktivoituminen vaatii sitä, että prosessin toimijat ovat aktiivisia. Prosessin toiminnot rakentuvat kontekstissa, joka on liitoksissa prosessiin liittyvään organisaatioon. Prosesseihin liittyy myös aikakäsitys siitä, milloin prosessi päättyy tulokseen tai tuotokseen. Prosesseja tarkastellaankin nykyisin erityisesti työorganisaatioissa ajallisesta näkökulmasta. (Miettinen 1999, 37–38.)

Prosessiajattelussa ajatellaan, että prosessien sisältämä toimintojen ketju pyrkii tuottamaan arvoa sidosryhmille, kuten asiakkaalle. Tätä toimintojen ketjua on lisäksi arvioitava ja mitattava. Prosessien uudistamisen näkökulmasta tavoitteena on eliminoida sellaiset toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa asiakkaalle. Prosessijohtamisessa korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus sekä omatoimisuus. Vastuu yksittäisistä toiminnoista korvautuu vastuulla laajemmista prosesseista. (Tuomi 2000, 249.)

Yleisesti ottaen liiketoimintaprosesseista ja niiden kuvaamisesta puhuttaessa taustalla on kytkös yritysmaailmaan, kun taas julkisen organisaation prosessijohtamiseen on kiinnitetty vähemmän huomiota. Julkiselle sektorille tyypillistä on, että muutokset tapahtuvat hitaammin. (Forliano ym. 2020, 1203–1204.) Julkisella sektorilla on vasta viime vuosina alettu tarkkailemaan ja kehittämään palveluita ja niihin liittyviä prosesseja. Käsitteet asiakas ja asiakaskokemus ovat suhteellisen uusia, kun puhutaan julkisen sektorin palveluista. Käyttäjälähtöisestä innovoinnista ei myöskään juurikaan ole tehty tutkimuksia julkisella sektorilla ja pääpaino käyttäjälähtöisen palvelukehityksen tutkimiseen ja soveltamiseen onkin ollut yksityisellä sektorilla. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173.)

Julkisen sektorin johtavassa asemassa olevien tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota tehokkuuteen ja liiketoiminnalliseen- sekä markkinalähtöiseen ajattelutapaan, mikä on tyypillistä yritysmaailmassa (Forliano ym. 2020, 1203–1204). Julkisen sektorin prosesseja tulisi arvioida ja kehittää osallistaen ulkopuolisia toimijoita ja kuntalaisia, joiden tuottama arvo olisi syytä hyödyntää prosessien arvioimisessa ja kehittämisessä aiempaa enemmän. (Forliano ym. 2020, 1219–1220.)

Vielä 1980-luvulle tultaessa julkiset palveluorganisaatiot on ymmärretty byrokraattisina julkisen politiikan ilmentyminä. Niiden päätehtävänä on ollut tarjota palveluita kuntalaisille tai kansalaisille. Palveluiden käyttäjillä ei ole nähty olevan vaikutusmahdollisuuksia tuotettuihin palveluihin, vaan heidän on tullut vastaanottaa palvelut sellaisenaan. 1980-luvun alkupuolella kyseinen perinteinen julkishallinnon oppi kuitenkin sai rinnalleen uuden johtamistavan.

Uuden johtamistavan myötä myös julkishallintoon alettiin tuoda yksityisen sektorin johtamismalleja tavoitellakseen tehokkaampia ja vaikuttavampia toimintamalleja. Muutoksen myötä asiakkaiden osallistuminen julkisten palveluiden kehittämiseen on vahvistunut ja vakiintunut ja johtamistapa on muotoutunut asiakassuuntautuneisuutta korostavaksi. Edelleen julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä on nähtävissä asiakkaiden yhä vahvistuva rooli. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173.)

Vuonna 2012 julkaistussa kuntien kehittämistoimintaan liittyvässä tutkimus- ja kehittämishankkeen kehittämisaloitteita koskevassa yhteenvedossa todettiin, että kunnat ja kaupungit ovat avoimia erilaisille ideoille esimerkiksi verkostoitumisen ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Ratkaisevassa asemassa todettiin olevan organisaatiossa vallitseva avointa ajattelua ja ideointia tukeva toimintakulttuuri. Toisaalta samanaikaisesti tunnistettiin myös sulkeutunutta ajattelua ja ideointia sekä niihin liittyviä piirteitä. Näiden lisäksi tutkimus- ja kehittämishankkeen myötä havaittiin, että tyypillisesti kunnissa ja kaupungeissa oli kehitetty kehitystyötä tukevia käytänteitä erilaisten ideoiden aikaansaamiseksi. Puutteelliseksi kuitenkin jäi niiden analysointi ja arviointi eri kehittämistyön vaiheissa. Osittain tähän liittyen kuntien ja kaupunkien kehittämistyö nähtiin kompleksiseksi; kehittämistyön vastuita ei oltu selkiytetty riittävästi ja kehittämistyö saattoi ilmentyä sattumanvaraisena ja jopa hallitsemattomana. Samanaikaisesti kehittämisaloitteiden tuottaminen nähtiin toimijalähtöisenä toimintana, jolloin kehittämisaloitteet olivat peräisin esimerkiksi henkilöstön toiminnasta. Yhteenvedossa merkittävin kuntien ja kaupunkien kehittämistyön piirre oli kuitenkin se, että kehittämistyö perustui useimmiten olemassa olevan ongelman ratkaisuun. Tulevaisuuteen tai muutostarpeisiin tähtäävää kehittämistyötä todettiin olleen vähemmän ja sitä ei nähty yhtä merkitykselliseksi. Kehittämistyön merkitystä ja suuntautuneisuutta tulevaisuuteen tulisikin korostaa kunnissa ja kaupungeissa enemmän. (Leponiemi ym. 2012, 35–37.)

Viime vuosina työelämä on kokenut suuria muutoksia, jotka osaltaan vaikuttavat myös johtamiseen sekä sitä kautta myös prosessien johtamiseen. Työn tekeminen on siirtynyt monipaikkaiseksi ja työskentelyä tapahtuu suurelta osin myös etänä silloin, kun työtehtävät sen mahdollistavat. Tämä osaltaan vaikuttaa myös organisaation johtamisen sekä sitä kautta prosessien johtamisen. Toiseksi elinikäinen oppiminen ja kouluttautuminen ovat lisääntyneet ja vahvistuneet työntekijöiden keskuudessa. Kolmanneksi digitalisaatio on vahvistanut asemaansa ja paperiaineisto on väistynyt entisestään. Asiakirjojen ja materiaalien on oltava myös etätyöskentelyn näkökulmasta kaikkien saatavilla. Muutokset edellyttävät työntekijöiltä resilienssiä, mutta myös jatkuvaa sopeutumista sekä riittävää rohkeutta sekä halua uudistua sekä kehittyä. (Ikonen & Koivunen 2020, 1–2.)

### 4.3 Prosessikuvaus kehittämisen työkaluna

Prosessien mallintaminen ja prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja kehittämisen välineitä. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää tehtäviin ja työhön perehdyttämisessä, koulutuksessa sekä tietojärjestelmien kehittämisessä. (JHS 2012, 1–2.) Prosessijohdettu organisaatio käy läpi usean prosessijohtamisen vaiheen. Ensimmäiseksi prosessit on tunnistettava ja nimettävä, jonka jälkeen ne on vasta mahdollista määritellä ja kuvata. Sen jälkeen nimetään prosessin omistajuus. Kun nämä vaiheet on suoritettu, on vasta mahdollista alkaa mitata prosessin suorituskykyä sekä keskittyä varsinaiseen prosessin johtamiseen. Prosessijohtaminen vaatii pohjatyötä, jossa prosessit tunnistetaan ja määritellään, vaikka toisaalta prosessijohtaminen ei varsinaisesti olekaan vain prosessien määrittelyä ja kuvaamista. Prosessikuvaukset ovat yksi tapa dokumentoida prosesseja ja viestiä sekä selkiyttää niitä. Niiden voidaan todeta olevan väline prosessien kehittämiseen ja toimeenpanoon. Prosessikuvausten avulla prosessit saadaan tehtyä näkyviksi sekä toiminnot pystytään systematisoimaan. Vasta sitten, kun olemassa olevat prosessit tunnetaan, on niitä mahdollista kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 113–115.)

Prosessinomistajan tehtävänä on toimia prosessin suunnittelusta vastaavana sekä prosessin valmentajana että avustajana. Prosessinomistajan roolia ei tule väheksyä. Prosessinomistaja tutkii parhaan tavan toteuttaa prosessi huomioiden asiakkaalle tuotettu arvo. Prosessin omistajuuden valmentava ote viittaa siihen, ettei prosessinomistajan tarvitse olla jatkuvasti valvomassa prosessin toteutumista, mutta on käytettävissä aina tarvittaessa. Prosessinomistajan tärkeimpänä tehtävänä on toimia fasilitaattorina ja linkittäjänä sekä mahdollistajana prosessin toimijoille. Vastuuna on varmistua, että toimijat saavat tukea vaikeissa tilanteissa sekä heillä on käytössään tarvittavat tiedot, taidot ja välineet prosessin toteuttamiseksi. Tarvittaessa prosessinomistaja on mukana ratkaisemassa haastavia tilanteita tai kohdistamassa resursseja uudelleen. Tämän kaiken suorittamiseksi prosessijohtajalta vaaditaan vahvaa prosessin tuntemusta ja tietämystä, näkemystä asiakkaiden tarpeista, prosessin hahmottamista kokonaisuutena sekä kykyä mitata sekä suunnitella prosessia. Lisäksi prosessinomistajalla tulee olla erittäin hyvät vuorovaikutustaidot valmentaa prosessin toimijoita sekä poliittista kykyä tukea prosessia. (Tuomi 2000, 250–251.)

Prosessikuvauksen sijaan voidaan puhua myös prosessien mallintamisesta. Yhteistä kaikelle prosessien kuvaamiselle on, että kuvatakseen prosessit, on tunnistettava toimintojen ketju sekä kuvattava se. Asiakkaalle tuotetun arvon luontiin liittyvää prosessia kannattaa tarkastella prosessin mallintamisen avulla. Jotta kehitystä tapahtuu, on prosessin toteutumiselle ja kehittämiselle asetettava tavoitteita. Prosessien kehittämisessä on tehtävä usein

muutoksia käytännön toimintaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Merkittävää on, että organisaatio nähdään systeeminä ja laaditut prosessikuvaukset mallintamisen välineinä, joilla voidaan kehittää organisaatiota. Prosessikuvaukset eivät itsestään kehitä toimintaa, mikäli niiden avulla kehittämiseen ei sitouduta organisaation eri tasoilla. (Tuomi 2000, 249–250.)

Onnistuneella prosessien mallintamisella ja kuvaamisella voidaan saada aikaan useita erilaisia hyötyjä. Ensinnäkin asiakas voi saada parempaa palvelua ja asiakkuus jatkuu. Toisaalta samanaikaisesti prosessin toimijat ymmärtävät mallintamisen avulla prosessin kokonaisuutena sekä oman roolinsa ja vastuunsa arvonluonnissa. Ymmärryksen lisääntyessä toimijoiden motivaatio ja yhteistyö paranee läpi koko organisaation. Myös ymmärrys asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeiden vaikutus kehittämispäätöksissä voimistuu. Sen myötä palveluiden laatu paranee ja niiden tuottaminen tehostuu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

Prosessijohtamisen myötä keskitytään tarkastelemaan sitä, miten kyseinen asia voitaisiin tehdä eri tavalla. Pääpaino ei siis olekaan siinä, että tulisi tehdä enemmän. Prosessijohtaminen liittyy tiiviisti myös laatujohtamiseen, jatkuvan parantamisen malliin sekä logistiikkaan, joista on johdettu useita erilaisia johtamisen malleja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

Organisaatiot laativat ja ylläpitävät laajoja prosessikuvauskokonaisuuksia ja resursoivat sekä taloudellisesti että työajallisesti niihin paljon. Yksittäisiä prosessikuvauksia tehdään esimerkiksi organisaation eri toiminnoista, viestinnästä ja tietovirroista, ja yksittäisistä prosessikuvauksista luodaan laajempia kokonaisuuksia. Prosessikuvaukset laaditaan useimmiten strategisen ja operatiivisen prosessijohtamisen työn tueksi. (Claes ym. 2017, 2–3.)

Prosessien mallintaminen ja visuaalinen kuvaaminen sisältävät myös laadullisia riskejä. Prosessikuvausta laadittaessa onkin huomioitava prosessikuvauksen laadun varmistaminen. Prosessikuvauksen laatiminen vaatii asiantuntijuutta ja monitoimijuutta itse prosessista, mutta myös osaamista kuvauksen visualisoinnista ja laatimisesta. Useiden tutkimusten perusteella on todettu, että organisaatioiden prosessikuvauksissa on laadullisia ongelmia ja poikkeamia. Laadullisia ongelmia ja poikkeamia voi aiheuttaa esimerkiksi se, että kuvauksen laatimisessa käytetään vääränlaisia symboleja tai kuvioita, jolloin kuvaus ei ole oikeellinen. (Claes ym. 2017, 2–4.)

Prosessikuvausten laadullisiin ongelmiin ja poikkeamiin on pyritty kehittämään ratkaisuja, joilla voitaisiin varmistua laadusta ja tiedon oikeellisuudesta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään ratkaisuja ja vaihtoehtoja siihen, miten prosessikuvauksen laatijaa voitaisiin tukea niin, että prosessikuvausten luominen olisi tehokasta ja laadukasta ottaen huomioon laatijan asiantuntemus sekä osaaminen prosessikuvauksen kohteena olevasta prosessista. Tämän pohjalta tutkimuksen myötä toteutettiin mallintajaa tukeva menetelmä Structured Process

Modeling Method (SPMM). Sen lisäksi luotiin myös prototyyppi työkalusta, joka voi konkreettisella tasolla laatia prosessikuvauksen. (Claes ym. 2017, 3–4.)

Myös Suomessa prosessikuvausten laadullisiin poikkeamiin on kiinnitetty huomiota. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on laatinut prosessien kuvaamiseksi erityisesti julkisen sektorin toimijoille suosituksen, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa sekä selkeyttää prosessien kuvaamista erityisesti julkisessa hallinnossa ja yli organisaatio-rajoiden. Kyseisen suosituksen laatimisessa on hyödynnetty OMG:n (Object Management Group) määrittystä nimeltään BPMN (Business Process Modeling Nation). Kyseisen määrittelyn mukaan on suositukseen kirjattu symbolit, joita kuvauksessa tulisi suosituksen mukaan käyttää. Suositus sisältää neljä prosessin kuvaustasoa, joissa yksityiskohtaisuus lisääntyy kuvaustasoittain. (JHS 2012, 1–2.)

## 5 Kehittämistyössä käytettävät menetelmät

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sisältää sekä tutkimus- että kehittämistoiminnalle tyypillisiä menetelmiä ja piirteitä. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan se on systemaattista ja luovaa toimintaa, jonka päätavoitteena on tuottaa uutta tietoa sekä hyödyntää sitä uudella tavalla. Voidaan todeta, että pelkästään jo olemassa olevan tiedon tai ratkaisujen käyttäminen ja hyödyntäminen ei ole tutkimuksellista kehittämistoimintaa, vaan onnistuneen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan myötä muodostuu aina jotakin olennaisesti uutta. (Tilastokeskus 2022.)

Kehittämistyöhön liitetään usein tutkimuksellisuus. Työelämälähtöinen kehittäminen sisältyykin toteutuessaan tutkimuksellisia piirteitä ja tutkimukseen viittaavia menetelmiä. Tutkimuksellinen kehittäminen (Kuvio 1) voidaan ajatella asettuvan karkeasti tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen välille. Tieteellinen tutkimustyö noudattaa tieteellisen tutkimuksen traditioita ja käytänteitä, kun taas arkiajatteluun perustuva kehittäminen on näkemysperusteista kritiikitöntä kehittämistyötä. Näitä erilaisia kehittämisen ja tutkimuksen muotoja tarvitaan erilaisissa tarkoituksissa. (Ojasalo ym. 2018, 17–19.) Niin tutkimuksellisen kehittämistyön kuin arkiajatteluunkin perustuvan kehittämisen peruseriaatteena on pyrkiä ratkaisemaan toiminnasta nousseita ongelmia tai uudistamaan niitä. Kehittämistyön kohteeksi voidaan valita esimerkiksi jokin asiakastyön käytäntö tai palvelu. (Vilka 2015, 19.)



Kuvio 1. Tutkimuksellinen kehittäminen (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 8.)

