



SAVONIA

YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

BSC- JA EFQM-MALLIT KUNNAN SOSIAALIPALVELUIDEN JA MIKRO- YRITYKSEN TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ

TEKIJÄ: Harri Perttinä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä PERTTINÄ, Harri	
Työn nimi BSC- ja EFQM-mallit kunnan sosiaalipalveluiden ja mikroyrityksen tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisessä	
Päiväys	27.10.2014
Sivumäärä/Liitteet	89/21
Ohjaajat LAUKKANEN, Virpi ja IIRE, Antti	
Yhteistyökumppanit Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun aikuissosiaalipalveluiden yhteistoiminta-alue, Keuruun kaupungin vanhuspalvelut, Aamusta Iltaan Palvelut Oy, Keuruu ja Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy, Outokumpu	
Tiivistelmä	
<p>Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää uusi tuottavuutta ja laatua parantava toimintatapa sosiaalipalveluiden tuottamisen alueella tapahtuvaan kaupankäyntiin ja edistää tilaaja – tuottaja -toimintamallin kehittymistä. Tarkoituksen toteutumiseksi kehittämistehtävään muodostettiin konstruktivinen kehittämisasetelma, jonka kehittämisprosessissa yhdistyivät menetelminä teemahaastattelu, BSC-malli ja EFQM-laatumalli. Tietoperusta muodostui käytännön tiedosta, raportoidusta tiedosta ja kehittäjän oppimisesta. Kehittämisprosessissa käytännön tiedon tuottivat kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatioina kaksi sosiaalipalveluiden kunnallista tulosaluetta tilaajan roolissa ja kaksi sosiaalipalveluiden toimialan mikroyritystä tuottajan roolissa.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitepolulla käytännön tieto kerättiin BSC-mallin näkökulmiin teemoitetuilla teemahaastattelulla. Haastatteluissa kerätystä tiedosta muodostui tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi. Synteesin integrointi EFQM- ja BSC-mallien vahvuuksiin johti kehittämismalliin, joka mahdollistaa uuden toimintatavan sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon kehittämisessä. Kehittämismalliin perustuva uusi toimintatapa parantaa sekä tilaajan että tuottajan kilpailukykyä ja sosiaalipalveluiden asiakkaan kokeman palvelun laatua. Kehittämismalli tukee jatkuvan parantamisen lähestymistavalla tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä siten, että yhteistyön osapuolten strategiset menestystekijät tulevat huomioituiksi. Kehittämismallin hyödyntämisen ja käytön tavoitteena on kasvattaa yhteistyön arvoa siten, että yhteistyön molemmat osapuolet kokevat toimintansa kehittyvän ja arvon kasvavan samalla kun palveluiden vaikuttavuus asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa. Kehittämistehtävässä rakennettu tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli täydentää BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäytöstä raportoitua nykyistä tutkimustietoa.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksia BSC- ja EFQM-mallit integroivan kehittämismallin lisäksi ovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • malli tilaaja – tuottaja -osapuolten menestystekijöihin perustuvien kehittämisenäkemyksien kokoamiseen • kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatioiden menestystekijöihin perustuvat näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista • johtopäätökset tulosten hyödyistä liiketoiminnan kehittämisessä, sosiaalipalveluiden tuotannossa sekä sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen toimeenpanon tuottavuuden parantamisessa. <p>Kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatiot korostivat uuden toimintatavan merkitystä tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhteen käynnistymisvaiheessa, jossa luodaan edellytykset laadukkaaseen ja tulokselliseen yhteistyön kehittymiselle. Uuden toimintatavan arvioitiin kehittävä valvontaa, hankinta- ja tuotteistamisosaamista ja terävöittävän palveluiden strategioita sekä tilaajan että tuottajan organisaatioissa. Sosiaalityön ammatillaiset kokivat asiakasprosessien systemaattisen parantamisen kehittämismallin käytöllä haasteelliseksi, koska sosiaalityössä asiantuntijatyöntekijän arjessa asiakkaan tilanne ja asiat ovat prosessia tärkeämpiä. Kehittämismalli ja sen sovellukset voidaan tuotteistaa koulutus- ja konsultointitarkoituksiin. Kehittämismallista on mahdollisuus jatkokehittää tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouden tuotantoon kattava toiminta- ja laatujohtamismalli.</p>	
Avainsanat Strateginen johtaminen, B2B, sote -rakennemuutos, tilaaja – tuottaja -toimintamalli, suorituskyvyn johtaminen, EFQM-laatumalli, BSC-malli, verkostuminen, liiketoiminnan kehittäminen, tuotteistaminen, arvomyynti, laatujohtaminen, ulkoistaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship	
Author PERTTINÄ, Harri	
Title of Thesis BSC and EFQM models in the development of customer - producer cooperation between municipal social services and a microenterprise	
Date 27.10.2014	Pages/Appendices 89/21
Supervisors LAUKKANEN, Virpi and IIRE, Antti	
Partners Adult social services in the region of Joensuu City, services for old people in the City of Keuruu, Aamusta Iltaan Palvelut Oy, Keuruu and Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy, Outokumpu	
<p>Abstract</p> <p>The aim of the development task was to develop a new approach to improving productivity and quality for business in the field of social services production, and to promote the development of a customer – producer functional model. To achieve this aim, a constructive development configuration was created for the development task, using a development process that combined the method of themed interviews with the BSC and EFQM models. The information base was formed from practical knowledge, reported data, and the learning process of the developer. In the development process, practical data was derived from the organisations cooperating in the development task: two municipal social services divisions as customers and two social sector microenterprises as producers.</p> <p>During the development task, practical data was collected in themed interviews following the BSC model. The data collected in the interviews formed a synthesis of development potential in customer – producer cooperation. Combining this synthesis with the strengths and tools of the EFQM and BSC models led to a development model that allows a new approach to developing the production of added value through customer – producer cooperation in social services. The new approach based on the development model improves the competitiveness of both the customer and the producer, as well as the quality of service experienced by the social services client. The development model supports the development of a continuous improvement approach to customer – producer cooperation, in such a way that the strategic success factors of the cooperating partners are taken into account. The target for the use of the development model is to increase the value of cooperation, so that the cooperating parties feel that their operations develop and value rises, in tandem with the growing effectiveness of services for customers and society. The model for the development of customer – producer cooperation created during this development task complements existing research results reported for the combined use of BSC and EFQM models.</p> <p>In addition to a development model integrating BSC and EFQM models, the results of this development task include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A model with which to assemble developmental views based on customer and producer success factors • Viewpoints produced by the development task on development opportunities in customer – producer cooperation, based on success factors among cooperating organizations • Conclusions on the benefits of results in business development, in the production of social services, and in improving the productivity of structural improvements implemented in social and health services. <p>The cooperating organisations in the development task stressed the importance of a new approach in the start-up phase of customer – producer cooperation, in which conditions are created for the development of high-quality and efficient collaboration. It was thought that the new approach would develop skills in control, procurement, and commercialisation, and sharpen service strategies in both the customer and producer organisations. Social work professionals found the systematic improvement of customer processes through the use of the development model challenging, since the daily work of an expert in social work involves placing the situation and needs of the client ahead of the process. The development model and its applications can be commercialised for training and consulting purposes. The development model could be further developed into a comprehensive quality management system for the production of future social and health care services.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Strategic management, B2B, social and health service restructuring, customer – producer functional model, performance management, EFQM model, BSC model, networking, business development, commercialisation, value based sales, quality management, outsourcing</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Lyhenteet ja määritelmät.....	9
1.2	Yhteistyöorganisaatiot	12
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TARPEELLISUUS.....	15
2.1	Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteet.....	16
2.2	The Balanced Scorecard - ja The EFQM Excellence Model -mallien yhteiskäyttö.....	18
3	SOSIAALIPALVELUYRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	19
3.1	Toimialan rakenne.....	20
3.2	Markkinoiden kehitys.....	21
3.3	Toimialan menestystekijöiden hyödyntäminen.....	22
3.4	Toimialan tulevaisuuden näkymä.....	24
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS.....	26
4.1	Kehittämisen kohde.....	26
4.2	Kehittämistehtävän tavoitepolku.....	28
4.3	Lähestymistapa ja menetelmät	29
4.3.1	The Balanced Scorecard (BSC) -malli.....	30
4.3.2	Teemahaastattelut	33
4.3.3	The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumalli.....	34
4.4	Tietoperusta.....	37
5	TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESI.....	38
5.1	Käytännön tiedon keruu.....	38
5.2	Teemahaastattelujen muistiinpanojen käsittely.....	39
6	TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMALLIN RAKENTAMINEN.....	43
6.1	Rakentamisen elementit.....	44
6.2	Kehittämismahdollisuuksien synteessin integrointi EFQM-malliin.....	44
6.3	Yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskorttien laatiminen.....	47
6.4	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli.....	49