Tutkimuksellisen kehittämisen tyypilliseen luonteeseen kuuluu, että sen avulla tavoitellaan ratkaisua johonkin esille nousseeseen ongelmaan tai ristiriitaan. Sen peruseriaatteena on tuottaa jotakin uudenlaista, hyödyllistä ja toimivaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa painottuu pragmaattisuus, eli käytännönläheisyys. Tavoitteena voi olla jonkin

käytäntöön uudistaminen tai uuden tiedon tuottaminen työelämästä, joskin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on aina tiedon tuottamisen lisäksi myös konkreettisempi ja käytännönläheisempi tavoite. (Salonen ym. 2017, 38; Kostamo ym. 2022, 10.)

Kehittämiskohteen valinnan tulee perustua organisaation tekemiin havaintoihin ja tarpeisiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi lähteekin liikkeelle siitä, että ensin tunnistetaan tarpeellinen kehittämiskohde ja asetetaan joitakin tavoitteita, joita täsmennetään myöhemmin prosessin aikana. Sen jälkeen kehittämiskohteeseen perehdytään sekä käytännön tasolla, että teoriatasolla, ja aletaan määrittellä tarkemmin kehittämistehtävää. Kehittämistehtävän määrittelyn lisäksi on rajattava tarkemmin kehittämiskohde. Teoriatasoa syvennetään tietoperustan laatimiseksi ja samanaikaisesti hahmotellaan kehittämistyön lähestymistapaa sekä käytettäviä menetelmiä. Sen jälkeen on jäljellä enää kehittämistyön toteuttaminen ja julkistaminen, sekä prosessin ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2018, 24; Kostamo ym. 2022, 12.)

Tutkimuksellinen kehittäminen perustuu useiden erilaisten ja monipuolisten menetelmien käyttöön sekä yhteisen kehittämisen malliin, jossa korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen ja toimijoiden kanssa. Kehittämistyön toteuttamiseksi voidaan tarvita tutkimustietoa esimerkiksi palvelurakenteesta tai palvelua tuottavista toimijoista. Tutkimustietoa voidaan myös vaatia asiakkaasta, hänen toimintatavoistaan tai palvelupolusta. (Vilka 2015, 19; 22.) Raportointi ja väliraporttien julkistaminen kehittämistyön eri vaiheissa tukee tutkimuksellisen kehittämisen toteutumista (Ojasalo ym. 2018, 18).

## 5.2 Kehittämistyö lineaarisen mallin mukaan

Perinteisesti kehittämistoiminta on ymmärretty lineaarisen mallin kautta, jossa kehittäminen etenee lineaarisesti ja suunnitelmallisesti. Se on nähty ajallisesti rajattuna ja organisoituna sekä resursoituna prosessina, joka etenee suunnittelun kautta toteutukseen ja arviointiin. (Rantanen & Toikko 2009, 2–3.) Kehittämistoiminnassa yksinkertaistettuna lineaarinen malli etenee tavoitteiden määrittelyn kautta suunnitteluun ja sen jälkeen toteutukseen, päättämiseen ja arviointiin. Suunnitteluvaiheessa kehittämistyölle määritellään tavoite, joka voi pohjautua esimerkiksi esille nousseeseen tarpeeseen tai toimintaympäristön vaihdokseen. Oleellista on, että tavoite on tarkasti rajattu ja selkeä, sillä sen jälkeen kehittämistoimintaa toteutetaan määritetyn tavoitteen perusteella. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)



Kuvio 2. Kehittämistyön lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)

Tutkimuksellinen kehittäminen noudattaa lineaarista mallia (Kuvio 2). Kehittämisprosessi etenee lineaarisesti tavoitteiden määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja päättämiseen sekä arviointiin. Prosessi alkaa siis kehittämiselle asetettavien tavoitteiden määrittelyllä, joiden tulee olla selkeästi rajattuja. Tavoitteiden määrittely on koko kehittämisprosessin perusta. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, jossa tavoitteena on luoda kehittämisprosessille suunnitelma. Se sisältää kehittämisprosessin kannalta keskeiset tekijät, kuten aikataulun, budjetin ja jaetut vastuut. Lisäksi se sisältää riski- ja resurssianalyysin. Kun suunnitelma on valmis, siirrytään toteutukseen. Toteutusvaiheessa pyritään saamaan aikaiseksi suunnitelmassa kuvattu prosessi. Toteutusvaiheessa suunnitelma voi vielä muuttua, mikäli sitä ei sellaisenaan ole mahdollista toteuttaa. Myös tulosten käyttöönotto sisältyy tähän vaiheeseen. Kehittäminen päättyy, kun toteutusvaihe on valmis. Päätös- ja arviointivaiheessa kehittäminen päätetään suunnitellusti ja se raportoidaan sekä arvioidaan. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)

### 5.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä arvioidaan nykytilaa ja sen avulla luodaan katsaus organisaation ja toimintaympäristön muutostekijöihin sekä arvioidaan niiden roolia luotuihin tavoitteisiin nähden. Kyseistä analysointimenetelmää voidaan yhtä lailla hyödyntää niin organisaation, suunnitelman, jonkin projektin, yksilön tai toiminnan arviointiin. (Gürel 2017, 995.) SWOT-analyysin tulokset kirjataan nelikenttään, johon määritellään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Salonen ym. 2017, 90). Näistä neljästä vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä. Organisaation sisäiset tekijät joko edistävät tavoitetilan saavuttamista, tai jopa haittaavat sitä toteutumasta. Samanaikaisesti nelikentässä mahdollisuudet ja uhat luetaan ulkoisiksi tekijöiksi, ja niillä katsotaan olevan vaikutusta määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Mahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi muuttuvaan lainsäädäntöön tai sosiaalisiin muutoksiin. Uhat taas ovat esteitä, joiden nähdään estävän organisaation nykytilan kehittyminen kohti tavoitetilaa. (Gürel 2017, 997–998.) Toisaalta SWOT-

analyysin myötä voidaan myös todeta samojen asioiden olevan sekä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia että uhkia, mikä johtuu osallistujien subjektiivisesta asioiden arvioimisesta. Analyysi voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmätyönä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

SWOT-analyysi on osa organisaation toteuttamaa strategista suunnittelua. Sen tavoitteena on kohdentaa resurssit niin, että organisaatio tavoittaa tuottavammin ja tehokkaammin sille asetetut tavoitteet. Strateginen suunnittelu taas on edellytys organisaation strategiselle johtamiselle. Organisaation johdon tulisi toteuttaa strategista johtamista niin, että se säännöllisesti ja toistuvasti luo, toteuttaa ja arvioi päätöksiä sekä prosesseja. Strateginen johtaminen on ennen kaikkea organisaation ennakoimista ja varautumista tulevaan. Sen avulla organisaation on mahdollista valmistautua ennakolta kohtaamiinsa haasteisiin ja tavoitteisiin. (Gürel 2017, 1003.)

SWOT-analyysi on yleisesti suosittu analysointitapa sen helppokäyttöisyyden ja muokattavuuden vuoksi. Sen laatimisessa ei tarvita kuin luku- ja kirjoitustaitoa ja sitä voidaan hyödyntää monella eri tasolla ja alueella. SWOT-analyysin työstämiseen liittyy myös haasteita, joista yksi on puutteellinen tuntemus ja tietämys käsiteltävästä asiasta tai toimintaympäristöstä. Toisaalta SWOT-analyysin laatiminen vaatii myös priorisointia useiden vaihtoehtojen välillä. On tiedostettava, että myös kriittiset näkökulmat tulisi saada esiin, jotta asian käsittely ei jää vain yleiseksi asioiden käsittelyksi ylätasolle. Analyysin tekoon tulisikin osallistaa toimijoita mahdollisimman laajasti organisaation eri tasoilta, kuin myös edustajia organisaation ulkopuolisista sidosryhmistä. (Kamensky 2014, 197–199.) Yksi SWOT-analyysin työstämisen riskeistä onkin, että analyysi jää liian pinnalliseksi ja siihen kirjataan vain yläkäsitteitä. On huomioitava, että pelkkä asioiden listaaminen ei vie eteenpäin, vaan on keskityttävä myös analysointiin sekä valintojen ja suunnitelmien laadintaan. (Vuorinen 2013, 94.)

SWOT-analyysin pohjalta tulisi aina luoda johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia, joihin analyysin nelikenttä ohjaa. Analyysiin määriteltyjä vahvuuksia tulisi pyrkiä käyttämään hyväksi ja vahvistamaan, kun taas heikkouksia sitä vastoin tulisi poistaa, välttää tai ainakin lieventää. Mahdollisuuksien osalta tulisi varmistua niiden toteutumisesta ja hyödyntämisestä, kun taas uhat mahdollisuuksien mukaan tulisi kiertää, lieventää, poistaa tai jopa kääntää mahdollisuuksiksi. (Kamensky 2014, 197–199.) Tuotoksena voidaan tehdä esimerkiksi toimintasuunnitelma (Lindroos & Lohivesi 2010, 221).

#### 5.4 Fasilitoiva keskustelu työpajatyöskentelyssä

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ideointi on tehokkaampaa ja tuottavampaa ryhmässä kuin yksilöllisesti. Ryhmässä toimimisessa on kuitenkin omat haasteensa ja sen

vuoksi tuottavan työskentelyn takaamiseksi ryhmässä on hyvä olla yksi fasilitaattori. On todettu, että ryhmä, johon on nimetty fasilitaattori, on huomattavasti tuottavampi kuin ryhmä ilman fasilitaattoria. Ilman fasilitaattoria toimivassa ryhmässä on huomattu olevan kaksi merkittävää haastetta: yksilön osallistuminen ja äänen kuuluminen sekä kirjaamatta jäävät ideat. (Kantojärvi 2012, 129–130.)

Perinteinen hierarkkinen johtamistapa on monella tavoin vastakohta fasilitoinnille, jossa ylempi organisaation taso ei annakaan ohjeita ja vastauksia suoraan sekä odota kaikkien toimivan niiden mukaisesti. Fasilitointi on eräänlaista ryhmän keskustelun tavoitteellista ohjaamista erilaisin toiminnoin ja menetelmin. Sitä voidaan hyödyntää erilaisissa ryhmätilanteissa, kuten palavereissa ja työpajoissa. Se on eräänlainen ryhmäprosessi, jossa jokaisen osallistujan viisaus hyödynnetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Pää tavoitteena on saada jokainen osallistuja osallistumaan aktiivisesti ja tasapuoleisesti yhteiseen keskusteluun ja työskentelyyn. Tämä vaatii huolellista etukäteissuunnittelua ja valmistautumista. Fasilitointi perustuu tavoitteellisuuteen ja sen tuloksena on usein jotakin konkreettista, kuten yhteinen päätös, suunnitelma tai visio. (Sipponen-Damonte 2020, 14–16.)

Hyvän fasilitaattorin tunnuspiirteitä ovat läpinäkyvyys niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Läpinäkyvyys toteutuu siten, että fasilitaattori ennakoivasti kertoo tehdyistä havainnoista ja tulevista tapahtumista. Fasilitaattorin tulee olla myös puolueeton ja neutraali hyväksyen ryhmän tekemät päätökset sekä antaen vastuuta ryhmälle prosessin toimimisesta. Fasilitaattorin tulee keskittyä itse prosessiin, eikä kertoa omia näkemyksiään tai valmiita vastauksia. Aktiivisella kuuntelemisella sekä avoimilla kysymyksillä fasilitaattori tukee ryhmätyöskentelyä, kuten myös tekemällä yhteenvetoja ja kiteytyksiä. Prosessin etenemisen suhteen fasilitaattorin on oltava joustava, erityisesti mikäli prosessi ei suju suunnitellusti, mutta kuitenkin suunniteltava eteneminen realistiseksi suhteutettuna käytettävissä olevaan aikaan. Fasilitaattorin tehtävä on myös huolehtia dokumentoinnista, antaa ohjeistuksia sekä tiivistää välitavoitteet. (Kantojärvi 2012, 40.)

Erityisesti fasilitaattori on kuitenkin ryhmän osallistumisesta ja jäsenten osallistamisesta vastuussa prosessin alusta loppuun. Työskentelyn alussa fasilitaattori huolehtii aloittamiseen liittyvien ydinelementtien toteutumisesta; turvallisuuden tunteesta, läsnäolosta sekä fokuosoinnista. Ryhmätyöskentelyn aikana fasilitaattori huolehtii ryhmän energiatasosta pitäen sen sopivana ja tarvittaessa hyödyntää erilaisia menetelmiä ryhmän jäsenten osallistamiseksi. (Kantojärvi 2012, 40;48.)

Fyysisenä lähiosallistumisena toteutettu työpaja mahdollistaa fasilitoivan keskustelun toteutumisen varmemmin. Fasilitoivan keskustelun menetelmin työpaja voidaan toteuttaa myös vaihtoehtoisesti virtuaalisena hyödyntäen etäyhteyksiä, jolloin on erityisesti varmistuttava

osallistujien osallisuuden toteutumisesta. Virtuaalisella kokousalustalla on oltava käytössä fasilitoivaa keskustelua ja osallisuutta tukevia toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia. Käytössä on hyvä olla esimerkiksi virtuaalinen valkotaulu (virtual whiteboard), jonne jokaisen osallistujan on mahdollista tuottaa tekstiä samanaikaisesti sekä virtuaaliset ryhmähuoneet pienryhmätyöskentelyä varten. Jotta virtuaalinen työpaja toteutuu onnistuneesti, on etukäteen huolellisesti tutustuttava virtuaalisiin kokousalustoihin sekä niiden mahdollistamiin ominaisuuksiin. (Nummi 2018, 40–41.)

Vaikka virtuaaliset ratkaisut eivät kaikilta osin täysin korvaa henkilökohtaista tapaamista, virtuaalisella työpajalla voidaan nähdä olevan myös joitain vahvuuksia verrattuna henkilökohtaisiin tapaamisiin. Osallistujien on havaittu olevan suurempia ja avoimempia virtuaalisissa kokouksissa sekä keskittyvän objektiivisemmin käsiteltävään asiaan. Näin ollen virtuaalisten työpajojen voidaan arvioida olevan joltain osin lyhytkestoisempia ja tehokkaampia. (Nummi 2018, 40–41.)

## 5.5 Kyselylomake arvioinnin menetelmänä

Arviointia voidaan toteuttaa usean erilaisen tiedonkeruuvälineen avulla. Kyselylomake on yksi mahdollinen tiedonkeruuväline, ja se voidaan toteuttaa perinteisesti paperisena tai sähköisenä lomakkeena. (Vehkalahti 2014, 47–49.) Tiedonkerääjän roolissa voi toimia esimerkiksi julkisorganisaatio tai tutkimuslaitos, kun taas tiedonantaja voi edustaa yhteisöä, yritystä tai yksittäistä henkilöä (Pahkinen 2012, 213).

Onnistuneen kyselylomakkeen laatiminen vaatii aikaa sekä laajaa osaamista ja perehtyneisyyttä (Hirsjärvi 2009, 195). Kyselytutkimukseen liitetty lomakkeisto muodostuu aina saatekirjeestä sekä varsinaisesta kyselylomakkeesta. Saatekirjeen voi myös tiivistää saatesanoiksi kyselylomakkeen alkuun ennen varsinaisia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 59.) Kyselyn saatekirjeellä on suuri merkitys vastaajalle, sillä se joko motivoi vastaamiseen tai saa aikaan vastakkaisreaktion, jolloin kysely ohitetaan (Vehkalahti 2014, 47–49). Sen yksi tärkeimpiä tehtäviä on motivoida vastaanottaja vastaamaan kyselyyn mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Hyvin laadittu saatekirje herättää vastaajan mielenkiinnon. (Heikkilä 2014, 59.) Saatekirjeen tulee sisältää tutkimuksen perustiedot, tutkimuksesta vastaavan henkilön tiedot, vastaajien valintaperuste sekä kyselyn tuottamien tulosten käyttökohde (Vehkalahti 2014, 47–49). Lisäksi sen tehtävä on kertoa vastaanottajalle tutkimuksen taustoista sekä ohjeistaa vastaamiseksi. Saatekirje laaditaan vastaanottajaa kunnioittavaan muotoon, ja sen enimmäispituus on yksi sivu. (Heikkilä 2014, 59.)

Kyselytutkimus on mahdollista toteuttaa internet-kyselynä hyödyntäen jotakin käytössä olevaa ohjelmaa. Internetkyselyn ehdoton vahvuus on, että vastaukset tallentuvat suoraan

ohjelman tietokantaan. Kyseinen ominaisuus nopeuttaa aineiston jatkokäsittelyä aineiston keruun päätyttyä. Internetkyselyä voidaan hyödyntää silloin, kun kyselyn linkki, eli sijainti, on mahdollista toimittaa vastaanottajille tiedoksi jollain tavoin. Yleisin tapa on toimittaa linkki vastaanottajille sähköpostitse. (Heikkilä 2014, 66–68.)

Kyselyn kysymykset voivat olla monella tavoin muotoiltuja, mutta tyypillisesti käytössä on kolme eri kysymystyyppiä; avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimet kysymykset tarjoavat vastaajalle mahdollisuuden muodostaa vastauksen omin sanoin, mutta samanaikaisesti ne ovat työläämpiä käsitellä ja työstää. Monivalintakysymysten vastauksia on vastaavasti helpompi käsitellä ja analysoida, mutta niihin vastaamiseen voi liittyä haittoja. (Hirsjärvi 2009, 200–201.) Kyselyn kysymykset on muotoiltava huolellisesti, jotta ne tuottavat oikeanlaista tietoa. Kyselyn alkuun on mahdollista laatia joitakin taustakysymyksiä, joilla voidaan määritellä vastaajan taustatietoja. Kyselyn pituuteen on kiinnitettävä huomiota, eikä se saa olla kohtuuttoman tai tarpeettoman pitkä. (Valli 2018, 94–95.)

Ennen kyselyn julkistamista ja lähettämistä on kyselylomake testattava hyvin. Optimaalisin testausryhmä on sama kohderyhmä, jolle kysely on osoitettu, jolloin saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva lomakkeen toimivuudesta. Kyselylomakkeesta on esimerkiksi tarkasteltava, ovatko kaikki kysymykset ja ohjeet ymmärrettäviä tai ovatko kaikki kysymykset olennaisia tai jotakin olennaista jäänyt kysymättä. Testauksen ei tarvitse olla kovin kattava. Jo muutaman testaajan perusteella suurimmat puutteet ja virheet saadaan havaittua ja korjattua. (Vehkalahti 2014, 48–49.)

Saatujen vastausten perusteella muodostetaan aineisto ja siirrytään tarkastelemaan muodostunutta tutkimusaineistoa. Aineiston muodostaminen on yksi työvaihe, ja se tehdään kyselylomakkeen vastausten pohjalta. Kun aineisto on saatu muodostettua, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, jossa aineistoon tutustutaan perusteellisesti. (Vehkalahti 2014, 48–49.)

## 5.6 Prosessikuvaus kolmisivutekniikalla

Yleisesti prosessien kuvaaminen perustuu eri toimijoiden yhteistyön, toiminnan ja toimintojen kuvaamiseen. Prosessikuvauksella mallinnetaan sitä, kuka tai ketkä tekevät ja mitä tekevät. Prosessissa suorittajina voivat olla henkilöt tai toimintayksiköt, kuten lastenhoitaja tai päiväkotit. Oleellista on, että eri prosessien kuvaaminen tehdään mahdollisimman yhdenmukaisesti hyödyntäen samanlaista kuvaustapaa sekä logiikkaa. Prosessit pyritään kuvaamaan samalla kuvaustarkkuudella. (Arter oy 2022.)

Kolmisivutekniikka on kotimaisen Arter Oy:n perustajajäsenten luoma tekniikka, joka perustuu kolmitasoiseen prosessien kuvaamiseen. Se sisältää kolmitasoisen prosessien

tarkastelun; yksityiskohtaisemman prosessivaiheiden kuvauksen, yhteenvetosivun perustietoineen sekä visuaalisen prosessikuvauksen. Kuten jo tekniikan nimestä voi päätellä, syntyy prosessista kolme sivua tietoa, eikä koko prosessia kuvata vain yhdellä sivulla. Kolmisivutekniikalla prosessia on mahdollista tarkastella laajemmin ja syvemmin. (Arter oy 2022.)

Ensimmäisenä prosessista luodaan perustiedot sisältävä yhteenvetosivu. Se sisältää prosessin perustiedot, kuten nimen, tarkoituksen, omistajan, lähtö- ja lopputilanteen. Lisäksi siihen määritellään prosessin asiakkaat ja sidosryhmät sekä näiden tarpeet ja vaatimukset. Yhteenvetoon kirjataan myös prosessin keskeiset resurssit, tavoitteet ja menestystekijät. Yhteenvedon lopuksi määritellään vielä mittarit, kehittämis- ja ohjausmenettely sekä rajapinnat. Viimeiseksi yhteenvetoon voidaan kirjata vapaamuotoisesti kommentteja. (Arter oy 2022.)

Yhteenvedon kirjaamisen jälkeen luodaan prosessikaavio, joka on lyhyt, selkeä ja looginen. Siihen sisältyy enintään kaksikymmentä (20) objektia ja sen tulee mahtua yhdelle A4-kokoiselle sivulle. Prosessikuvauksen symboleiden merkitykset on auki kirjattava. Prosessikuvausta laadittaessa on tärkeä huomioida, että kuvauksessa käytetään oikeanlaisia symboleita. Jokaisella symbolilla on nimi ja merkitys, eli ne merkitsevät jo sellaisenaan jotakin tiettyä prosessin osaa. (Arter oy 2022.) Tyypillisesti prosessikuvaus alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Virtanen & Wennberg 2005, 125). Prosessikuvauksista puhutaan niin sanotusti uimaratoina, jossa vaakasuunnassa ns. uimaradalla kuvataan toimija, eli suorittaja, sekä eri vaiheilla prosessin tapahtuma tai vaihe. Samaan aikaan tapahtuva toiminta ja toiminnot kuvataan allekkain, jolloin prosessikuvauksesta ilmenee eri toimintojen samanaikaisuus, peräkkäisyys ja jatkumo. (Arter oy 2022.) Prosessikaaviosta voidaan käyttää myös nimitystä työnkulkukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 127).

Kolmanneksi luodaan tarkemmat vaiheiden kuvaukset, jolloin määritellään ulkoiset prosessin eri vaiheisiin vaikuttavat tekijät, sekä mahdolliset muut saatavilla olevat kyseiseen vaiheeseen liittyvät ohjeistukset. Lisäksi vaiheiden kuvauksiin voidaan kirjata vastuutaho tai henkilö sekä erilaiset mittaustavat. Vaiheita kuvatessa voidaan myös kirjata, mitä uudenlaista tietoa kyseisessä vaiheessa syntyy ja missä tieto säilytetään. (Arter oy 2022.) Tällä tavoin prosessikaaviota voidaan täsmentää ja täydentää kuitenkin lisäämättä prosessikaavion kirjauksia. Tätä voidaan kutsua vaihekortiksi, ja sen sisältö laaditaan prosessikaavion pohjalta. (Virtanen & Wennberg 2005, 127.)

Kolmisivutekniikalla luotu prosessimallinnus on mahdollista viedä sellaisenaan IMS-ohjelmistoon. Ohjelmistoon sisällytetty dokumentaatio on paikkariippumattomasti kaikkien saatavilla, sillä kyseessä on täysin selainpohjainen ohjelmisto. IMS-ohjelmiston avulla

organisaation on mahdollista yhtenäistää ja parantaa toimintoja sekä saavuttaa jatkuvan parantamisen malli. IMS-ohjelmisto mahdollistaa organisaation prosessien kuvaamisen visuaalisesti. Prosessien kuvaaminen IMS-ohjelmistoon mukailee kolmisivutekniikkaa. Visuaalista prosessikuvausta täydennetään ohjelmistoon yhteenvetosivulla ja erillisillä vaiheiden kuvauksilla. Näin ollen koko prosessin sisältö ei tarvitse saada mahtumaan visuaaliseen prosessikuvaukseen. (Arter oy 2022.)

Kolmisivutekniikka sisältää myös mittarin määrittelyn. Prosessimallinnukseen määritellään myöhempi mittausajankohta, sekä se mitä mitataan. Mittari voi kohdistua esimerkiksi läpimenoaikaan, asiakastyytyvyyteen tai kustannuksiin. (Arter oy 2022.)

## 6 Kehittämistyön toteutus

### 6.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja suunnittelu

Yhteistyösopimus toteutettavasta kehittämistyöstä opinnäytetyönä tehtiin elokuussa 2022 Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden edustajan kanssa. Opinnäytetyön suunnitelman laatiminen aloitettiin elokuussa 2022 ja suunnitelmaa kirjattiin koko syksyn ja alkutalven ajan aina tammikuuhun 2023 saakka. Suunnitelma esitettiin ja hyväksyttiin tammikuussa 2023, jonka jälkeen haettiin tutkimuslupa. Hollolan kunnan ohjeistuksen mukaisesti tulee opinnäytetyösuunnitelma liittää tutkimuslupa-hakemuksen liitteeksi. Tutkimusluvasta tehtiin päätös tammikuussa 2023. Kun päätös tutkimusluvasta oli saatu, oli mahdollista alkaa toteuttaa kehittämistyötä suunnitelman ja laaditun aikataulun mukaisesti.

Jo suunnitelmaa laadittaessa tunnistettiin ja määriteltiin palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvä prosessi, joka valikoitui kehittämistyön kohteeksi. Prosessi valittiin sen merkityksellisyyden vuoksi, sillä se on asiakkaalle välttämätön prosessi hakeutuessaan palveluseteliasiakkaaksi. Kyseinen prosessi sisältää asiakasohjauksen ja asiakkuusjohtamisen piirteitä ja elementtejä. Kehittämistyöhön valittiin ja rajattiin näkökulmiksi organisaation ja yksityisen palveluntuottajan näkökulmat. Sen toteuttamiseen osallistettiin Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöitä, joiden todettiin olevan myös prosessin toimijoita. Mahdollisuus kehittämistyön vaiheisiin osallistumiseen annettiin kaikille Hollolan kunnan hyväksymille yksityisille palveluntuottajille. Kehittämistyötä tehtiin vuoropuheluna ja yhteistyössä.

Kuviossa 3 esitetään kehittämistyön eteneminen aikatauluineen. Kehittämistyö alkoi prosessin nykytilan kartoituksella ja kuvauksella. Nykytila-analyysia työstettiin kahdessa vaiheessa; varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden kesken sekä yksityisille palveluntuottajille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Nykytila-analyysin pohjalta kehittämistyön toteuttaja valmisteli prosessikuvauksen kolmisivutekniikalla, jota työstettiin kahdessa työpajassa; varhaiskasvatuspalveluiden kesken sekä yksityisten palveluntuottajien kesken. Lopuksi pidettiin vielä yksi työpaja varhaiskasvatuspalveluiden kanssa kehittämistyön päättämiseksi, jossa käytiin läpi tuotokset.



Kuvio 3. Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyössä kohteena on prosessi, jonka kehittämistyöhön nähtiin merkitykselliseksi osallistaa niin Hollolan kunnan työntekijöitä kuin yksityisten palveluntuottajien työntekijöitä. Kehittämistyössä ei käsitelty henkilötietoja tai erityisiä henkilötietoja eikä sen toteuttamiseksi ollut tarvetta päästä henkilörekistereihin tai muodostaa henkilörekisteriä. Kysely toteutettiin niin, että vastaaminen oli mahdollista tehdä anonyymina. Myös linkki Teams-tapaamiseen lähetettiin tiedoksi avoimena linkkinä, johon oli mahdollista liittyä kenen tahansa miltä tahansa laitteelta. Yksityisten päiväkotien tiedot löytyvät julkiselta Hollolan kunnan nettisivustolta, jossa ylläpidetään listaa Hollolan kunnan hyväksymistä palvelusetelituottajista. Jokaisesta hyväksytystä palvelusetelituottajasta on tehty julkinen viranhaltijan päätös hyväksymisajankohtana, ja päätökset on julkaistu myös Hollolan kunnan kotisivuilla. Vastavasti päiväkotien johtajien yhteystiedot ja sähköpostiosoitteet löytyvät julkisesti palveluntuottajien internet-sivuilta.

## 6.2 Nykytila-analyysin toteutus

Nykytila-analyysia työstettiin varhaiskasvatustalouden työntekijöiden kesken tammikuun lopussa 2023. Työpajan toteutukseen oli varattu yksi palaverikerta kestoltaan puolitoista tuntia. Työpajaan osallistuivat kehittämistyön toteuttajan lisäksi varhaiskasvatuspäällikkö, varhaiskasvatuksen asiantuntija, kaksi palveluohjaajaa sekä toimistos sihteeri. Työpajan aluksi kehittämistyön toteuttaja esitteli kehittämistyön toteutuksineen ja kertoi kehittämistyön tavoitteista ja tarkoituksesta. Lisäksi kehittämistyön toteuttaja esitteli kehittämistyön toteutuksen vaiheet ja aikataulun, sekä sen, miltä osin kehittämistyöhön osallistetaan muita toimijoita sekä varhaiskasvatustalouden työntekijöitä. Työpajassa laadittiin prosessista nykytila-analyysia. Työpajaan valitut näkökulmat mukailivat SWOT-analyysin nelikenttää. Näkökulmiin valitut ohjaavat kysymykset oli aseteltu myös pohjautuen nelikenttäanalyysiin. Työpajaa varten kehittämistyön toteuttaja oli valmistellut Microsoft Powerpoint -ohjelmistolla diaesityksen, johon oli kirjattu kaikki käsiteltävät näkökulmat. Jokaiselle käsiteltävälle näkökulmalle oli varattu oma dia, johon myös kirjattiin työpajassa esille nousseet asiat. Työpajassa hyödynnettiin menetelminä fasilitoivan keskustelun keinoja ja menetelmiä sekä aivo-riihityöskentelyä. Työpajan aikana kehittämistyön toteuttaja toimi fasilitaattorina osallistaen kaikkia työpajaan osallistuvia keskusteluun. Kehittämistyön toteuttaja huolehti myös kirjauksesta.

Varhaiskasvatustalouden työpajassa käsitellyt näkökulmat oli valittu SWOT-analyysin nelikenttäanalyysiin perustuen, kuitenkin nykytila-analyysin näkökulmasta. Kysymykset oli aseteltu niin, että ne ohjasivat työpajaan osallistujaa analysoimaan prosessia. Työpaja aloitettiin käsittelemällä SWOT-analyysin vahvuuksista johdettua näkökulmaa ”Miltä osin palveluseteliasiakkuuden alkuprosessi on sujunut parhaiten? Mitkä ovat prosessin vahvuudet?” Toiseksi työpajassa käsiteltiin SWOT-analyysin heikkouksista johdettua näkökulmaa ”Miltä osin prosessi ei ole sujunut tai millaisia ongelmia siinä on näyttänyt? Mitkä ovat prosessin heikkoudet?” Näiden jälkeen siirryttiin käsittelemään prosessin mahdollisuuksia, eli sitä ”Mitä mahdollisuuksia prosessin kuvaaminen ja sen kehittäminen tuo tullessaan? Mitkä ovat prosessin mahdollisuudet?” Työpajan lopuksi käsiteltiin vielä prosessin uhat, eli se ”Miltä osin prosessia tulisi kehittää? Mitkä ovat prosessin uhat?”

Kysely yksityisille palveluntuottajille lähetettiin tammikuun lopussa 2023; heti seuraavana päivänä varhaiskasvatustalouden työpajan jälkeen. Kyselyn vastaanottajat ja heidän sähköpostiosoitteensa kerättiin Hollolan kunnan kotisivuilta, josta on löydettävissä lista kaikista Hollolan kunnan hyväksymistä palvelusetelituottajista. Koska joillakin vastuuhenkilöillä on useampi yksikkö vastuullaan, oli vastaanottajien lukumäärä tämän vuoksi alhaisempi, kuin hyväksytyjen yksiköiden. Yhteensä kyselyn vastaanottajia oli 14.

Kysely toteutettiin Webropol -järjestelmässä, ja oli täysin anonyymisti vastattavissa helmikuun 2023 kaksi ensimmäistä viikkoa. Linkki kyselyyn lähetettiin palveluntuottajille sähköpostitse, johon oli kirjattu myös saatekirje (Liite 1). Saatekirjeessä oli kerrottu kehittämistyön toteutuksesta ja aikataulusta sekä kerrottu osallistumismahdollisuudesta kehittämistyön eri vaiheisiin.

Liitteessä 2 on kuvattu tarkemmin kyselyn sisältö, joka oli yhdenmukainen varhaiskasvatustalveluiden työpajan sisältämien näkökulmien kanssa. Sekä varhaiskasvatustalveluiden työpajassa käsitellyt näkökulmat että yksityisille palveluntuottajille tehdyn kyselyn sisältö vastasivat toisiaan, ja ne oli valittu SWOT-analyysin nelikenttäanalyysiin perustuen, kuitenkin nykytila-analyysin näkökulmasta.