7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
7.1	Sosiaalipalveluiden tuotannon tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattaminen.....	54
7.2	Yleinen liiketoiminnan kehittäminen sosiaalipalveluiden toimialalla.....	54
7.3	Sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantaminen	56
8	POHDINTA.....	57
8.1	Eettisyys.....	58
8.2	Luotettavuus.....	58
	8.2.1 Menetelmät.....	59
	8.2.2 Ikkuna todellisuuteen.....	59
	8.2.3 Yhteistyö.....	59
8.3	Tulokset.....	60
8.4	Mahdollisuudet.....	62
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET.....	69

KUVIOT

KUVIO 1. Sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja yhteistyön arvon muodostuminen	s. 8
KUVIO 2. Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteiden riippuvuudet	s. 17
KUVIO 3. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon malli	s. 26
KUVIO 4. Konstrukttiivinen kehittämisasetelma	s. 29
KUVIO 5. Balanced Scorecard viitekehyksenä strategian siirrossa operatiiviseen toimintaan (Kaplan & Norton, 1996, 9, fig.1-1 suom. H.Perttinä)	s. 30
KUVIO 6. Strategiakartat arvon tuottamisen mallina (Kaplan ym. 2003, 30)	s. 33
KUVIO 7. EFQM-laatumalli (Laatukeskus 2003, koulutusmateriaali)	s. 35
KUVIO 8. TUTKA-arviointilogiikka (Laatukeskus 2003, koulutusmateriaali)	s. 35
KUVIO 9. TUTKA-pisteytystaulukot (Laatukeskus 2003, koulutusmateriaali)	s. 36
KUVIO 10. Tietoperusta	s. 37
KUVIO 11. Tilaaja - tuottaja -yhteistyön kehittämisalueet	s. 40
KUVIO 12. Kehittämismallin rakentaminen	s. 43
KUVIO 13. BSC- ja EFQM-mallien integraatio (Dolatabadi ym. 2012, 51)	s. 43
KUVIO 14. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämissalli	s. 50
KUVIO 15. Kehittämistehtävän johtopäätösten tarkasteluteemat	s. 53
KUVIO 16. Asetelma pohdintaan	s. 57
KUVIO 17. Kehittämistehtävän mahdollisuuksien tarkastelukulmat	s. 62

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kehittämistehtävän tavoitepolku	s. 28
TAULUKKO 2. Käytännön tiedon keruun vaiheet	s. 38
TAULUKKO 3. Teemahaastattelujen muistiinpanojen käsittelyvaiheet	s. 39
TAULUKKO 4. Käytännön tiedon siirto kehittämisalueille	s. 40
TAULUKKO 5. Synteesin kokoonpano	s. 41
TAULUKKO 6. Kehittämismahdollisuuksien synteesin ja EFQM-mallin integraatio talouden hallinnan kehittämisalueella	s. 46
TAULUKKO 7. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön talouden hallinnan BSC-tuloskortti	s. 48
TAULUKKO 8. Tulokortit ja tavoitetekijät	s. 49
TAULUKKO 9. Talouden hallinnan BSC-tuloskortti (blanco)	s. 51
TAULUKKO 10. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittymisen arviointi	s. 52
TAULUKKO 11. Johtopäätösalueiden teemoitus	s. 53
TAULUKKO 12. Kehittämistehtävän tulokset	s. 61

LIITTEET

LIITE 1: Tilaaja - tuottaja -yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskortti	s. 69
LIITE 2: Kehittämismahdollisuuksien synteesin ja EFQM-mallin integraatio	s. 76
LIITE 3: Synteesin kehittämisalueiden yhdistäminen EFQM-mallin arviointikohtiin	s. 81
LIITE 4: Tilaaja - tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi	s. 82
LIITE 5: Kehittämistehtävän vaiheen 2 yhteenveto: tilaajaorganisaatiot	s. 86
LIITE 6: Kehittämistehtävän vaiheen 2 yhteenveto: tuottajaorganisaatiot	s. 88

1 JOHDANTO

Konstruktivisessa kehittämistehtävässä tarkoitus on rakentaa sosiaalipalveluiden tuottamiseen kehittämismalli, jonka käyttö kasvattaa kunnan sosiaalipalveluiden ja yksityisen mikroyrityksen yhteistyön laatua ja tuloksellisuutta tilaaja – tuottaja -toimintamallissa. Kehittämismenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä Balanced Scorecard (BSC) -mallin ja The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumallin lähestymistapoja ja työkaluja. Menetelmien vahvuudet integroituvat kehittämistehtävässä uudeksi kehittämismalliksi. Kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatioina ja käytännön tiedon lähteinä toimivat kaksi kunnallista sosiaalipalveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta vastaavaa tulosaluetta ja kaksi sosiaalipalveluiden toimialan mikroyritystä. Organisaatiot muodostavat kaksi sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyöparia.

BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäyttö on todettu toteuttamiskelpoiseksi, vaikutuksiltaan positiiviseksi strategioiden arvioinnissa ja parantamisessa sekä organisaation suorituskykyä kehittäväksi (Dolatabadi, Kouchekian ja Shahin 2012, 41 ja 51). Kansainvälisestä tutkimuksesta tai tieteellisistä artikkeleista ei kuitenkaan löydy selontekoja tai katsauksia BSC- ja EFQM-mallien integroidusta soveltamisesta sosiaalipalveluiden organisaation ja ulkoisen sidosryhmän välisessä yhteistyössä. Mallien lähtökohtia ja piirteitä ovat vertailleet Shulver ja Lawrie vuonna 2007 todeten mallien sisältävän samanlaisia organisaation suorituskykyä kehittäviä piirteitä, mutta eroavan perustaltaan täysin toisistaan (Shulver ja Lawrie 2009, 11). Kehittämistehtävässä tavoitellaan BSC- ja EFQM-mallien vahvuuksien yhdistämistä uudella tavalla.

Tilaaja - tuottaja -toimintatavalla tarkoitetaan palvelun tilaajan ja tuottajan organisatorista erottamista toisistaan ja toimintatapaan liittyvää yhteistyötä. Toimintatavan tunnusmerkkejä ovat tilaus-sopimuksilla ohjaaminen sekä tilaajan ja tuottajan välille muodostuva ostaja – myyjä -suhde. Sosiaalipalveluissa on erityispiirteenä, että tilaaja ostaa palvelut kolmannelle osapuolelle, jonka vaikutusmahdollisuus itseään koskeviin palveluihin on vähäinen. Tilaaja – tuottaja -toimintatavan käyttöönotto arvioidaan johtavan julkisella sektorilla merkittäviin muutoksiin:

1. Poliittinen päätöksenteko ja palvelujen tuottaminen eriytyvät toisistaan. Tuotannon johto vapautuu toiminnan johtamiseen ja panosten kontrollista siirrytään tuotosten kontrolliin.
2. Kilpailutus tehostuu näkemyksellä, että oikealla tavalla järjestetty tuottajien välinen kilpailu kannustaa osapuolia, parantaa palveluiden tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua sekä uudistaa toimintatapoja.
3. Järjestelmä monimuotoistuu ja -mutkaistuu. Tuottajina toimii erilaisia julkisia ja yksityisiä organisaatioita, joita johdetaan eri tavoin ja joita ohjataan sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudessa erilaisin periaattein ja sopimuksin (Junnila ja Fredriksson 2012, 8).

Kunnan näkökulmasta tilaaja – tuottaja -toimintatapaan liittyy tavoitteita

- kunnallisen palvelutuotannon ja perinteisen toimintatavan uudistamiseen
- tuottavuuden parantamiseen ja kustannussäästöihin

- vertailtavuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseen
- monituottajamallin kehittämiseen ja palvelutuotannon monipuolistamiseen
- elinkeinopolitiikkaa edistävään markkinoiden ja kilpailun synnyttämiseen
- asiakaslähtöisyyden parantamiseen monipuolistamalla palveluvalikoimaa

(Junnila ym. 2012, 10).

Monituottajuus on palvelujen tuottamista ja tuotantojärjestelmän kehittämistä yhteistyössä tuottajien kanssa. Kyse ei ole ainoastaan palvelutuotannon siirtämisestä kunnan ulkopuolisille toimijoille, vaan myös pitemmälle ja syvemmälle menevästä yhteistyöstä ulkoisten palvelutuottajien kanssa. Käytännössä monituottajuus ei ole sen tavoittelusta huolimatta muodostunut kunnissa suunnitelmallisen kehittämisen kohteeksi, vaan kunnan hankintayksikölle on muodostunut keskeinen asema kunnan ja ulkoisten tuottajien välisessä yhteistyössä. Kuitenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden alueella palvelutuottajien ja tilaajan sosiaali- ja terveyspalveluiden ammattihenkilöiden sekä eri palvelutuottajien välisen yhteistyön lisääminen vahvistaisi asiakaspalveluketjujen laatua ja tuloksellisuutta (Junnila ym. 2012, 19).

Tilaaaja – tuottaja -toimintatavan idea toteutuu sosiaalipalveluiden yritysten näkökulmasta parhaiten kuntien järjestämissä vanhusten hoivapalveluissa hyödynnettävässä palvelusetelitoimintamallissa, jossa palveluiden käyttäjällä on oikeus päättää palvelujen tuottajasta. Toisaalta monituottajamallin vastaisesti ja erityisesti elinkeinopolitiikkaa edistävän markkinoiden ja kilpailun synnyttämisen tyrehdyttämiseksi kunnat ovat järjestäneet mielenterveys-, päihde- ja työllisyyspalveluja säätöihinsä.

Sosiaalipalveluiden tilaajan, kunnan ja yksityisen palvelutuottajan, mikroyrityksen yhteistyö toteutuu sosiaalipalveluiden yritystoimialan toimintaympäristössä. Yhteistyön reunaehdot muodostuvat mikroyrityksen näkökulmasta sosiaalipalvelujen järjestämistä ja tuotantoa ohjaavasta lainsäädännöstä, sosiaalipalveluiden järjestämistavasta, kunnan tuottajaroolista yksityisen tuottajan kilpailijana sekä asiakkaiden sosiaalipalveluiden tarpeesta. Kuntatilaajan ja mikroyritystuottajan yhteistyön arvo muodostuu sosiaalipalveluiden yritystoimialan toimintaympäristössä tilaajan palveluiden hankinnan ja palvelutuottajan toimituksen muodostamassa kaupankäynnissä, tilaus – tuotanto, reunaehtojen vallitessa (kuvio 1).



KUVIO 1. Sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja yhteistyön arvon muodostuminen

Junnila ja kumppanit näkevät, että tilaajan ja tuottajan välinen kaupankäynti ei ole mahdollista ilman kaupan kohteen määrittelyä ja kohteesta vallitsevaa yksimielisyyttä. Palvelujen tuotteistus ja kunnan oman palvelutuotannon tunteminen ovat tilaaja - tuottaja -toimintatavan lähtökohta.

Tuotteistuksessa on ratkaistava ainakin

- tuotteistuksen yksityiskohtaisuus; kuinka monta palvelutuotetta tuotteistus sisältää
- toiminnan kuvaaminen; miten eri toiminnot huomioidaan
- tuotoksen perusmitan määrittely; mitataanko hoidetun asiakkaan kokonaisongelman parantumista vai asiakkaan kanssa käytettyä aikaa tai laskennallista työntekijämitoitusta suhteessa asiakkaiden määrään

(Junnila ym. 2012, 22).

Tilaaja – tuottaja -toimintatapaan siirtymisen taustalla on ajatus, että yksityisen ja julkisen organisaation toimiminen rinnakkain muodostaisi yksiköiden välistä kilpailua ja muutoshalukkuutta myös perinteisesti toimivaan kunnalliseen organisaatioon. Näyttää kuitenkin siltä, että tähän mennessä kunnat ovat panostaneet vähäisesti omien ja ostopalvelujen väliseen kehittämissyhteistyöhön ja rinnakkain toimimiseen. Lisäksi kunnan omat palvelun tuottajat kokevat yksityisen tuotannon usein uhkana omalle toiminnalleen. Taustalla saattaa olla haluttomuus toimintatapojen muutokseen kilpailutilanteessa. Toisaalta yhteistyöhaluttomuutta saattavat lisätä eripituiset sopimuskaudet ja tuottajien erilainen kohtelu esimerkiksi menojen karsimistilanteessa (Junnila ym. 2012, 24).