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli ”Miltä osin palveluseteliasiakkuuden alkuprosessi on sujunut parhaiten? Mitkä ovat prosessin vahvuudet?” Toiseksi kyselyssä kysyttiin ”Miltä osin prosessi ei ole sujunut tai millaisia ongelmia siinä on näyttäytynyt? Mitkä ovat prosessin heikkoudet?” Kyselyn kolmas kysymys oli ”Mitä mahdollisuuksia prosessin kuvaaminen ja sen kehittäminen tuo tullessaan? Mitkä ovat prosessin mahdollisuudet?” Kyselyn viimeinen kysymys oli ”Miltä osin prosessia tulisi kehittää? Mitkä ovat prosessin uhat?”

Kyselyn ollessa auki ensimmäiset kaksi viikkoa, vastauksia kertyi vastausaikana vain yksi. Tämän vuoksi kyselyn vastausaikaa jatkettiin vielä seuraavat kaksi viikkoa ja siitä lähetettiin kohtelias muistutusviesti kaikille yksityisille palveluntuottajille helmikuun puolivälissä 2023. Jatketulla vastausajalla kyselyyn saatiin lisää vastauksia neljä kappaletta, jolloin vastauksia kyselyyn kertyi kokonaisuudessaan yhteensä viisi.

Kyselyn vastaukset käsiteltiin ja täydennettiin SWOT-analyysiin, jota oli aiemmin työstetty työpajassa varhaiskasvatustalveluiden kanssa. Osittain kyselyn vastauksissa nousi esille samoja aiheita ja asioita, kuin työpajassa varhaiskasvatustalveluiden kanssa. Sekä varhaiskasvatustalveluiden työpajan materiaali että yksityisten palveluntuottajien kyselyn vastaukset on koottu yhteen ja esitetty kohdassa *7.1 Prosessin nykytila-analyysi SWOT-analyysinä*.

### 6.3 Prosessikuvauksen toteutus

Nykytila-analyysin jälkeen kehittämistyön toteuttaja alkoi valmistella prosessikuvausta kolmisivutekniikalla. Microsoft Word -ohjelmalla kirjattiin prosessikortti, eli prosessin perustiedot. Visuaalinen prosessikuvaus laadittiin hyödyntämällä Microsoft Visio Professional -ohjelmaa. Prosessin vaihekortti, eli prosessin tarkempi vaiheiden kuvaus, kirjattiin Microsoft Word -ohjelmalla. Jo valmisteluvaiheessa selvisi, että prosessi eroaa hieman Hollolassa sijaitsevan ja muualla kuin Hollolassa sijaitsevan yksityisen palveluntuottajan osalta, joten

molemmille prosesseille laadittiin erillinen prosessikuvaus sekä vaihekortti. Prosessin perustiedot sisältävän prosessikortin todettiin olevan yhdenmukainen. Kehittämistyön tuotoksena muodostuneesta prosessikuvauksesta on kirjattu enemmän kohtaan 7.2. *Kehittämistyön tuotoksena prosessikuvaus.*

Prosessikuvauksen käsittelyyn varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden kesken varattiin yksi palaverikerta kestoltaan puolitoista tuntia. Tämä toteutettiin maaliskuun loppupuolella. Työpajaa varten kehittämistyön toteuttaja oli laatinut diaesityksen Microsoft Powerpoint -ohjelmistolla. Diaesityksessä oli kerrottu prosessikuvauksen hyödyistä sekä esitelty tarkemmin kolmisivutekniikka. Lisäksi kehittämistyön toteuttaja oli laatinut määritelmän kuvauksissa käytettävistä symboleista (Liite 3), nimennyt ne esitykseen sekä kirjannut kuvauksen symbolin käyttötarkoituksesta. Työpajassa käsiteltiin ja täydennettiin koko kolmisivutekniikalla laadittu prosessikuvaus sekä Hollolassa että muualla kuin Hollolassa sijaitsevan yksikön osalta. Ensimmäisenä aloitettiin käsittelemällä prosessikortin sisältämät prosessin perustiedot, johon tehtiin muutoksia ja täydennyksiä yhteisen keskustelun pohjalta. Sen jälkeen tarkasteltiin ja täydennettiin prosessikuvausta, johon myös tehtiin muutoksia ja lisäyksiä. Prosessikuvaukseen lisättiin esimerkiksi kokonaan uusi toimija, eli uimarata. Lopuksi käytiin tarkemmin vielä läpi prosessin vaiheita ja täydennettiin vaihekorttia.

Tämän jälkeen järjestettiin yksityisille palveluntuottajille tapaaminen etäyhteydellä hyödyntäen Microsoft Teams -ohjelmaa. Etätapaamisesta oli tiedotettu ensimmäisen kerran saatekirjeessä, joka lähetettiin tammikuun lopussa. Erillistä ilmoittautumista etätapaamiseen ei pyydetty, vaan saatekirjeessä oli avoin linkki tapaamiseen, jolloin osallistuminen mahdollistui täysin anonymisti. Tapaamisesta muistutettiin uudelleen yksityisiä palveluntuottajia noin viikkoa ennen etätapaamista. Varhaiskasvatuspalveluista myös varhaiskasvatuspäällikkö halusi osallistua tapaamiseen, mikä sopi hyvin kehittämistyön luonteeseen.

Etätapaaminen yksityisille palveluntuottajille järjestettiin maaliskuun lopussa 2023 ja sen kestoksi oli varattu puolitoista tuntia. Koska etätapaamiseen ei pyydetty ilmoittautumaan, ei osallistujamäärää tiedetty etukäteen. Kaiken kaikkiaan etätapaamiseen osallistui 4 yksityisen varhaiskasvatuksen edustajaa. Edustajia oli niin hollolalaisista kuin muualla kuin Hollolassa sijaitsevista yksiköistä. Suunnitelmista huolimatta varhaiskasvatuspäällikkö ei päässyt osallistumaan tapaamiseen. Heti tapaamisen alussa osallistujille kerrottiin, että kyseessä ei ole valmiit tuotokset, vaan niitä on tarkoitus nyt yhdessä vielä työstää ja täydentää sekä arvioida. Kehittämistyön toteuttaja oli valmistellut tapaamista varten diaesityksen Microsoft Powerpoint -ohjelmistolla, jossa esiteltiin ensin kehittämistyön tarpeet ja lähtökohdat, kuten varhaiskasvatuksen palveluseteliin liittyvät tunnistetut prosessit. Lisäksi esitys sisälsi

perustelut valitun menetelmän valinnalle sekä valitun menetelmän, kolmisivutekniikan, lyhyen esittelyn.

Sen jälkeen tapaamisessa alettiin käydä läpi aiemmassa varhaiskasvatuspalveluiden työpajassa täydennetyt kolmisivutekniikan sisältämät prosessikortti, prosessikuvaus sekä vaihekortti. Tässä vaiheessa osallistujia kehoitettiin vielä uudelleen avoimesti keskustelemaan, kysymään ja kommentoimaan. Ensimmäisenä työstettiin prosessin perustiedot sisältävää prosessikorttia. Sen jälkeen siirryttiin käymään läpi visuaaliset prosessikuvaukset, jotka tässä vaiheessa oli jo valmisteltu sekä Hollolassa sijaitseville yksiköille että muualla kuin Hollolassa sijaitseville yksiköille erikseen. Lopuksi vielä käytiin läpi vaihekortti, joka sisältää tarkemmat prosessin vaiheiden kuvaukset.

Työstämisen aikana nousi esille erot muiden kuntien ja kaupunkien välillä niin palvelusetelisiäntökirjojen kuin toimintamallienkin osalta. Keskustelua nousi myös tiedonkulun sujuvoittamisesta, koska prosessiin liittyy paljon asiakirjoja, jotka liikkuvat toimijoiden välillä riippuen prosessin vaiheesta. Tähän liittyen nousi aiheena esille myös tietoturvasta ja tietosuojasta huolehtiminen ja niiden huomioiminen. Kokonaisuudessaan tapaamisen lopuksi esitys sai kiitosta ja sitä pidettiin hyvänä ja selkeänä. Huolimatta siitä, että osalle osallistujista asiat olivat ennestään tuttuja, koettiin niiden esittäminen tässä muodossa hyödylliseksi. Tapaamisen lopuksi kehittämistyön toteuttaja kiitti kaikkia osallistujia osallistumisesta kehittämistyön toteutukseen.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Prosessin nykytila-analyysi SWOT-analyysinä

Varhaiskasvatuspalveluiden työpajan ja yksityisille palveluntuottajille suunnatun kyselyn tulokset käsiteltiin ja kirjattiin yhteiseen nelikenttään. Tulosten perusteella nostettiin nykytila-analyysin näkökulmasta keskeiset tekijät prosessin tämänhetkisistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista SWOT-analyysin muotoon. Kehittämistyön tuotoksena laadittu nykytila-analyysi on esitetty jäljempänä kuviossa 4.

Varhaiskasvatuspalveluiden työpajassa prosessin nykytilaa tarkasteltiin laajasti, sillä jokainen osallistuja tarkasteli prosessia työtehtäviensä näkökulmasta. Nykytilaa arvioitaessa nousi vahvasti esille myös vertailu vastaavaan prosessiin tilanteessa, jossa asiakas hakeutuu kunnallisen varhaiskasvatuksen asiakkaaksi.

Kuten SWOT-analyysille on tyypillistä, joitakin asioita nähtiin sekä hyvinä että huonoina asioina. Joitakin vahvuuksia nähtiin mahdollisuuksina. Samoin osa uhkaksi määritellyistä asioista nähtiin myös mahdollisuuksina. Myös heikkouksiin kirjattuja asioita nähtiin toisaalta vahvuutena. Nykytila-analyysin laadintaan osallistui edustajia niin varhaiskasvatuspalveluista kuin yksityisiltä palveluntuottajilta. Osallistuneiden näkökulmat erosivat riippuen heidän työtehtävistään, vastuustaan ja roolistaan. Tämän vuoksi asioita voitiin nähdä myös monin eri tavoin.



Kuvio 4. Prosessin nykytila-analyysi SWOT-analyysina varhaiskasvatuspalveluiden työpaikan sekä palveluntuottajien kyselyn tulosten pohjalta

## 7.2 Kehittämistyön tuotoksena prosessikuvaus

Kehittämistoiminnan tavoitteena on saada aikaan lisäarvoa ja hyötyä. Kehittämistyön tulokset ja tuotokset ilmentävät kehittämistyön myötä saatua hyötyä tai muutosta valitussa kehittämisen kohteessa. Olennaista on havaita kehittämistyöhön osallistuneiden toimijoiden näkemykset saavutetuista tuloksista tai muutoksista. Tulos voi olla materiaallinen tuotos, jolloin se voi olla esimerkiksi prosessikuvaus tai opas. Immateriaalinen tulos taas voi olla esimerkiksi työyhteisön osaamistason nostaminen tai työskentelyn optimointi. Tuloksia tai tuotoksia, eli saavutettua lisäarvoa sekä hyötyä, voidaan esittää kuvallisesti. Silloin niiden erojen hahmottaminen sekä asioiden jäsentäminen on mahdollista. Tulokset voidaan josain tapauksissa esittää myös numeerisesti, tai ne voidaan taulukoida. (Salonen ym. 2017, 63–64.)

Kehittämistyön tuloksena laadittiin prosessikuvaus kolmisivutekniikalla, jolloin tuotokseksi muodostui prosessikortti, visuaalinen prosessikuvaus sekä vaihekortti. Näistä prosessikortti on kuvattu visuaalisesti liitteessä 4. Se on yhteinen molemmille prosesseille riippumatta siitä, sijaitseeko palveluntuottaja Hollolassa vai muualla kuin Hollolassa. Visuaaliset prosessikuvaukset on laadittu molemmille prosesseille erikseen, ja ne löytyvät liitteestä 5 ja liitteestä 6. Molempien prosessien osalta on laadittu myös vaihekortit, jotka ovat liitteessä 7 ja liitteessä 8.

### 7.3 Toimenpiteet kehittämistyön pohjalta

Jo nykytila-analyysia tehtäessä nousi esille kehittämiskohteita, joihin prosessin sujuvuuden kannalta tuli kehittää toimenpide-ehdotuksia. Kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa visuaalista prosessikuvausta ja vaihekorttia laadittaessa tarkasteltiin vaiheiden suorittamiseen liittyviä ongelmia ja kehittämissuunnitelmia. Kehittämistyön myötä määritellyt toimenpiteet ja niiden toteuttaminen tuovat läpinäkyvyyttä prosessista sekä asiakkaille, yksityisille palveluntuottajille että varhaiskasvatuspalveluille. Toimenpiteitä määriteltäessä on myös huomioitu kehittämistyön tavoite ja tarkoitus.

Kehittämistyön tavoitteeksi määriteltyyn sijaistamiskäytännön vahvistamiseen nähtiin liittyvän tiiviisti myös tiedonkulun sujuvoittaminen varhaiskasvatuspalveluissa. Toimenpiteenä sijaistamiskäytännön vahvistamiseksi ja tiedonkulun sujuvoittamiseksi nähtiin ratkaisuna palvelusetelin asiakkaille sekä palveluntuottajille luotava yhteinen sähköpostiosoite, jonne kaikki palveluseteliä koskevat asiat oli mahdollista toimittaa. Teknisesti toteutettuna yhteinen sähköpostiosoite rajataan käyttöoikeuksin niin, että vain palvelusetelin parissa työskentelevät työntekijät varhaiskasvatuspalveluissa saavat siihen käyttöoikeuden ja se lisään henkilökohtaiseen sähköpostitiliin. Tämä kuitenkin mahdollistaa sijaistamistilanteessa työntekijöiden pääsyn palveluseteliä koskeviin sähköposteihin paremmin, kuin tämänhetkinen malli, jossa asiat lähetetään henkilökohtaiseen työ sähköpostiin, jonne muilla ei ole pääsyä. Erityisesti äkillisissä poissaoloissa, kuten sairaspöissaoloissa, tarve korostuu.

Nykytila-analyysia tehtäessä todettiin myös, että tietoutta palvelusetelistä ja siihen liittyvästä prosessista tulisi vahvistaa varhaiskasvatuspalveluissa. Tähän kehittämistarpeeseen vastaa osaltaan tämän kehittämistyön myötä toteutunut kehittämisprosessi sekä kehittämistyön lopullinen tuotos. Niiden lisäksi kehittämistyön toimenpiteenä nähtiin tarpeelliseksi luoda vastausmalli asiakkaille, jotka ovat kiinnostuneita varhaiskasvatuksesta palvelusetelillä. Tämä vastausmalli konkreettisella tasolla voisi olla luotuna kirjallisesti sähköpostivastaukseksi, mutta myös puhelintiedusteluja varten vastausmalliin voisi kirjata palveluseteli-asiakkuuden oleellimmat pääkohdat ja huomioitavat asiat.

Prosessia tarkasteltaessa huomionarvoista oli, että asiakkaat etsivät tietoa myös itsenäisesti. Kunnan kotisivut nähtiin yhtenä palveluohjauksen ja asiakasohjauksen välineenä. Yhdeksi toimenpiteeksi määriteltiin kehittämistyön myötä olemassa olevan informaation ja tiedottamisen tarkastelu kunnan kotisivuilta. Kotisivuilla tulee olla asiakkaille selkeästi esillä varhaiskasvatuksen vaihtoehdot, joihin palveluseteli lukeutuu. Toisaalta kotisivuilta on hyvä löytyä tieto prosessin vaiheista sekä kulusta. Lisäksi kunnan kotisivuilla olisi hyvä tiedottaa mahdollisista järjestelmiin liittyvistä ennalta tiedetyistä katkoksista ja häiriöistä.

Tiedottamisen ja ohjeistamisen näkökulmasta yhdeksi toimenpiteeksi nousi asiakkaille laadittavan oppaan tuottaminen. Tällä hetkellä Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja on toimintamalleja määrittävä, toimintaa ohjaava asiakirja. Tarvetta olisi kuitenkin sen pohjalta laaditulle lyhyemmälle ja tiiviimmälle oppaalle, joka pohjautuisi palvelusetelisääntökirjaan ja sisältäisi asiakasta koskevat oleelliset palveluseteliin liittyvät prosessit. Oppaaseen tulisi kuvata palvelusetelillä aloittamiseen liittyvät käytännöt, jotka olivat tämän kehittämistyön kohteena, mutta tarve olisi kuvata myös muut palveluseteliasiakkuuteen liittyvät prosessit, kuten palvelun tarpeen muutos tai palvelusetelin irtisanominen. Tätä opasta olisi mahdollista hyödyntää niin sijaisamiskäytänteiden edelleen vahvistamisessa varhaiskasvatuspalveluissa, kuin myös palveluntuottajien ja asiakkaiden välillä.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön johtopäätökset sisältävät toteutetun kehittämistyön tulkinnasta johdetun yleisen pohdinnan vertailun esimerkiksi ammattialaan, yhteiskuntaan tai vastaaviin aiempiin tutkimuksiin vertaillen (Vilka 2015, 223). Kehittämistyössä on hyödynnetty aiempaa tutkimustietoa, joka sisältää käsitteellisiä malleja. Näitä malleja hyödynnetään ja pilotoidaan kehittämistyön luonteen mukaisesti. Kehittämistyön toteutuksen jälkeen johtopäätöksiä tarkastellaan kriittisesti, jolloin niitä voidaan jälleen arvioida ja kehittää. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää aiemman tiedon ja tutkimusten käsitteellistämistä sekä samanaikaisesti niiden ja valittujen mallien testausta työelämän kehittämiseen kriittisesti tarkastellen. (Toikko & Rantanen 2009, 33.) Johtopäätökset johdetaan saatujen tutkimustulosten kautta (Salonen ym. 2017, 69).

Tämän kehittämistyön myötä todettiin, että prosessijohtamisen hyödyt ovat merkittävät prosessijohtamista toteutettaessa. Samanaikaisesti kehittämistyö osoitti, että prosessijohtamisen hyödyt eivät ilmene vain tuotoksen tai tuloksen myötä, vaan hyödyt ilmenevät jo yhteiskehittämisen ja prosessijohtamisen vaiheissa. Kun kehittämistyötä tehdään vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa, on tuotoksen ja tuloksen juurruttaminen käytäntöön tehokkaampaa ja kehittämistyöhön osallistuneiden toimijoiden sitoutuminen vahvempaa. Kehittämistyön myötä fasilitoivan keskustelun menetelmän todettiin sopivan yhteiskehittämiseen. Oleellista on, että kehittämistyön toteutuksesta on vastuu tietyllä toimijalla. Tärkeää on osata toimia myös fasilitaattorin roolissa saaden jokaisen toimijan osallistumaan kehittämistyöhön.

Kuten Forlianon (2020, 1218–1220) tutkimuksessa todetaan, tulisi julkisten organisaatioiden ottaa mukaan ulkopuolisia toimijoita prosessien kehittämiseen ja määrittämiseen. Tutkimuksessa korostetaan erityisesti kuntalaisten, mutta myös muiden prosessin toimijoiden osallistamisen merkityksellisyyttä. Ulkopuolisten toimijoiden aktiivinen osallistaminen vahvistaa ulkopuolisten toimijoiden tietoisuutta sekä osaamista.

Toteutetun kehittämistyön tuloksena laadittiin prosessikuvaus kolmisivutekniikalla noudattaen prosessijohtamisen keinoja. Prosessikuvauksen laatimiseen suunniteltu ja toteutettu prosessi todettiin tuottavan juuri niitä hyötyjä, mitä odotettiin. Se vahvisti eri toimijoiden osaamista ja sijaistamiskäytännettä varhaiskasvatuspalveluissa. Lisäksi se osaltaan lisäsi yhteistä ymmärrystä niin varhaiskasvatuspalveluiden kuin yksityisten palveluntuottajien välillä.

Tutkimuksessaan Tuomi (2000, 259) toteaa, että prosessijohtamisen menetelmät soveltuvat julkisen organisaation prosessipohjaisen laatujohtamisen välineeksi. Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen välillä on vahva kytkös, ja prosessijohtamisen avulla voidaan tukea laatujohtamisen toteutumista. Vuonna 2000 prosessijohtamista ei vielä ollut juurikaan toteutettu julkisissa organisaatioissa, mutta sen nähtiin kuitenkin tulevaisuudessa lisääntyvän.

Kuukka (2019, 32–33) tuo esille varhaiskasvatuksen palveluohjausta koskevassa tutkimuksessaan sen, että lähtökohtaisesti varhaiskasvatuksen palveluohjaus vastasi tutkimuksen mukaan huoltajien esittämiin kysymyksiin, jotka koskivat kunnallisia varhaiskasvatuspalveluita. Palveluohjauksen lakisääteinen tehtävä onkin esittää asiakkaille mahdolliset varhaiskasvatuksen vaihtoehdot sekä ohjata heitä hakemuksen teossa. Varhaiskasvatuksen palveluohjauksen toteuttaminen vaatii rajallisten palveluiden ja asiakkaiden tarpeiden välillä tasapainoilua, sekä jatkuvaa resurssien tarkastelua. Sen vuoksi on tärkeää, että palveluohjauksella on tiedollista ja taidollista osaamista eri varhaiskasvatuksen vaihtoehdoista.

Tämän kehittämistyön lopputulemana todettiin olevan tarve myös muiden prosessien kuvaamiselle ja mallintamiselle. Kehittämistyön hyöty nähtiin merkittäväksi, ja kehittämistyön myötä aloitettua prosessijohtamisen toimintamallia halutaan jatkaa tulevaisuudessa. Koska prosessien kuvaaminen ja laatiminen vievät työaikaa ja työmäärällisesti tuottavat työtä, on tämä huomioitava myös henkilöstöressurssissa.

Tutkimuksessa Claes (2017, 2-4) toteaa, että julkiset organisaatiot laativat ja pitävät yllä laajojakin prosessikuvauskokonaisuuksia. Tutkimuksen myötä nousee esille, että erityisesti prosessikuvausten oikeellisuuteen ja tasalaatuisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi prosessikuvauksen laadinnassa hyödynnettävät symbolit tulee tarkkaan määritellä. Oikeellisuus ja tasalaatuisuus toteutuvat varmimmin, kun kuvausten laatimiseen on varattu riittävästi henkilöstöresursseja, ja niitä tehdään yhteiskehittämisen menetelmin.

## 8.2 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kolmella eri tasolla. Tarkastelu kohdennetaan prosessiin, käytettyihin menetelmiin sekä tuotoksiin ja tuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Tyypillisesti työelämälähtöisessä kehittämistyössä on huomioitava niin tieteen ja tutkimuksen kuin organisaationkin eettiset säännöt. Kehittämistyölle laaditut tavoitteet on laadittava huolellisesti ja tarkasti sekä kehittäminen on toteutettava rehellisesti ja tarkasti. Oleellista on, että kehittäminen tuottaa jotakin käytäntöä hyödyttävää. (Ojasalo ym. 2018, 48.)

Tämän kehittämistyön myötä tuotettiin yhteiskehittämisen menetelmin prosessikuvaus, joka johdettiin nykyisistä toiminnoista niiden arvioimisen kautta tulevaisuudessa käytäntöjä tukevaksi ja hyödyntäväksi. Kehittämistyön toteutuksessa osallistettiin kaikkia prosessin toimijoita, koska tuotoksen tuli sisältää kaikkien toimijoiden näkökulmat sekä toiminnot. Näin ollen tuotoksen, varsinaisen kolmisivutekniikalla toteutetun prosessikuvauksen laatimiseen annettiin mahdollisuus, sekä toivottiin kaikkien toimijoiden osallistuvan. Työpajatyöskentelyyn osallistuikin kehittämistyön toteutuksen kannalta riittävä määrä toimijoita kehittämistyön eri vaiheissa.

Kehittämistyön toteuttajan on tiedotettava tarkkaan tutkimukseen osallistuville kehittämistyön toiminnan sisältö ja tavoitteet sekä osallistujien rooli kehittämistyön toteutuksessa. Vastauksien rehellisyys ja todenmukaisuus korostuu, jos osallistujien on mahdollista vastata kyselyyn anonyymisti. Toteuttajan on tiedotettava osallistujille se, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä hyödynnetään ja säilytetään. Kaiken kerätyn tiedon tulee pysyä luottamuksellisena ja muuttumattomana. Joskus kehittämistyön eri vaiheisiin voi olla vaikea saada motivoitua osallistujia. Tällöin toteuttajan on tarkkailtava suostuttelun ja pakottamisen rajaa. (Ojasalo ym. 2018, 48.)

Kehittämistyön alkuvaiheessa laaditun kyselyn saatekirjeen sisältöön sisällytettiin tieto kehittämistyön tavoitteesta, tarkoituksesta sekä sisällöstä. Jo saatekirjeessä kerrottiin kirjallisesti koko kehittämistyön eteneminen ja eri vaiheet, sekä se, miten jokaisen osallistujan anonymiteetistä sekä vastausten käytöstä huolehditaan. Saatekirjeessä kerrottiin osallistumisen olevan vapaaehtoista, sekä mahdollisuudesta osallistua vain joihinkin kehittämistyön vaiheisiin sitoutumatta muihin. Myöhemmissä muistutusviesteissä, sekä kyselyyn että työpajaan liittyen, toivottiin vielä osallistumista kehittämistyön toteutuksen onnistumiseksi.

Menetelmien sopivuuden tarkastelu on oleellinen osa kehittämistyön luotettavuuden tarkastelua. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy usein moninaisia haasteita, jotka on huomioitava. Kehittämistoiminnan pohjautuessa sosiaalisiin prosesseihin ja osaprosesseihin, on yksi oleellinen luotettavuuden tarkastelun näkökulma toimijoiden sitoutuminen. Kehittämistoiminnan sosiaaliseen prosessiin osallistuvat kehittäjät, jotka osallistuvat toimintaan, sekä toimijat, jotka osallistuvat kehittämiseen. Sosiaalisten ja vuorovaikutuksellisten tilanteiden ja prosessien toistettavuuden vaatimukset on vaikea saavuttaa. Vuorovaikutukselliset tilanteet ja prosessit eivät automaattisesti toistu, vaikka tehtävänanto ja ympäristötekijät pysyisivät poikkeamattomina. Jo pelkästään toimijoiden yksilölliset tekijät voivat saada aikaan ennalta arvaamattomia muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 123–125.)

Työpajatyöskentely on yksi esimerkki menetelmästä, jossa sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset vaikutteet voivat vaikuttaa luotettavuuteen. Tämä on erityisesti huomioitava, mikäli

työpaja toteutetaan etätapaamisena etäyhteyksiä hyödyntäen, jolloin perinteiset vuorovai-  
kutukselliset elementit jäävät pois. Toisaalta etäyhteyksien hyödyntämiseen käytetyt järjes-  
telmät mahdollistavat eritasoisen osallistumisen esimerkiksi mahdollistamalla rinnakkaisen  
keskustelun erillisille keskusteluseinällä ja puheenvuorojen pyytämisen ja jakamisen tasa-  
puolisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 123–125; Nummi 2018, 40–41.)

Kyselyn yksi merkittävä heikkous on, ettei kyselyn perusteella voida varmistua siitä, miten  
huolellisesti ja todenmukaisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn. Myöskään vastaajien  
osaamista ja perehtyneisyyttä ei voida kyselyn perusteella varmistaa. Toisinaan heikkou-  
tena ilmenee myös vastaamattomuus, eli kato. (Hirsjärvi 2009, 195.)

Kehittämistyön menetelmät valittiin niin, että ne mahdollistavat kaikkien toimijoiden osallis-  
tumisen huomioiden sen, että kehittämistyöhön osallistuminen on heille heidän päätyönsä  
lisäksi ylimääräinen tehtävä. Menetelmät valittiin joustaviksi, niin että esimerkiksi kyselyyn  
oli mahdollista vastata itselleen sopivana ajankohtana ja osa työpajoista toteutettiin etäyh-  
teydellä. Työpajoista tiedotettiin riittävän aikaisin, jotta siihen oli mahdollisimman monen  
mahdollista varata itseltään aikaa sekä osallistua. Työpajatyöskentelyissä vuorovaikutuk-  
sesta ja esimerkiksi tasapuolisesta osallistumisesta huolehdittiin fasilitoivan keskustelun  
menetelmin niin, että kehittämistyön toteuttaja toimi fasilitaattorina.

Kyse ei ole tutkimustyöstä, vaan tutkimuksellisesta kehittämistyöstä. Kehittämistyössä tut-  
kimuksellisuus voi ilmetä monin eri tavoin, kuten analyyttisenä sekä kriittisenä suhtautumi-  
sena arvioiden ja tunnistaen eri tiedon tasoja sekä näkökulmia. (Ojasalo ym. 2018, 18.)  
Erityisesti kehittämistoiminnassa on huomioitava tuotetun tiedon käyttökelpoisuus. Onkin  
huomioitava, että kehittämistoiminnan myötä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista,  
mutta sen lisäksi myös hyödyllistä. Tämä arviointi on oleellista kehittämistyön tuotosten ja  
tulosten luotettavuuden ja todenperäisyyden tarkastelun näkökulmasta. (Toikko & Ranta-  
nen 2009, 121–123.) Tuotosten ja tulosten osalta luotettavuutta on tarkasteltava hyödyn-  
nettävyyden kannalta, eli ovatko tuotokset ja tulokset hyödynnettävissä uusien kehittämis-  
töiden pohjatyönä (Toikko & Rantanen, 125).

Kehittämistyön lopuksi pidettiin varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden kesken vielä yksi  
työpaja niin, että prosessikuvauksia vielä täydennettiin ja tarkasteltiin aiemmin pidettyjen  
työpajojen pohjalta. Samalla kehittämistyö yhdessä päätettiin ja sen tuotosta arvioitiin yh-  
teisesti. Tässä vaiheessa voitiin todeta tuotoksen olevan käytännöllinen ja helposti hyödyn-  
nettävä. Sen todenperäisyydestä oli varmistuttu yhteiskehittäminen ja osallistavien mene-  
telmien avulla. Kehittämistyön toteutuksen myötä vahvistetun osaamisen sekä tuotoksen  
todettiin olevan hyödyllistä pohjatyötä tulevaisuudessa laadittaville prosessikuvauksille.

### 8.3 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön toteutuksen jälkeen on aika arvioida tavoitteiden saavuttamista. Voidaan todeta, että kehittämistyölle on saatu aikaan tulos, mutta sen lisäksi sitä on vielä arvioitava suhteessa kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin. Arviointivaiheessa peilataan tulosta siihen, saavutettiinke kehittämistyöllä se, mitä suunniteltiin. Arvioinnissa voidaan peilata tulosta asetettujen tavoitteiden lisäksi myös suhteessa kehittämistyön alkutilanteeseen. (Kananen 2012, 80.)

Kehittämistyö toteutettiin Hollolan varhaiskasvatuspalveluille. Valittu kehittämiskohde oli palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvä prosessi sekä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden, että yksityisten palveluntuottajien näkökulmasta. Kehittämiskohteeksi valittu prosessi pysyi koko kehittämistyön ajan tarkoin rajattuna, sen jälkeen, kun kyseinen prosessi oli valittu, rajattu ja määritelty. Kehittämistyön ensimmäistä vaihetta, eli nykytila-analyysia, työstettäessä tarkasteltiin palveluseteliprosesseja myös hieman laajemmin. Tämä laajempi tarkastelu vahvisti kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoituksen määrittelyä. Kehittämistyötä haluttiin tehdä yhteistyössä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden sekä yksityisten palveluntuottajien kanssa ja sen haluttiin olevan osallistavaa yhteistoiminnallista kehittämistyötä. Sen jokaiseen vaiheeseen haluttiin antaa mahdollisuus vaikuttaa niin Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden kuin yksityisten palveluntuottajien edustajien. Tämä toteutui niin, että jokainen vaihe käytiin vähintään kerran läpi molempien kanssa, ja osallistujia oli paikalla jokaisessa kehittämistyön vaiheessa molemmista toimijoista. Osallistujien määrä olisi voinut olla suurempi yksityisten palveluntuottajien kohdalla, mutta sen katsottiin olevan kuitenkin riittävä.