1.1 Määritelmät ja lyhenteet

2 GC = strategisen johtamisen konsultointiin erikoistunut, johtava Performance Management kentän suunnannäyttäjä, jolla on monipuolisia asiakkuuksia yksityisen, julkisen ja järjestöjen aloilla.

Arvo asiakkaalle (engl. value creation) = Kuvaa asiakkuudessa asiakkaalle syntyvää arvoa, joka syntyy asiakkuudessa tapahtuvan vaihdannan avulla. Organisaatio auttaa asiakkuuden kautta asiakasta saamaan ja/tai tuottamaan lisää arvoa itselleen (Storbacka 2005, 256).

Asiakassegmentti = Ryhmä asiakkaita, joilla on samanlaiset palveluiden tarpeet asiakkaiden omien toimintojen ja prosessien järjestämiseksi. Voimavarakeskeisessä ajattelussa asiakassegmentillä on samanlaisten palveluiden tarpeiden lisäksi samankaltaiset tai samanlaisella lähestymistavalla tunnistettavat ja huomioitavat resurssit osallistua asiakkaalle suunnitellun palvelun toteuttamiseen.

Asiakkuus = Organisaation ja sen asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa siksi, että asiakkuuden osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vieläkin arvokkaampaa. Asiakkuuden vaihdantaprosessin määrittelee tarkemmin organisaation noudattama toimintamalli (Storbacka 2005, 256).

The Balanced Scorecard (BSC) -malli = Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin vuonna 1992 Harvard Business Review -lehden tammi-helmikuun numerossa julkaisemassa tutkimusraportissa esitetty strategisen suunnittelun ja johtamisen malli, joka perustuu tasapainotettujen tuloskorttien

käyttöön talouden, asiakkaiden, prosessien ja uudistumiskyvyn näkökulmassa. Kaplan ja Norton kehittivät BSC-mallia vuoteen 2008 saakka.

The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumalli = Vuonna 1988 perustetun The European Foundation for Quality Management -järjestön omistama ja ylläpitämä laatumalli. Laatumallin esikuvana on Yhdysvalloissa vuonna 1987 organisaatioiden laadun parantamisessa käyttöön otettu Malcom Baldrige Award. EFQM järjestää Euroopan laaturätkintokilpailun ja tuottaa jäsenilleen palveluja. Kansalliset organisaatiot toimivat yhteistyössä EFQM:n kanssa. Ensimmäinen laaturätkintokilpailu järjestettiin Suomessa vuonna 1991.

Fidusiaarinen näkökulma = Tarkoittaa BSC:n pohjalta laadituissa strategiakartoissa (Kaplan ym. 2003, 30) luottamusasemaan tai lojaalisuusvelvollisuuteen perustuvaa näkökulmaa veronmaksajia kohtaan. Fidusiaarinen on oikeustermi. Kehittämistehtävässä fidusiaarisen synonyyminä voidaan pitää lähinnä yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Franchising = Kahden itsenäisen yrityksen, franchisingin antajan ja franchisingin ottajan välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingin antaja luovuttaa franchisingin ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistus-, markkinointi- ja palvelumenetelmää eli koko yrityksen liiketoimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa ohjeistuksen mukaisesti (Suomen Yrittäjät 2013).

ISI-tietokanta = Vuonna 1983 perustetun Torinon sijoittuvan The ISI Foundation -säätiön tietokanta. Säätiön päätehtävä on tukea tieteellistä tutkimusta, joka kohdistuu monimutkaisten järjestelmien tieteisiin (The ISI 2014).

Konsensuskokous = Kokous päätösten tekoon, jossa ei tyydytä enemmistön haluamaan lopputulokseen, vaan pyritään ottamaan huomioon vähemmistön vastustus ja sisällyttämään se lopputulokseen, luoden parhaan hyväksyttävimmän päätöksen. Konsensus tarkoittaa yhteisymmärrystä, jokinasteista yksimielisyyttä (Wikipedia 2014).

Mikroyritys = Yritys, jossa on alle 10 työntekijää (Tilastokeskus 2013).

Paras -hanke = Valtioneuvosto käynnisti vuonna 2005 hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Uudistuksen tavoitteena oli varmistaa laadukkaiden palveluiden saatavuus koko maassa sekä saavuttaa elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Uudistusta toteutettiin kuntalaislähtöisesti kuntarakennetta, palveluiden rakenteita, tuotantotapoja ja organisointia kehittämällä (VM 2005).

Puitesopimus = Palveluita ostettaessa ei aina voida etukäteen tarkkaan määritellä, kuinka monelle asiakkaalle ko. palvelua vuosittain tarvitaan. Tällöin voidaan hankintamenettelynä käyttää puitesopimusta, joka on määritelty asetuksessa kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista. Puitesopimus on kirjallinen sopimus, jonka hankintayksikkö tekee yhden tai useamman palvelun suorittajan kanssa. Sopimuksessa sovitaan tietyn ajan kuluessa tehtäviin hankintoihin sovellettavista hinnoista, määristä tai muista ehdoista. Puitesopimusmenettelyssä tarjouksen hyväksyminen tarkoittaa

sitä, että palvelun tarjoaja voi saada asiakkaita, mutta se ei anna hyväksytylle tarjoajalle oikeutta saada ennalta määriteltyä määrää asiakkaita. Puitesopimusta käytetään, kun palveluntuottajia on paljon ja ostaja haluaa vahvistaa sopimusehtoja sovitulta ajalta. Puitesopimus antaa vapautta ostajalle ja myyjälle sovittujen paikkamäärien täyttämistä. Puitejärjestelyn enimmäispituus on neljä vuotta (Hoivahakemisto 2013).

Sosiaaliasiamies = Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain mukaan sosiaaliasiamies toimii jokaisessa kunnassa. Sosiaaliasiamies on työskentelyssään puolueeton ja konsultoiva, jolloin hänen raporttejaan voidaan hyödyntää asiakkaalle tuotettavan arvon kehittämisessä.

Sote -uudistus = Sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutos Suomessa. Uudistuksessa on tarkoitus säätää laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi sekä sen voimaantulolaki. Lakien mukaisten viiden sote -alueen on tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2016 alussa ja järjestämisvastuun siirtyä niille vuoden 2017 alusta

Subjektiiiset oikeudet = Kuntalaisen lakisääteinen oikeus, mikä tarkoittaa, että julkisen vallan on myönnettävä tai tarjottava kyseinen palvelu siihen oikeutetuille. Subjektiiivinen oikeus voi olla jokin palvelu, oikeus tai etu. Useimmiten näiden tarjoaminen on kunnan vastuulla. Subjektiiivinen oikeus perustuu suoraan lakiin, missä on säädetty edellytykset jonkin edun saamiselle. Etuus on myönnettävä jokaiselle, joka täyttää edellytykset. Kunnalla ei ole harkintavaltaa subjektiiivisen edun suhteen (Nettilaki 2013).

Synergia = Kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloiiva yhteisvaikutus (Wikipedia 2014).

Synteesi = Ymmärretään kahden tai useamman olemassa olevan asian yhdistämiseksi, jossa muodostuu uusi asia. Erityisesti tarkoitetaan yhdistämistä, jossa yhdistetyistä asiasta tulee enemmän kuin vain osiensa summa, emergenssi (Wikipedia 2014).

Teemahaastattelu = Teemahaastattelu sijoittuu muodollisuudessa lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun väliin ollen lähempänä avointa haastattelua. Teemahaastattelussa aiempien tutkimusten ja tunnetun aihepiiriin pohjalta valmistellut teemat ovat haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47-48, 66). Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja vapaassa järjestyksessä ja laajuudessa. Teemahaastattelussa ei edetä pikkutarkkojen kysymysten kautta. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti (KvaliMOTV 2014, luku 6.3.2).

Tietoperusta = Olemassa oleva tieto, johon opinnäytetyönä tehdyn kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen perustuvat. Tietoperustassa esitetään kehittämistyön tavoitteen kannalta keskeiset teoriat, mallit sekä tutkimus- ja kehittämistulokset (Ojasalo 2009, 34-35).

Tilaaajaorganisaatio = Sote -alue tai sosiaalipalvelun tuotantovastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä.

Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön lisäarvo = Tilaaajan ja tuottajan välisen kaupankäynnin eli vaihdannan lisäksi syntyvä yhteistyön arvo, jonka myötä molemmat osapuolet saavat hyötyä oman toimintansa kehittämiseen samalla kun kaupankäyntiin liittyvien palveluiden vaikuttavuus palveluiden asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa.

Tuloskortti = BSC-mallin työkalu, jonka avulla mallin neljässä näkökulmassa organisaation tavoitteet ja strategiat viestitään henkilöstölle sekä siirretään käytännön toiminnan perustaksi.

Tuottajaorganisaatio = Yksityinen tai kunnallinen organisaatio, järjestö tai yritys, joka toimii julkisten palveluiden järjestämisestä tai tuottamisesta vastuussa olevan julkisen organisaation alihankkijana, ostopalveluiden toimittajana tai ulkoistettujen palveluiden tuottajana julkisen tilaajaorganisaation asettamien, usein lakeihin ja asetuksiin perustuvien, kriteerien mukaisesti.

Win – win -tulos = Kahden organisaatio yhteistyön tulos, mikä parantaa molempien yhteistyön osapuolten itselleen yhteistyössä asettamien organisaatiokohtaisten tulostavoitteiden toteutumista.

Yksityinen palveluntuottaja sosiaalihuollossa = Laki ja asetus yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (L 603/1996, A 1208/1996) tulivat voimaan vuonna 1997. Lain mukaan kaikilla ympärivuorokautisia sosiaalipalveluja tuottavilla on oltava aluehallintoviranomaisen lupa tuottaa palveluja. Muita sosiaalipalveluja tuottavien pitää tehdä ilmoitus toiminnastaan sille kunnalle, jossa palveluja annetaan. Kuntien on ilmoitettava tiedot valtion aluehallintoviranomaiselle, joka pitää rekisteriä kaikista alueellaan toimivista palveluntuottajista.

1.2 Yhteistyöorganisaatiot

Kehittämistehtävään osallistuu kaksi sosiaalipalveluiden tilaajaorganisaatiota ja kaksi sosiaalipalveluiden tuottajaorganisaatiota, jotka muodostavat kaksi tilaaja – tuottaja -yhteistyöparia. Yhteistyöorganisaatioiden roolit ja merkitys kehittämistehtävään muodostuu

- sosiaalipalveluiden tuottamisen toimintaympäristön konkretisoinnista käytännön tasolla
- käytännön tiedon tuottamisesta kehittämistehtävän tietoperustaan
- uuden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallin hyödyn ja käytettävyyden arvioinnista
- tulosten hyödyntämisestä tulevaisuuden tilaaja – tuottaja -yhteistyömuodoissa.

Kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatiot ja yhteistyöhenkilöt ovat

- Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun aikuissosiaalipalveluiden yhteistoiminta-alue: aikuissosiaalityön päällikkö Tuuli Ollila, johtava sosiaalityöntekijä Arja Pöntinen-Heinonen ja vastaava ohjaaja Anne Karttunen
- Keuruun kaupungin perusturvapalvelut: perusturvajohtaja Riitta Vanhanen, vanhustyönjohtaja Tuija Koivisto ja työllisyyspäällikkö Erja Koivula
- Aamusta Iltaan Palvelut Oy, Keuruu: yrittäjä Jukka Lappi
- Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy, Outokumpu: yrittäjä Satu Heiskanen.

Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun aikuissosiaalipalveluiden yhteistoiminta-alue järjestää ja tuottaa työikäisten sosiaalipalvelut Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun 18 – 64 -vuotiaille aikuisille ja perheille. Palvelut kattavat perheväkivaltatilanteiden ja asiakkaan oikeuksien hoidon, tukiasuntojen järjestämisen asunnottomille, kuntouttavan työtoiminnan, sosiaalityön, lastensuojelun ja toimeentulotuen.

Keuruun kaupungin perusturvapalvelut järjestää ja tuottaa kuntalaisten tarvitsemat koti- ja vanhushpalvelut, perhetyön, sosiaalityön, toimeentulotuen, työllisyyspalvelut ja vammaispalvelut. Keuruun kaupungin perusturvapalvelut toimii aktiivisesti Keski-Suomen alueen sosiaali- ja terveystalveluiden uudistamisessa. Kehittämistehtävään perusturvapalveluista osallistuu yhteistyöorganisaationa koti- ja vanhushpalveluiden tulosalue.

Aamusta Iltaan Palvelut Oy on vuonna 2006 perustettu keuruulainen kehittyvä ja kasvava sosiaali- ja hoivapalveluiden tuottaja. Perheyritys on Keuruun kaupungin hyväksymä palvelusetelituottaja. Yrityksessä työskentelee seitsemän kokenutta ja pitkäaikaista lähihoitajaa. Yrityksen palveluiden sisällön laadusta ja kehittämisestä vastaa geronomi (amk). Aamusta Iltaan Palvelut Oy palvelee päivittäin noin 40 asiakasta kotiin pääasiassa Keuruun ja Haapamäen keskustaaajamien alueilla.