Kehittämistyön onnistumiselle tyypillinen seikka on, että kehittämistyöhön on osallistettu kehittämiskohteen parissa työskenteleviä. Kun toimijalle on annettu mahdollisuus osallistua kehittämistyön toteutukseen, ovat työn tuotokset helpommin omaksuttavissa ja muutosvastarintaa syntyy vähemmän. Muutosvastarintaa muodostuu erityisesti silloin, kun muutokset sanellaan organisaation ylemmältä tasolta arvaamattomasti ja kuulematta lainkaan toimijoita. Yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen sitouttavat myös toteuttamaan kehittämistyön tuotoksia. Esimiehen antama malli suhtautumisestaan kehittämistyöhön on merkittävässä asemassa myös muiden muodostaessa suhtautumistaan kehittämiseen. Kehittämistyöhön sitoutunut ja dialoginen esimies, joka pitää yllä avointa keskustelukulttuuria, saa aikaan kehittämismyönteisyyttä työntekijöissä. (Ranta 2021, 24.) Tutkimus on osoittanut, että ryhmän sisäinen vuorovaikutus ja ryhmän jäsenten välinen yhteistyö määrittävät kehittämistyön onnistumista, ja sen tuloksia sekä tuotoksia. Jotta kehittämistyö mahdollistuu, on jokaisen toimijan välillä oltava keskusteluyhteys. Yksittäisen toimijan sooloilu haittaa tai voi jopa estää

kehittämistyön toteutumisen. Toimijoiden välillä voi olla erimielisyyksiä, mutta kehittämistyön onnistumisen kannalta ne on ratkaistava aidolla dialogilla. (Ranta 2020, 156.)

Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden osalta kehittämistyön toteutukseen osallistui koko työyhteisö sekä työyhteisön esimies. Esimiehen oli tarkoitus osallistua myös yksityisille palveluntuottajille järjestettyyn etätapaamiseen, mutta estyi osallistumasta viime hetkellä. Esimiehen sitoutuneisuus kehittämistyön toteutukseen heijastui niin, että koko muu työyhteisö sitoutui kehittämistyön toteutukseen sekä osallistui toteutukseen aktiivisesti. Vuorovaikutus oli avointa ja keskusteluilmapiiri oli kehittämismyönteistä. Avoimesta vuorovaikutuksesta sekä sitoutumisesta kehittämistyöhön kertoi jo ensimmäisessä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden työpajassa nousnut avoin keskustelu. Keskustelussa tuotiin esillä epätietoisuus siitä, mikä ylipäätään on prosessikuvaus. Jokainen osallistuja osallistui työpajaan siltä pohjalta, mikä sen hetkinen osaaminen ja tietämys käsiteltävästä prosessista oli. Aluksi prosessin tarkastelu tuotti hieman hämmennystä, kun osa osallistujista koki, ettei tiedä prosessista tarpeeksi. Heitä kehoitettiin tarkastelemaan prosessia kuitenkin juuri siltä pohjalta, miltä osin he prosessin tuntevat.

Kehittämistyön tarkoituksiksi määriteltiin visuaalisen prosessikuvauksen laatiminen yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa sekä sen arviointi. Kehittämistyön myötä laadittiin prosessikuvaus kolmisivutekniikalla, mikä pitää sisällään myös visuaalisen prosessikuvauksen. Kolmisivutekniikalla toteutettu prosessikuvaus sisältää myös prosessin perustiedot, mutta erityisesti prosessin vaiheiden kuvauksen, jonka avulla prosessia arvioitiin ja tehtiin kehittämisehdotuksia. Vaikka prosessikuvauskokonaisuuden tekeminen vaati paljon työskentelyä ja työpajat olivat raskaita ja työntäyteisiä, nähtiin prosessikuvauksen laatiminen kuitenkin merkityksellisenä.

Prosessikuvauksen laatiminen yhteiskehittämisen keinoin vei kohti kehittämistyön tavoitteeksi määriteltyä Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden sijaistamiskäytänteiden vahvistamista. Koska kaikki varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät osallistuivat sitoutuneesti ja aktiivisesti heille kohdennettuihin työpajoihin, vahvistuivat sijaistamiskäytänteet erityisesti prosessikuvauksen työstämisen aikana, mutta myös tuotoksen myötä. Samalla mahdollinen kertynyt hiljainen tieto tuli kirjattua auki. Kehittämistyön myötä laadittu prosessikuvaus kolmisivutekniikalla tukee tulevaisuudessa sijaistamista sekä vahvistaa perehdytyskäytänteitä uusien työntekijöiden kohdalla. Kehittämistyön aikana tehtiin yhteiskehittämistä myös yksityisten palveluntuottajien kanssa, mikä vahvisti yhteiskehittämisen toteutumista. Heille annettiin mahdollisuus osallistua sekä kehittämistyön alkuvaiheessa laadittuun nykytila-analyyysin laatimiseen että kehittämistyön loppuvaiheessa laaditun prosessikuvauksen laatimiseen. Molemmissa vaiheissa yksityisiä palveluntuottajia oli mukana kehittämistyössä.

## 8.4 Jatkokehittämis ehdotukset

Yhtenä jatkokehittämis ehdotuksena on kehittämistyön myötä laaditun prosessikuvausten siirtäminen IMS-ohjelmistoon. Tämä jatkokehittämis ehdotus on jo kehittämistyön toteutuksen aikana huomioitu niin, että valitun ja käytetyn kolmisivutekniikan mukainen prosessikuvaus mukailee IMS-ohjelmiston rakennetta. Huolimatta siitä, että kehittämistyön aikana toteutettu kuvaus on laadittu Microsoft Visio -ohjelmistolla, on se mahdollista siirtää vaivattomasti IMS-ohjelmistoon yhteneväisen rakenteen vuoksi.

Koska toteutetun kehittämistyön näkökulmiksi valikoituivat varhaiskasvatuspalveluiden sekä yksityisen palveluntuottajan näkökulmat, nousi yhtenä jatkokehittämis ehdotuksena esille asiakasnäkökulman vahvistaminen prosessien kuvaamisessa ja arvioinnissa. Merkityksellistä olisi selvittää asiakkaan tekemiä havaintoja ja kokemuksia prosessin aikana sekä selvittää mahdolliset kontaktipisteet, eli vuorovaikutustilanteet. Asiakasnäkökulman vahvistamiseksi ja asiakaskokemusten kartoittamiseksi voitaisiin hyödyntää esimerkiksi asiakaspolku -menetelmää. Mikäli tätä haluttaisiin vielä laajentaa, olisi se mahdollista palvelujärjestelmän kuvauksen avulla.

Toteutetun kehittämistyön myötä ymmärrys prosessikuvausten ja prosessien mallintamisen hyödyistä kasvoi merkittävästi. Samanaikaisesti kehittämistyön myötä prosessien kuvaamisen osaaminen vahvistui, mikä sai aikaan sen, että muistakin kuin varhaiskasvatuksen palveluseteliin liittyvistä prosesseista ollaan tulevaisuudessa halukkaita laatimaan prosessikuvaus- ja osittain tarve pohjautuu juuri useamman toimijan välisten monivaiheisten prosessien kuvaamiseen, jolloin perehdytys ja toiminnan ohjaus olisi helpompaa kuvattun ja mallinnetun prosessin avulla. Tulevaisuudessa kuvattavia prosesseja alettiin kerätä jo kehittämistyön toteutuksen loppuvaiheessa, sillä tarve ja kuvausten laatimisen hyödyt nähtiin suureksi.

## Lähteet

- Aluehallintovirasto, 2022. Yksityisen varhaiskasvatuksen luvanvaraisuus. Opas palveluntuottajille ja kunnan valvontaviranomaisille. Aluehallintovirastojen julkaisuja 150/2022. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://avi.fi/documents/25266232/109992716/Julkaisu-150+Opas+luvanvaraisuuteen+liittyen.pdf/>
- Arter Oy. 2020. Pikaopas – prosessit. Viitattu 11.11.2022. Saatavissa <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>
- Arter Oy. 2022. Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla – Onko organisaatiosi prosessit kuvattu? Blogi. Viitattu 22.8.2022. Saatavissa <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaaminen-kolmisivutekniikalla/>
- Claes, J., Vanderfeesten, I., Gailly, F., Grefen, P. & Poels, G. 2017. The Structured Process Modeling Method (SPMM) – What is the best way for me to construct a process model? Decision Support Systems. Vol. 100, 57–76. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2017.02.004>
- Forliano, C., De Bernardi, P., Bertello, A. & Temperini, V. 2020. Innovating Business Processes in Public Administrations: Towards a Systemic Approach. Business process management journal. Vol. 26 (5), 1203–1224. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>
- Gürel, E. 2017. Swot Analysis: A Theoretical review. Journal of International Social Research. Vol. 10 (51), 994–1006. Viitattu 16.10.2022. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.17719/jjsr.2017.1832>
- Hallituksen esitys HE 224/2021 vp.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hollolan kunta. 2022a. Hollolan kunnan Varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja. Viitattu 22.8.2022. Saatavissa [https://www.hollola.fi/library/files/635794eec91058a5ee00e3cc/Palvelusetelis\\_ nt\\_kirja\\_010822.pdf](https://www.hollola.fi/library/files/635794eec91058a5ee00e3cc/Palvelusetelis_ nt_kirja_010822.pdf)
- Hollolan kunta. 2022b. Hyvinvoinnin palvelualueen organisaatio. Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://www.hollola.fi/hyvinvoinnin-palvelualueen-organisaatio>
- Hollolan kunta. 2023a. Hollolan kunnan hyväksymät palvelusetelituottajat. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.hollola.fi/palveluseteli>

Hollolan kunta. 2023b. Kunnalliset päiväkodit Hollolassa. Viitattu 20.1.2023. Saatavissa <https://www.hollola.fi/paivakodit>

Hollolan kunta. 2023c. Vaihtoehtoja kunnalliselle varhaiskasvatukselle. Viitattu 23.1.2023. Saatavissa <https://www.hollola.fi/vaihtoehtoja>

Hollolan kunta. 2023d. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa [https://hollola.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous\\_2732023/Tilinpaa-tos\\_ja\\_toimintakertomus\\_2022\(18683\)](https://hollola.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous_2732023/Tilinpaa-tos_ja_toimintakertomus_2022(18683))

Ikonen & Koivunen, 2020. Työelämän muutos ja miten sitä eletään. Työelämän tutkimus Vol. 18 (1), 1–2. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.90568>

JHS. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 5.2.2023. Saatavissa <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Jokinen, L. & Nieminen, A. 2019. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tulevaisuustyön raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:30. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-658-4>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.

Kuukka, A. K., Siippainen, A., & Alasuutari, M. 2019. "No periaatteessa minun tiedossani se aika lailla on": Palveluohjauksen työntekijän tiedollinen asema varhaiskasvatuksen palveluohjauskeskusteluissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja Vol. 15(1), 22–35. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33352/prlg.80529>

Kuusiholma-Linnamäki, J., Siippainen, A., Lepola, L., Metsämuuronen, J., Alasuutari, M., Koivisto, P., Nygård M. & Saarikallio-Torp, M. 2021. Viisivuotiaiden maksuttoman varhaiskasvatuskokeilun kolmannen vaiheen arviointi. Karvin julkaisu 24:2021. Viitattu 30.8.2022. Saatavissa [https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI\\_2421.pdf](https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2421.pdf)

Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.)

Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto, 173–188.

Kuntaliitto. 2017. Sääntökirjat. Viitattu 30.8.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/saantokirjat>

Kuntaliitto. 2022. Palveluseteli. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/palveluiden-jarjestaminen-ja-tuottaminen/palveluseteli>

Kuntaliitto. 2023. Varhaiskasvatus. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/opetus-ja-koulutus/varhaiskasvatus>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki: Teknologainfo Teknova.

Lahtinen J. & Svatsjö, M. 2018. Kotihoidontuen ja yksityisen hoidon tuen kuntalisät ja palveluseteli. Viitattu 2.9.2022. Saatavissa [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntalis%C3%A4t\\_palveluseteli\\_raportti\\_2018\\_tiedoteliite\\_19062018.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntalis%C3%A4t_palveluseteli_raportti_2018_tiedoteliite_19062018.pdf)

Lahtinen J. & Svatsjö, M. 2022. Kotihoidontuen ja yksityisen hoidon tuen kuntalisät ja palveluseteli. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2182-kotihoidon-tuen-ja-yksityisen-hoidon-tuen-kuntalisat-ja-palveluseteli>

Laiho, A., & Pihlaja, P. 2022. Is Finnish Early Childhood Education Going Private? – Legislative Steps and Local Policy Actors' Representations of Privatisation Policy futures in education. Vol. 20 (8), 941–959. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/14782103221074474>

Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 108/2016.

Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 326/2022.

Laki varhaiskasvatuslain 12§:n muuttamisesta 1228/2020.

Leponiemi, U., Rannisto, P., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa: Kuntien kehittämissuunnitelmien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Miettinen, A. 1999. Organisaatioiden Muutos- Ja Kehittämissuunnitelmien – Luonne Ja Dynamiikka. Aikuiskasvatus Vol. 19 (1), 37–47. Viitattu 23.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33336/aik.93201>

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: SanomaPro.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU, Jyväskylä University Library Publishing Unit.

Piippo, I., Leinonen, E., Kramar, V. & Laulumaa, E. 2013. Sähköinen Palvelusetelijärjestelmä – Keskitetty Vai Hajautettu? Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 5 (2-3), 113–119. Viitattu 7.2.2023. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/8180>

Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä. Turku: Rtr-consulting.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: Jatkuva parantaminen - dialoginen johtaminen - ryhmätahtajohtaminen. Turku: Rtr-consulting.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. UAS Journal. Viitattu 20.10.2022. Saatavissa [http://uas-arkisto.fi/wp-content/uploads/www\\_arkisto.uasjournal.fi/kever\\_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf](http://uas-arkisto.fi/wp-content/uploads/www_arkisto.uasjournal.fi/kever_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf)

Ruutiainen, V. 2022. Marketization and privatization of early childhood education and care in Finland: shifts within and from universalism. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.10.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9348-1>

Ruutiainen, V., Alasuutari, M. & Karila, K. 2018. Markkinoistuvat varhaiskasvatuspalvelut. Yhteiskuntapolitiikka 83 (4), 441–447. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018092036143>

Sallinen, S., Majoinen, K., Seppälä, J. & Eskelinen, L. 2017. Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 20.1.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Terho, T., Keski-Rauska M-L., & Kivikangas, M. 2022. Yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnan käsikirja. Käsikirja kunnan valvontaviranomaiselle. Aluehallintoviraston julkaisu. Viitattu 7.2.2023. Saatavissa <https://avi.fi/documents/25266232/147850625/Julkaisu->

[159+Varhaiskasvatuksen+valvontaopas+2023.pdf/3800e05a-aec2-3ca0-4a36-63092e734374/Julkaisu-159+Varhaiskasvatuksen+valvonta-opas+2023.pdf?t=1677675974440](https://doi.org/10.1515/1548-7717.111446)

Tuomi, V. 2000. Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuminen julkiseen hallintoon. Hallinnon tutkimus. Vol. 19 (3), 244–262. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101794>

Tuori, K. 2021. Asiantuntijaselvitys eräistä yksityisen varhaiskasvatuksen sääntelyyn liittyvistä oikeudellisista kysymyksistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:22. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-865-6>

Tilastokeskus. 2022. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tilastokeskuksen määritelmä. Viitattu 10.10.2022. Saatavissa [https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Valkonen, S., Pesonen, J. & Brunila, K. 2021. Varhaiskasvatuksen markkinat – näkökulmana yksityistyvät palvelut. Kasvatus. Vol. 52 (2), 223–234. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33348/kvt.111446>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikku-noita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Verma, P., Hearn, K., Zahran, R. & Alowais, A. 2022. The Quality of Private Early Childhood Education and Care Centers: A Ras Al Khaimah-based Case Study. Gulf Education and Social Policy Review. Vol. 3 (1), 50–91. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.18502/gespr.v3i1.11495>

West, A., Agnes, B., & Jane, L. 2020. What Characteristics of Funding, Provision and Regulation Are Associated with Effective Social Investment in ECEC in England, France and Germany? Journal of social policy. Vol. 49 (4), 681–704. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1017/S0047279419000631>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vipunen-palvelu 2022. Varhaiskasvatuksessa olevat lapset Hollolassa tilastopäivänä 31.12.2021. Viitattu 5.10.2022. Saatavissa <https://vipunen.fi/fi-fi/varhaiskasvatus/Sivut/Varhaiskasvatuksen-lapset.aspx>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Vakkuri, J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## Liite 1. Saatekirje

Jakelu: [Hollolan kunnan hyvääksymät yksityiset palvelusetelituottajat](https://www.hollola.fi/palvelusetelii/luottajat)  
(<https://www.hollola.fi/palvelusetelii>)

31.1.2023

### Arvoisa yksityinen palveluntuottaja,

Hollolan kunnan varhaiskasvatus haluaa olla kehittämässä Hollolan varhaiskasvatuksen palveluseteliprosessia keväällä 2023 yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa!