Asiakkaat maksavat palvelut joko kokonaan itse, kaupungin määrittelemillä palveluseteleillä tai osan palveluseteleillä ja osan itse. Aamusta Iltaan Palveluiden työntekijät auttavat ihmisiä kaikkina viikonpäivinä aamusta iltaan yksilöllisen hoitosuunnitelman mukaan. Palveluiden tavoitteena on tukea asiakkaan arjen sujumista ja asumista omassa kodissa kiinteässä yhteistyössä Keuruun kaupungin koti- ja vanhushpalveluiden kanssa. Yrityksen asiakkuudet ovat pitkäkestoisia. Asiakasryhmiä ovat ikääntyvät, pitkäaikaissairaat, eri tavalla vammautuneet henkilöt, perhe ja lapsiasiakkaat sekä vammaisat. Yrityksen palvelut jakaantuvat sisällöllisesti kolmeen segmenttiin:

- henkilökohtainen avustaminen: peseytyminen, hygienia, pukeutuminen, ruokailu, ulkoilu
- kotisairaanhoido: lääkkeiden annostelu ja jako, verenpaineen mittaus, verensokerin mittaus, injektiot, haavahoidot, katroinnit ja muut toimenpiteet
- kodinhoito: ruoanlaitto, kauppa- ja apteekkiasiointi, vaatehuolto, ylläpitosiivous.

Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy tarjoaa päihderiippuvuuteen liittyviä asumis-, kuntoutus- ja arviointipalveluita. Yritys käynnistyi 1.1.2010 Outokummussa aluehallintoviraston myöntämällä toimilupapäätöksellä 17 paikkaisessa asumisyksikkö Liekissä. Palveluiden lähtökohtana on asiakkaan ja hänen verkostonsa kanssa yhdessä laadittu palvelu- tai kuntoutussuunnitelma tavoitteena asiakkaan päiheteettömän elämäntavan rakentaminen ja arkiasumisen taitojen harjaantuminen. Asiakkaaksi voi haakeutua kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon maksusitoumuksella tai itsemaksavana. Asiakasryhmiä ovat päihdekuntoutujat, itsenäistyvät nuoret, asumisessa erityistä tukea tarvitsevat asiakkaat, nuoret äidit ja perheet, lastensuojelun avohuollon asiakkaat, jälkihuolto- ja koevapautteen siirtyvät ja vapautuvat vangit.

Asumisyksikkö Liekki on päihteen, turvallinen ja viihtyisä asumis- ja kuntoutumisympäristö, jossa

- psykososiaalinen kuntoutus perustuu asiakkaan kirjalliseen kuntoutussuunnitelmaan
- omaohjaajatyöskentely tapahtuu asiakkaan perusarjessa

- toteutuu asiakkaan terveydentilan seuranta ja lääkehoito
- käydään säännölliset yksilökeskustelut päihteettömän elämäntavan rakentamiseksi
- toteutuu valmentava pienryhmätyöskentely eri teemojen mukaisesti
- järjestetään asiakkaalle ohjaus terveydenhuollon palvelujen saamiseen
- neuvotaan ja tuetaan asiakasta erilaisten etuuksien hakemisessa
- tarjotaan apua asioinnissa kuten lääkäri- ja käräjäoikeuskäynneissä sekä lasten tapaamisissa
- valvotaan päihteettömyyttä puhallutuksin ja seuloin
- toimitaan yhteisöllisesti ruoanlaiton ja leivonnan, liikunnan ja retkien sekä kokousten parissa
- vahvistetaan asiakkaan sosiaalista verkostoa ja rakennetaan tukiverkostoa
- tuetaan asumisyksikön ulkopuolelle suuntautuvan toimintaa, opiskelua, työkokeiluja jne.
- hyödynnetään Rikosseuraamusviraston, TE-toimiston, Työvoiman palvelukeskuksen ja eri järjestöjen yhteistyötä
- tilaajakunnalle toimitetaan kirjallisina kuntoutussuunnitelma, väliarvioinnit ja loppulausunto.

Asumisyksikön ulkopuolella asuvalle kuntoutujalle laaditaan kirjallinen ja yksilöllinen palvelusuunnitelma kuten asumisyksikössä asuvalle kuntoutujalle. Avokuntoutuksessa huomioidaan erityisesti kuntoutujan perusarjen sujuvuus omassa kodissa ja asumisympäristössä sekä työeläosallisuuden kehittyminen. Suunnitelmaan voidaan rakentaa sosiaalisia ja yhteisöllisiä elementtejä, joita asumisyksikössä kuntoutuvan palvelu sisältää. Kuntien työllistämistyön suunnitteluun, toteutukseen ja ohjaukseen yrityksen omistajat tarjoavat monipuoliseen kokemukseen perustuvaa asiantuntijuutta. Arjen tukeen, koulutukseen tai työelämään hakeutuville nuorille yrityksellä on erityinen BUUSTI! -palvelu. Vuoden 2014 aikana yritys käynnistää ammatillisen tukihenkilöpalvelun laitoksesta kotiutuville tai elämän muutostilanteissa uutta suuntaa etsiville yli 18 vuotiaalle aikuisille.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARPEELLISUUS JA TARKOITUS

Suomalaisten keskeiset hyvinvointipalvelut turvataan perusteellisella sosiaali- ja terveystalvueluudistuksella. Uudessa sosiaali- ja terveystalvuelumallissa on erotettu palvelujen järjestäminen ja niiden tuottaminen toisistaan. Järjestämisvastuu tulee olemaan viidellä sosiaali- ja terveystalvuelueella, ns. sote -alueella, joihin jokainen Suomen kunta kuuluu. Sote -alueen tuottamisvastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä vastaa siitä, että sen alueella asukkaat ja muut palveluihin oikeutetut saavat tarvitsemansa palvelut. Lähtökohtana on lähitalvuelujen turvaaminen. Uuden järjestämislain kriteeristöjen mukaisesti palveluja voidaan keskittää vain, mikäli palvelujen saatavuus ja laadun turvaaminen edellyttävät erityisosaamista tai kalliita investointeja, tai palvelujen tarkoituksenmukainen ja kustannustehokas toteuttaminen edellyttävät keskittämistä. Palveluja voidaan toteuttaa eri keinoiin. Sote -alueen tulee laatia järjestämis päätös joka neljäs vuosi. Järjestämis päätöksessä määritellään sote -alueen tuottamisvastuussa olevat kunnat ja kuntayhtymät sekä niiden tehtävät, rahoituksen ja voimavarojen kohdentaminen, palvelurakenne ja periaatteet hankittaville palveluille, sote -palvelujen laatu- ja palvelutaso, yhtenäiset käytännöt ja kielellisten oikeuksien toteuttaminen. Järjestämis päätöksissä otetaan huomioon asukkaiden näkemykset palveluista. Valmistelussa on mukana tuottamisvastuussa olevat tahot. Tuottamisvastuullisella tulee olla kyky vastata ehkäisevistä, korjaavista, hoitavista, kuntouttavista ja muista sote -palveluista yhtenäisenä kokonaisuutena. Nämä tehtävät edellyttävät omaa henkilöstöä ja muita voimavaroja. Sote -alue tekee päätöksen siitä, mitkä kunnat ja kuntayhtymät ovat tuottamisvastuussa. Ne voivat järjestämis päätöksen mukaisesti edelleen tuottaa palveluja itse tai hankkia palveluja järjestöiltä ja yrityksiltä mm. palveluseteliä käyttämällä. Myös sote -alueella voi olla omaa tuottamisvastuuta tukipalveluista, ja vain poikkeustapauksessa jostakin muista palveluista (STM 2014 A).

Tilaa ja - tuottaja -yhteistyössä toimivan sote -palveluiden tuottamisvastuullisen kunnan tai kuntayhtymän ja palvelun tuottajana toimivan yksityisen organisaation, kuten sosiaalipalveluiden mikroyrityksen on tarpeellista hallita ja kehittää yhteistyön tuottavuutta ja laatua uudessa sote -mallissa systemaattisesti ja aktiivisesti vastatakseen uuden mallin haasteisiin kaikissa eri näkökulmissa. Kehittämistehtävän tarkoituksena on tuoda esiin uusi tuottavuutta ja laatua parantava toimintatapa sosiaalipalveluiden tuottamisen alueella tapahtuvassa kaupankäynnissä. Kehittämistehtävän tuloksena syntyvään kehittämismalliin perustuvan toimintatavan tarkoitus on parantaa sekä tilaa ja että tuottajan kilpailukykyä ja asiakkaan kokeman palvelun parantumista.

Kehittämistehtävän aiheeseen tarttuminen pohjautuu 20 vuoden kokemukseeni palveluiden kehittämisen- ja johtamistehtävistä yritys-, kunta- ja kolmannella sektorilla. Palveluyrityksen toimintojen, kunnallisten työllisyyspalveluiden ja julkisesti rahoitettujen kehittämishankkeiden kehittäjänä ja vetäjänä olen hankkinut käytännön tietoa kehittämistehtävän tietoperustaan ja yli 10 vuoden kokemuksen kehittämistehtävän päämenetelmien, BSC- ja EFQM-mallien käytössä. Kiinnostukseni aihealueen kehittämistyöhön perustuu omistajuuteeni sosiaalipalveluiden yrityksessä sekä kiinnostukseeni löytää ja rakentaa BSC- ja EFQM-mallien integroituun käyttöön perustuvaa ratkaisua sosiaalipalveluiden arvon tuottamiseen. Motiivini BSC- ja EFQM-mallien integraation kehittämiseen työkaluksi kahden organisaation yhteistyöhön on erityisen suuri, koska kansainvälisestä tutkimuksesta tai tieteellisistä

artikkeleista en ole löytänyt selontekoja tai katsauksia mallien integroidusta soveltamisesta sosiaalipalveluiden organisaation ja ulkoisen sidosryhmän välisessä yhteistyössä.

2.1 Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteet

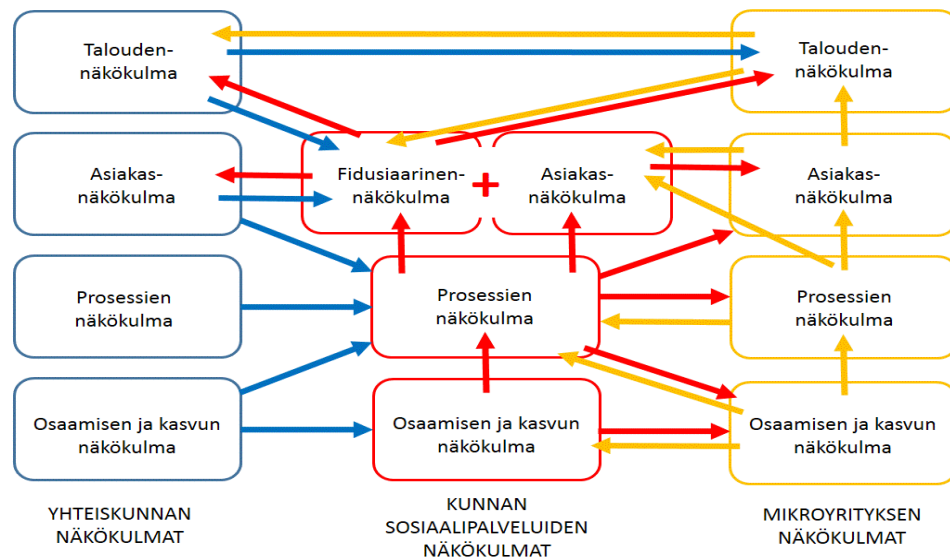
Tiedotusvälineissä vuoden 2013 aikana esilläoleista asiantuntijoiden, poliittisten päättäjien ja kansalaisten ajatuksista ja keskusteluista liittyen sosiaalipalveluiden kehittämiseen on tunnistettavissa konkreettisia yhteiskunnan asettamia haasteita

- asiakasnäkökulmasta; palveluiden kysyntä kasvaa, asiakkaat tarvitsevat yksilöllisempiä palveluita ja omassa kodissa asuminen on huomattu hyvin tärkeäksi
- talouden näkökulmasta; yhteiskunnan rahat eivät riitä, palveluyrityksiä ehdottomasti tarvitaan mutta ne eivät saa vaurastua liikaa, hallitusta pyydetään puuttumaan terveys- ja sosiaalipalveluyritysten voittojen kohtuullistamiseen ja kysymys hintakatoista nousee esiin
- prosessien näkökulmasta; palvelut tarvitsevat valtakunnalliset kriteerit ja laadunvalvonnan ohjauksen, rakenteet ja strategiat ovat keskeneräiset, laki julkisista hankinnoista valitusmahdollisuuksin ohjaa hankintoja ja niiden keskittämistä asiantuntijaelimille
- osaamisen ja kasvun näkökulmasta; terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluiden henkilöstön nettopoistuma on laskettu 105 900 työntekijään vuosina 2011-2020 (TEM 2011, 61).

Vastaavasti kunnan näkökulmasta sosiaalipalveluiden tuottamiseen liittyviä haasteita ovat

- asiakasnäkökulmassa; miten jakaa subjektiivisten oikeuksien lisäksi muiden kasvavien asiakastarpeiden tyydyttäminen oman palvelutuotannon, palveluiden valintamahdollisuuksia lisäävien yritysten käytön ja palvelutuotannon ulkoistamisen kesken
- talouden näkökulmasta; miten hallitaan sosiaalipalveluiden tuloksia ja kustannuksia edellämainitulla tavalla kolmessa vaihtoehdoisessa korissa toteutettavalla palvelutuotannolla veronmaksajien hyväksymällä tavalla
- prosessien näkökulmasta; miten järjestää hankinnat palveluiden valintamahdollisuuksia lisäävien yritysten käytössä ja palvelutuotannon ulkoistamisessa, miten toteuttaa tilaaja-ohjausta tavoitteiden asettamisessa ja laadunvalvonnassa, miten arvioida tuloksia ja vaikuttavuutta suhteessa kustannuksiin
- osaamisen ja kasvun näkökulmasta; miten varmistaa ydinosaamisen säilyminen omassa organisaatiossa, miten ohjata ja osallistua yhteistyökumppanien osaamisen kehittämiseen yhteistyön alueilla, miten varmistaa seudullinen työvoiman saatavuus.

Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteiden riippuvuuksia voidaan jäsentää kuvion 2 mukaisesti tarkastelemalla yhteiskunnan, kunnan sosiaalipalveluiden ja palveluja tuottavan mikroyrityksen näkökulmia rinnakkain.