Kehittämistyö toteutetaan opinnäytetyönä osana *Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa YAMK*-opintokokonaisuutta, jossa allekirjoittanut opiskelee. Tavoitteena on erityisesti kuvata nykyinen palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvä prosessi sekä parantaa teidän palveluntuottajien että asiakkaiden käyttökokemusta prosessista ja sujuvoittaa prosessin kulkua. Lisäksi tarkoituksena on vahvistaa Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen hallinnon osaamista palveluseteliasiakkuuksista sekä vahvistaa sijaiskäytänteitä

### Kyselyyn vastaaminen perjantaihin 10.02.2023 mennessä

Toivomme nyt kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa teiltä arviota nykyisestä palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvistä vaiheista ja prosessista.

Saatuja palautteita hyödynnetään prosessin nykytila-analyysiin, jonka myötä kehittämiskohde ja -tarpeet tarkentuvat.

- **Linkki kyselyyn** (kopioi linkki ja liitä selaimeen, jos linkki ei klikkaamalla avaudu):  
<https://link.webropol.com/s/palvelusetelinarviointi>

Arvioitu vastaamisaika on 10-15 minuuttia. Vastaaminen onnistuu joko tietokoneella tai millä tahansa mobiililaitteella. Vastaaminen on vapaaehtoista ja se tehdään anonyymisti eikä vastaajista kerätä henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ei edellytä osallistumista Teams-tapaamiseen kehittämistyön toisessa vaiheessa, vaikkakin se on toki toivottavaa. Kyselyn kautta saadut vastaukset tallentuvat Webropol-järjestelmään sähköisesti ja kerätään järjestelmästä hyödynnettäväksi nykytila-analyysissa.

### Teams-tapaaminen keskiviikkona 29.03.2023 klo 12.00-13.30 (kesto 1.5h)

Toisessa vaiheessa toivomme teidän osallistuvan yhteiseen Teams-tapaamiseen, jossa työstetään visuaalista prosessikuvausta. Prosessikuvaukseen kuvataan hollolalaisen palveluseteliasiakkaan aloitukseen liittyvä prosessi huomioiden sekä teidän palveluntuottajien, asiakkaan että meidän varhaiskasvatuksen hallinnon tehtävät ja vastuut.

- **Linkki Teams-tapaamiseen: [Liity Teams-tapaamiseen napsauttamalla tästä](#)**

Teams-tapaamiseen osallistuminen on vapaaehtoista eikä siitä kerätä henkilö-/osallistujatietoja. Teams-tapaamiseen voi osallistua myös, vaikka ei olisi vastannut kyselyyn, vaikkakin se on toki toivottavaa.

### Aineisto ja tulokset

Sekä kyselyn tulokset ja niiden myötä laadittu nykytila-analyysi että Teams-tapaamisessa tarkennettu prosessikuvaus raportoidaan opinnäytetyöhöni, jonka on tarkoitus valmistua vuoden 2023 ensimmäisen puoliskon aikana. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki sen tekemiseen liittyvä kerätty aineisto ja materiaali hävitetään.

Kiitos antamastasi arvokkaasta ajasta kehittämistyölle!

Yhteistyöterveisin

*Tia Avoaara*

# Hollola

## Hollolalaisena palveluseteliasiakkaana aloittaminen - prosessin nykytilan arviointi

Arvoisa yksityinen palveluntuottaja,

Toivomme nyt kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa teiltä arviota nykyisestä palveluseteliasiakkuuden alkamiseen liittyvästä toimintamallista, eli prosessista ja vaiheista.

Vastauksia hyödynnetään prosessin nykytilan analysointiin ja vastausten pohjalta laaditaan SWOT-analyysi prosessin nykytilasta. Nykytilan analysoinnin jälkeen prosessista laaditaan kehittämistyön toisessa vaiheessa prosessikuvaus kolmisivutekniikkaa hyödyntäen.

Kyselyn alussa on muutama monivalintakysymys. Sen jälkeen avoimiin kysymyksiin (kysymykset 4-8) toivomme vastauksia ja näkökulmia niin palveluntuottajaan, asiakkaaseen tai Hollolan varhaiskasvatukseen liittyen.

Vastausaikaa on 10.2.2023 saakka.

Jokainen vastaus on arvokas. Kiitos antamastasi ajasta kehittämistyölle!

Lisätietoja: Tiia Avovaara, etunimi.sukunimi@hollola.fi

### 1. Oletko yksityisen päiväkodin vastuhenkilö?

- Olen
- En ole

**2. Onko päiväkotä, jonka vastuuhenkilönä toimit, Hollolan kunnan hyväksymä palvelusetelituottaja?**

- On  
 Ei ole

**3. Onko päiväkodissa, jonka vastuuhenkilönä toimit, ollut hollolaisia palveluseteliasiakkaita (voi valita useamman)?**

- Vuonna 2019  
 Vuonna 2020  
 Vuonna 2021  
 Vuonna 2022  
 Vuonna 2023  
 Ei vielä ole ollut hollolalaisia asiakkaita

**4. Miltä osin palveluseteliasiakkuuden alkuprosessi on sujunut parhaiten? Mitkä ovat prosessin vahvuudet?**

**5. Miltä osin prosessi ei ole sujunut tai millaisia ongelmia siinä on näyttäytynyt?**

**Mitkä ovat prosessin heikkoudet?**

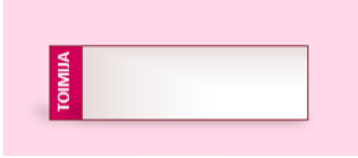


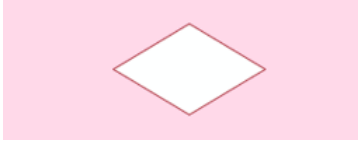
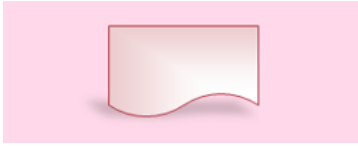

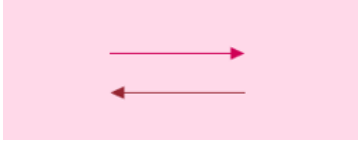
**6. Mitä mahdollisuuksia prosessin kuvaaminen ja sen kehittäminen tuo tullessaan? Mitkä ovat prosessin mahdollisuudet?**

**7. Miltä osin prosessia tulisi kehittää?  
Mitkä ovat prosessin uhat?**

**8. Vapaa palaute ja toiveet:**

Lähetä

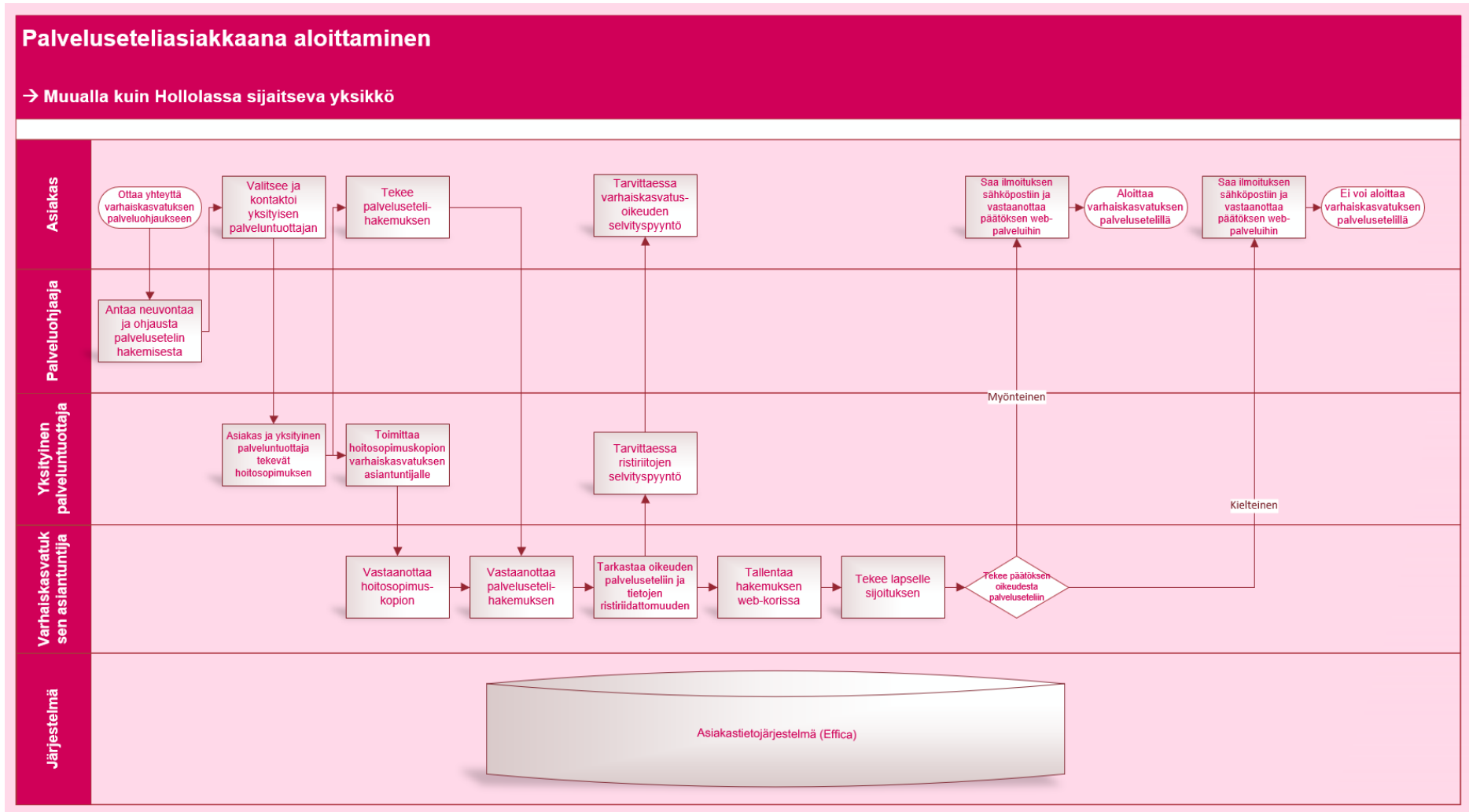
Liite 3. Prosessikuvauksessa käytetyt symbolit (mukaillen JHS 2012, 10–12; Arter Oy 2020, 15–16.)

SYMBOLI	NIMI	KUVAUS
	Toimija, eli uimarata	Prosessin eri toimijat erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla, jotka ovat keskenään samankokoiset
	Prosessin alku tai loppu	Prosessikuvaus alkaa ja päättyy aina tällä symbolilla
	Prosessin vaihe eli toiminto	Symboli kuvaa kyseisen toimijan tekemistä, esim. vastaanottamista tai lähettämistä
	Valinta	Symboli pitää sisällään kysymyksen ja valinnan, jolloin prosessissa on tehtävä päätös
	Asiakirja	Symboli tarkoittaa asiakirjaa, jonka prosessikuvaus sisältää
	Virta ja sen suunta	Symboli kuvaa tietokantaa tai -järjestelmää, joka liittyy keskeisesti prosessiin
	Tietokanta tai -järjestelmä	Virta kuvaa prosessin etenemistä, eli suoritusjärjestystä ja se voi olla myös vuorovaikutteinen; kahdensuuntainen

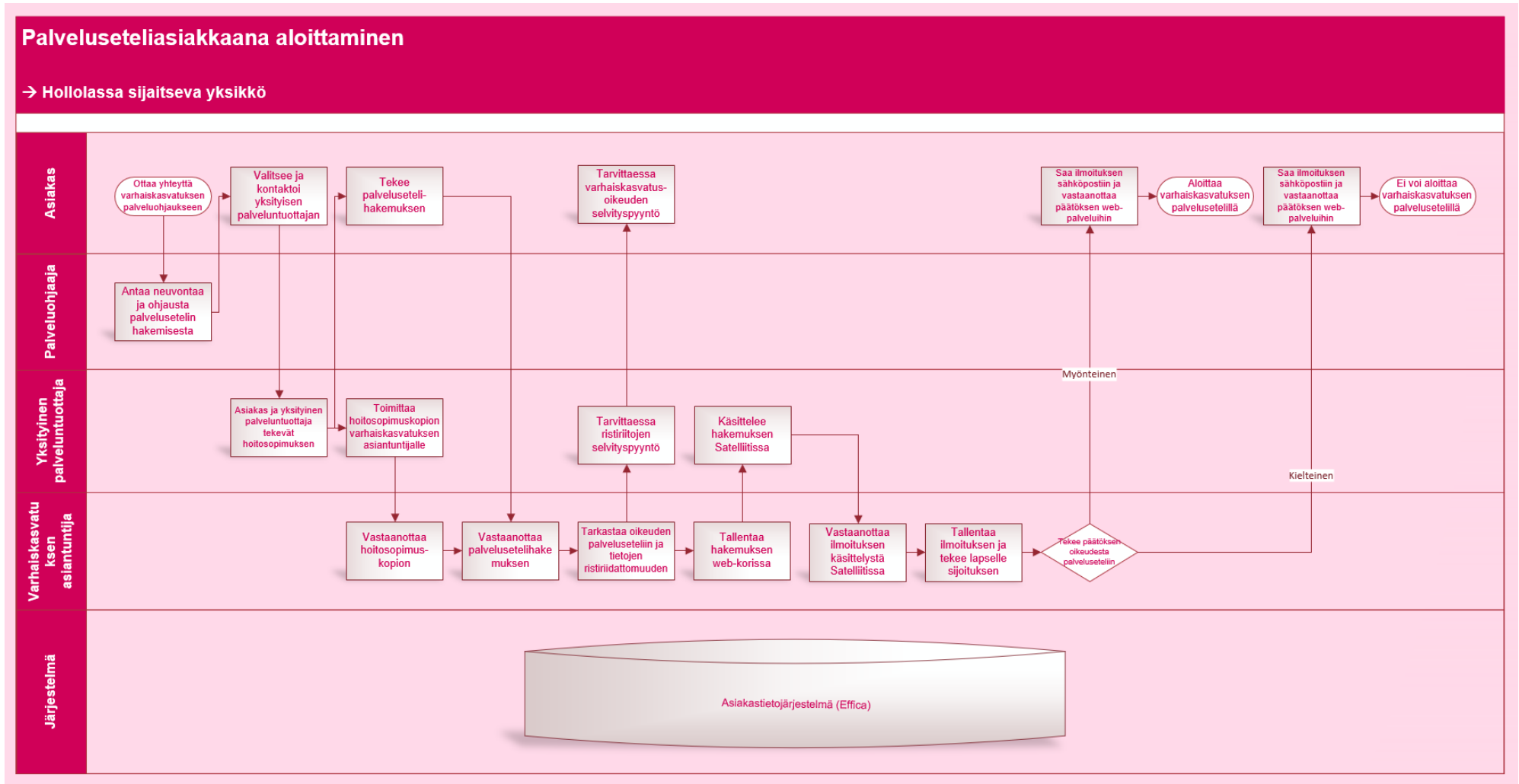
Liite 4. Prosessikortti: Prosessin perustiedot

<b>PROSESSIKORTTI</b> <b>Prosessin perustietolomake</b>	
<b>Prosessin nimi:</b>	Varhaiskasvatuksen palveluseteliasiakkaana aloittaminen
<b>Prosessin tarkoitus:</b>	Määrittää asiakkaan oikeus varhaiskasvatuksen palveluseteliin sekä mahdollistaa varhaiskasvatus palvelusetelillä yksityisessä päiväkodissa
<b>Prosessin tavoite:</b>	Tehdä myönteinen/kielteinen päätös asiakkaan oikeudesta palveluseteliin
<b>Prosessin omistaja:</b>	Hollolan varhaiskasvatuspalvelut
<b>Prosessin asiakkaat:</b>	Varhaiskasvatukseen Hollolassa oikeutetut
<b>Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:</b>	Asiakkaan ja yksityisen palveluntuottajan antamat tiedot; palvelusetelihakemus ja kopio hoitosopimuksesta
<b>Prosessin tuotokset:</b>	Viranhaltijapäätös: Päätös oikeudesta palveluseteliin (kielteinen tai myönteinen)
<b>Prosessin keskeiset toimijat:</b>	Asiakkaat, yksityiset palveluntuottajat, Hollolan varhaiskasvatuspalvelut
<b>Prosessi alkaa:</b>	Asiakas ottaa yhteyttä palveluohjaukseen
<b>Prosessi päättyy:</b>	Myönteinen päätös: Asiakas aloittaa palvelusetelillä Kielteinen päätös: Asiakas ei voi aloittaa palvelusetelillä
<b>Prosessin menestystekijät:</b>	Yhteistyö Hollolan varhaiskasvatuspalveluiden ja yksityisten palveluntuottajien välillä, selkeä informaatio ja ohjeistus asiakkaalle, toimivat asiointikanavat, varhaiskasvatuksen palveluohjauksen tietoisuus palvelusetelistä
<b>Prosessin mittarit:</b>	Hollolan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirjassa on määritelty määräaika päätöksen teolle → kahden viikon kuluessa tarvittavien asiakirjojen saapumisesta, palvelusetelisääntökirja on julkinen asiakirja ja saatavilla kunnan kotisivuilta
<b>Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin:</b>	Hakeutuminen palvelusetelituottajaksi, Päätös palvelusetelin arvosta, Irtisanoutuminen, Palvelun tarpeen muutos, Tulotietojen muutos, Perheeseen muutos

Liite 5. Prosessikuvaus: Muualla kuin Hollolassa sijaitseva yksikkö



Liite 6. Prosessikuvaus: Hollolassa sijaitseva yksikkö



## Liite 7. Vaihekortti: Muualla kuin Hollolassa sijaitseva yksikkö

VAIHEKORTTI: Muualla kuin Hollolassa sijaitseva yksikkö					
Prosessin vaihekortti (=selityshehti) prosessimallinnusohjeen mukaisesti					
VASTUU	KRIITTISET TEKIJÄT	MENETELMÄT, OHJEET JA MALLIT	SYNTYVÄ JA JÄLJITETTÄVÄ TIETO	KÄYTETTÄVÄT TIETOJÄRJESTELMÄT	VAIHEEN SUORITTAMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAT
Asiakas; ottaa yhteyttä varhaiskasvatukseen palveluohjaukseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos asiakas ei ota yhteyttä, ei kontaktia palveluohjaukseen</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti, kunnan chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos asiakas ei otakaan yhteyttä, on tietojen oltava saatavilla esim. kotisivuilla kattavasti</li> </ul>
Palveluohjaaja; antaa neuvontaa ja ohjausta palvelusetelin hakemisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluohjauksen tietoisuus palvelusetelistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti, kunnan chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluohjauksen tietoisuuden lisääminen</li> </ul>
Asiakas; valitsee ja kontaktioi yksityisen palveluntuottajan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan tietoisuus prosessista, epäselvät ohjeistukset</li> <li>Asiakas ei ole yhteydessä palveluohjaukseen saadakseen neuvontaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tiedä prosessin etenemisestä ja vaihtoehtoja</li> <li>Palveluohjauksesta tiedottaminen ja näkyväksi tekeminen</li> </ul>
Yksityinen palveluntuottaja; asiakas ja yksityinen palveluntuottaja tekevät hoitosopimuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuksen tietojen oikeellisuus sekä Hollolan palvelusetelisääntökirjan mukaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelusetelisääntökirjan näkyväksi tekeminen ja siitä tiedottaminen</li> <li>Ohjeistus ja perehdytys palveluntuottajalle ja asiakkaalle</li> </ul>
Yksityinen palveluntuottaja; toimittaa hoitosopimuskopion varhaiskasvatuksen asiantuntijalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksityinen palveluntuottaja ei toimita hoitosopimuskopiota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuskopio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksityinen palveluntuottaja ei toimita hoitosopimuskopiota → päätöstä ei voida tehdä</li> <li>Hoitosopimuskopion saapuminen myöhässä → päätöstä ei tehdä takautuvasti</li> <li>Kuittaus vastaanottamisesta</li> </ul>
Asiakas; asiakas tekee palvelusetelihakemuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tee hakemusta</li> <li>Asiakkaalla ei mahdollisuutta asioida sähköisesti</li> <li>Säännöllinen/epäsäännöllinen toimintakatkos tai -häiriö järjestelmässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas hyväksyy antamiensa asiakastietojen tallentamisen sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen palvelusetelihakemus (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tee hakemusta → päätöstä ei voida tehdä</li> <li>Hakemuksen saapuminen myöhässä → päätöstä ei tehdä takautuvasti</li> <li>Tiedottaminen ennakkoon tiedettävistä katkokista ja häiriöistä</li> <li>Asiakkaalle mahdollisuus paperiseen hakemukseen, asiakasohjaus asiasta</li> <li>Kuittaus onnistuneesta hakemuksesta</li> </ul>
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; vastaanottaa hoitosopimuskopion ja palvelusetelihakemuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Säännöllinen vastaanotettujen asiakirjojen tarkastelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuskopio</li> <li>Palvelusetelihakemus asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimus salattulla sähköpostilla</li> <li>Palvelusetelihakemus sähköisen asiakastietojärjestelmän (Efficca) kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaanottamisen varmistaminen myös lomien/poisaolojen aikana</li> <li>Sijaistamiskäytännön vahvistaminen ja perehdyttäminen</li> </ul>
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tarkastaa oikeuden palveluseteliin sekä tietojen ristiriittömyyden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkastuksessa ei huomata tietojen ristiriittaisuutta tai varhaiskasvatusoikeuden puutetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> <li>Varhaiskasvatustalvi 540/2018</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> <li>Tarvittaessa esim. VTJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedot eivät täsmää tai ovat ristiriidassa, arvioitava tarkkaan kenelle selvityspyynnö osoitetaan</li> </ul>
Yksityinen palveluntuottaja; tarvittaessa ristiriitojen selvitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuksessa ja palvelusetelihakemuksessa kirjatuissa tiedoissa on ristiriitotia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen selvitys pyydettyäessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näkökulma on yksityisen palveluntuottajan</li> <li>Arvioitava tarvetta kysyä myös asiakkaan näkökulma</li> </ul>
Asiakas; tarvittaessa varhaiskasvatusoikeuden selvitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hakemukseen kirjattujen tietojen perusteella asiakkaalla ei ole oikeutta varhaiskasvatukseen Hollolassa</li> <li>Asiakasta ei tavoiteta ennen kirjattua aloituspäivää tai lainkaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelisääntökirja</li> <li>Varhaiskasvatustalvi 540/2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen selvitys pyydettyäessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näkökulma on asiakkaan</li> <li>Asiakkaalla ei ole oikeutta varhaiskasvatukseen Hollolassa</li> </ul>
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tallentaa hakemuksen web-korissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Säännöllinen web-korin tarkastelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastiedot tallentuvat asiakkaan antamina sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tallennus vasta, kun hoitosopimuskopio on vastaanotettu → valvonta ja seuranta</li> </ul>
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tekee lapselle sijoituksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Tietojen täydentäminen oikein sijoitukselle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lapsen sijoitustiedot tallentuvat sähköisenä sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmä (Efficcan web-kori)</li> </ul>	
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tekee päätöksen oikeudesta palveluseteliin kielteinen tai myönteinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> <li>Hollolan kunnan hallintosääntö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätös tallentuu sähköisenä sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> </ul>	
Asiakas; saa ilmoituksen sähköpostiin ja vastaanottaa päätöksen varhaiskasvatuksen web-palveluihin kielteinen tai myönteinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei saa ilmoitusta eikä tiedä päätöksen saapumisesta</li> <li>Säännöllinen/epäsäännöllinen toimintakatkos tai -häiriö järjestelmässä</li> <li>Web-palveluiden vaatiman tunnistautumisen epäonnistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viesti lähtee Efficcasta, viestipohja sama kuin muille päätöksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköpostiviesti asiakkaan antamaan sähköpostiosoitteeseen</li> <li>Päätöstiedot ja pdf-tuloste päätöksestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmoitusviesti asiakkaan sähköpostiin</li> <li>Päätös nähtävissä varhaiskasvatuksen web-palveluissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmoitus menee sähköpostin roskapostiin ja asiakas ei saa tietoa saapuneesta päätöksestä → tiedotus seurata myös roskaastia</li> <li>Tiedottaminen ennakkoon tiedettävistä toimintakatkoksista ja häiriöistä</li> <li>Kuittausviesti onnistuneesta hakemuksesta</li> </ul>

## Liite 8. Vaihekortti: Hollolassa sijaitseva yksikkö

VAIHEKORTTI: Hollolassa sijaitseva yksikkö						
Prosessin vaihekortti (=selityshehti) prosessimallinnusohjeen mukaisesti						
VASTUU	KRIITTISET TEKIJÄT	MENETELMÄT, OHJEET JA MALLIT	SYNTYVÄ JA JÄLJITETTÄVÄ TIETO	KÄYTETTÄVÄT TIETOJÄRJESTELMÄT	VAIHEEN SUORITTAMISEEN LIITTYVÄT ONGELMAT JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAT	
Asiakas; ottaa yhteyttä varhaiskasvatukseen palveluohjaukseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos asiakas ei ota yhteyttä, ei kontaktia palveluohjaukseen</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti, kunnan chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos asiakas ei otakaan yhteyttä, on tietojen oltava saatavilla esim. kotisivuilla kattavasti</li> <li>Palveluohjauksen tietoisuuden lisääminen</li> </ul>	
Palveluohjaaja; antaa neuvontaa ja ohjausta palvelusetelin hakemisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluohjauksen tietoisuus palvelusetelistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti, kunnan chat</li> </ul>		
Asiakas; valitsee ja kontakti yksityisen palveluntuottajan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan tietoisuus prosessista, epäselvät ohjeistukset</li> <li>Asiakas ei ole yhteydessä palveluohjaukseen saadakseen neuvontaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Puhelin, sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tiedä prosessin etenemisestä ja vaihtoehtoista</li> <li>Palveluohjauksesta tiedottaminen ja näkyväksi tekeminen</li> </ul>	
Yksityinen palveluntuottaja; asiakas ja yksityinen palveluntuottaja tekevät hoitosopimuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuksen tietojen oikeellisuus sekä Hollolan palvelusetelissäntökirjan mukaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelusetelissäntökirjan näkyväksi tekeminen ja siitä tiedottaminen</li> <li>Ohjeistus ja perehdytys palveluntuottajalle ja asiakkaalle</li> </ul>	
Yksityinen palveluntuottaja; toimittaa hoitosopimuskopion varhaiskasvatuksen asiantuntijalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksityinen palveluntuottaja ei toimita hoitosopimuskopiota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuskopio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksityinen palveluntuottaja ei toimita hoitosopimuskopiota → päätöstä ei voida tehdä</li> <li>Hoitosopimuskopion saapuminen myöhässä → päätöstä ei tehdä takautuvasti</li> <li>Kuittaus vastaanottamisesta</li> </ul>	
Asiakas; asiakas tekee palvelusetelihakemuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tee hakemusta</li> <li>Asiakkaalla ei mahdollisuutta asioida sähköisesti</li> <li>Säännöllinen/epäsäännöllinen toimintakatkos tai -häiriö järjestelmässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas hyväksyy antamiensa asiakastietojen tallentamisen sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen palvelusetelihakemus (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei tee hakemusta → päätöstä ei voida tehdä</li> <li>Hakemuksen saapuminen myöhässä → päätöstä ei tehdä takautuvasti</li> <li>Tiedottaminen ennakoon tiedettävistä katkokista ja häiriöistä</li> <li>Asiakkaalle mahdollisuus paperiseen hakemukseen, asiakasohjaus asiasta</li> <li>Kuittaus onnistuneesta hakemuksesta</li> </ul>	
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; vastaanottaa hoitosopimuskopion ja palvelusetelihakemuksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Säännöllinen vastaanotettujen asiakirjojen tarkastelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuskopio</li> <li>Palvelusetelihakemus asiakastietojärjestelmään (Efficca) kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimus salattulla sähköpostilla</li> <li>Palvelusetelihakemus sähköisen asiakastietojärjestelmän (Efficca) kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaanottamisen varmistaminen myös lomien/poissaolojen aikana</li> <li>Sijaittamiskäytännön vahvistaminen ja perehdyttäminen</li> </ul>	
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tarkastaa oikeuden palveluseteliin sekä tietojen ristiriidattomuuden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkastuksessa ei huomata tietojen ristiriitaisuutta tai varhaiskasvatusoikeuden puutetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> <li>Varhaiskasvatuslaki 540/2018</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> <li>Tarvittaessa esim. VTJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedot eivät täsmää tai ovat ristiriidassa, arvioitava tarkkaan kenelle selvityspyyntö osoitetaan</li> </ul>	
Yksityinen palveluntuottaja; tarvittaessa ristiriitien selvitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoitosopimuksessa ja palvelusetelihakemuksessa kirjatuissa tiedoissa on ristiriitaja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen selvitys pyydettyessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näkökulma on yksityisen palveluntuottajan</li> <li>Arvioitava tarvetta kysyä myös asiakkaan näkökulma</li> </ul>	
Asiakas; tarvittaessa varhaiskasvatusoikeuden selvitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hakemuksen kirjattujen tietojen perusteella asiakkaalla ei ole oikeutta varhaiskasvatukseen Hollolassa</li> <li>Asiakasta ei tavoiteta ennen kirjattua aloituspäivää tai lainkaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen palvelusetelissäntökirja</li> <li>Varhaiskasvatuslaki 540/2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen selvitys pyydettyessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salattu sähköposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näkökulma on asiakkaan</li> <li>Asiakkaalla ei ole oikeutta varhaiskasvatukseen Hollolassa</li> </ul>	
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tallentaa hakemuksen web-korisssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Säännöllinen web-korin tarkastelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastiedot tallentuvat asiakkaan antamina sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tallennus vasta, kun hoitosopimuskopio on vastaanotettu, jotta palveluntuottaja ei pääse käsittelemään hakemusta ennen satelliitissa → valvonta ja seuranta</li> </ul>	
Yksityinen palveluntuottaja; käsittelee hakemuksen satelliitissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virhe hakemuksen tiedoissa tai muutos tietoihin</li> <li>Muuttuneet tiedot</li> <li>Säännöllinen/epäsäännöllinen toimintakatkos tai -häiriö järjestelmässä</li> <li>Puutteelliset käyttöoikeudet yksityisellä palveluntuottajalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Satelliitti-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tieto ja ajankohta yksityisen palveluntuottajan käsittelemästä hakemuksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmä (Efficcan satelliitti-järjestelmä)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pyydetään uusi hoitosopimuskopio, jos tiedot ovat virheelliset tai muuttuvat</li> <li>Tiedottaminen ennakoon tiedettävistä katkokista ja häiriöistä</li> <li>Yksityinen palveluntuottaja ei käy usein satelliitissa käsittelemässä hakemuksia ja käsittely viivästyy → sähköpostilla muistutus asiasta</li> </ul>	
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; vastaanottaa ilmoituksen käsittelestä satelliitissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Säännöllinen web-korin tarkastelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmoitus käsittelestä asiakastietojärjestelmään (Efficcan web-kori)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmä (Efficcan web-kori)</li> </ul>		
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tallentaa ilmoituksen ja tekee lapselle sijoituksen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> <li>Tietojen täydentäminen oikein sijoitukselle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lapsen sijoitustiedot tallentuvat sähköisenä sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmä (Efficcan web-kori)</li> </ul>		
Varhaiskasvatuksen asiantuntija; tekee päätöksen oikeudesta palveluseteliin kielteinen tai myönteinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimijan poissa ollessa voi vastaanottamisessa olla viivettä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asiakastietojärjestelmän ohjeet (Efficca-ohjeet)</li> <li>Hollolan kunnan hallintosääntö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätös tallentuu sähköisenä sähköiseen asiakastietojärjestelmään (Efficca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköinen asiakastietojärjestelmä (Efficca)</li> </ul>		
Asiakas; saa ilmoituksen sähköpostiin ja vastaanottaa päätöksen varhaiskasvatukseen web-palveluihin kielteinen tai myönteinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ei saa ilmoitusta eikä tiedä päätöksen saapumisesta</li> <li>Säännöllinen/epäsäännöllinen toimintakatkos tai -häiriö järjestelmässä</li> <li>Web-palveluiden vaatiman tunnistautumisen epäonnistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viesti lähtee Efficcasta, viestipohja sama kuin muille päätöksille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköpostiviesti asiakkaan antamaan sähköpostiosoitteeseen</li> <li>Päätöstiedot ja pdf-tuloste päätöksestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmoitusviesti asiakkaan sähköpostiin</li> <li>Päätös nähtävissä varhaiskasvatuksen web-palveluissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmoitus menee sähköpostin roskapostiin ja asiakas ei saa tietoa saapuneesta päätöksestä → tiedotus seurata myös roska-postia</li> <li>Tiedottaminen ennakoon tiedettävistä katkokista ja häiriöistä</li> <li>Kuittausviesti onnistuneesta hakemuksesta</li> </ul>	