KUVIO 2. Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteiden riippuvuudet

Yhteiskunta asettaa sosiaalipalveluiden tuottamiseen haasteita kaikissa yhteiskunnan näkökulmissa. Erityisesti haasteet kohdistuvat kuntatason sosiaalipalveluiden prosesseihin ja kansalaisten tarpeiden tyydyttymiseen talouden kehityksessä. Vastaavasti kunnan sosiaalipalvelut raportoivat kansalaisille ja päättäjille sosiaalipalveluiden toteutuneilla fidusiaristen ja asiakastulosten yhteistuloksilla. Kansalaiset ja päättäjät arvioivat kriittisesti palvelutuottajia suhteessa kunnan omaan tuotantoon.

Kuntatason sosiaalipalveluiden tuottaminen ohjaa mikroyrityksen toiminnan laatuun ja tuloksiin kohdistuvia odotuksia. Kunta odottaa osaamisen ja kasvun sekä prosessien näkökulmasta mikroyritykseltä tehtävien vaatimuksia vastaavaa henkilöstön ammattitaitoa ja kehittymiskykyä. Kilpailun kasvaessa työvoimasta arvostaa kunta asiallista yhteistyötä työntekijöiden rekrytoinnissa sosiaalipalveluiden ydinosaamisen alueilla. Prosessien näkökulmassa kunnalle on tärkeää tilaajaroolin sujuvuus mikroyrityksen kanssa tavoitteiden asettamisessa ja laadun valvonnassa. Hyvän yhteistyön edellytyksenä on tärkeää löytää oikea tapa asiakastulosten ja vaikuttavuuden mittaamiseen suhteessa mikroyrityksen hintatasoon. Kunnan sosiaalipalvelut arvostavat mikroyrityksen ammattitaitosta toimintatapaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa. Mikroyrityksen prosessien sujuvuus suhteessa kunnan sosiaalipalveluiden sisäisiin prosesseihin on tärkeää.

Sosiaalipalveluiden mikroyrityksen näkökulmasta haasteita palveluiden tuottamisessa yhteistyössä kunnan sosiaalipalveluiden kanssa muodostuu

- asiakasnäkökulmassa; miten kuvata palveluiden arvon tuottaminen kuntatason sosiaalipalveluiden tarpeita vastaavasti, miten asiakaskohtaiset palvelu-, hoito- ja kuntoutustavoitteet määritellään sekä miten asiakastuloksia mitataan, miten asiakaslähtöisyys konkretisoituu käytännön arjessa, mitkä ovat palvelulupaukset
- talouden näkökulmassa; miten optimoidaan palveluiden ja asiakkaiden määrä suhteessa palvelulupauksiin ja resursseihin, miten saavutetaan hyvä kannattavuus hyväksytyllä hintatasolla, miten varmistetaan oman yrityksen kilpailukyky kasvavalla toimialalla kehittämällä samanaikaisesti yhteiskunnan hyväksymää yrityskuvaa

- prosessien näkökulmassa; miten asiakasprosessit ja niitä tukevat tuotantoprosessit vastaavat palveluille asetettuja valtakunnallisia sekä sote -alueen kriteerejä ja tilaajan vaatimuksia, miten laadunkehittäminen yhdistetään tilaajan prosesseihin, miten toimintaedellytyksiä ja tuotantoresursseja kehitetään yhteistyössä kunnan oman palvelutuotannon kanssa
- osaamisen ja kasvun näkökulmassa; miten varmistetaan osallisuus seudullisten strategioiden kehittämisessä, miten kehitetään julkisten hankintojen osaajaksi, miten löydetään keinot kasvaa tasavertaiseksi kumppaniksi, miten varmistetaan ammattihenkilöstön saatavuus ja pysyvyys kilpailematta kuntayhteistyökumppanin kanssa.

Kehittämistehtävässä tarkoitus on löytää sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteviidakossa ratkaisu, kehittämismalli kunnan sosiaalipalveluiden ja yksityisen mikroyrityksen yhteistyön laadun ja tuloksellisuuden tavoitteelliseen kehittämiseen ja ohjaamiseen. Tarkoitukseen pääsemiseksi kehittämistehtävän käytännössä tarkastellaan kunnan roolia sosiaalipalveluiden tilaajana ja mikroyrityksen roolia tuottajana kahdella sosiaalipalveluiden osa-alueella; vanhusten kotihoidossa ja aikuisten päihdekuntoutuksessa. Pyrkimyksenä on tuoda kunnan sosiaalipalveluiden ja mikroyrityksen yhteistyöhön uusi toimintatapa yhteistyön kokonaisarvon parantamiseksi. Perusteluina kehittämistehtävän käytännön toteutukselle sosiaalipalveluissa kunnan vanhuspalveluiden ja kotihoitoyrityksen sekä seudullisten aikuissosiaalipalveluiden ja päihdekuntoutusyrityksen välisen yhteistyön alueelle ovat

- säännöllisen kotihoidon asiakasmäärän kasvu yli 2 % viimevuosina (THL 2014)
- päihdekuntoutuspalveluiden kysynnän ennakoitu kasvu
- päihdekuntoutuksen ja kotihoidon samankaltaiset toiminnan piirteet ja prosessit
- kotihoidon ja päihdekuntoutuksen yritystoiminnan kehittämismallien soveltuvuus muuhun sosiaalipalveluiden yritystoimintaan esimerkiksi lastensuojelussa ja mielenterveyspalveluissa sekä kuntien työllisyyden hoidossa.

2.2 The Balanced Scorecard - ja The EFQM Excellence Model -mallien yhdistäminen

Kehittämistehtävässä tarkoituksena on kunnan sosiaalipalveluiden tulosalueen (tilaajan) ja mikroyrityksen (tuottajan) yhteistyön arvon kehittäminen The Balanced Scorecard (BSC) -mallin ja The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumallin yhdistämisen avulla siten, että yhteistyön molemmat osapuolet kokevat oman toimintansa kehittyvän ja arvon kasvavan samalla kun palveluiden vaikuttavuus asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa. Mallien vahvuuksien, ominaisuuksien ja lähestymistapojen yhdistämisessä rakentuu uusi organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämismalli, jonka käyttöönotto ja soveltaminen mahdollistaa organisaatioissa uudet toimintatavat ja tulokset. BSC-malli on yksi maailman kymmenestä käytetyimmästä johtamismallista (2GC 2012) ja EFQM-laatumalli yhdessä vastaavan Yhdysvalloissa käytetyn Malcom Baldrige Award -laatumallin kanssa on käytössä organisaatioissa maailman laajuisesti. Suomessa malleja käytetään laajalti rinnakkain sekä julkisella sektorilla että yrityksissä. Mallien rinnakkaisessa käytössä hyödynnetään samoja organisaation toiminnallisia ja taloudellisia tietoja ja tunnuslukuja. Näen hyödyllisenä, ehkäpä myös tarpeellisenä kehittää sellaista johtamisen ja toiminnan kehittämismallia sosiaalipalveluihin, joka yhdistää BSC:n ja EFQM:n vahvuudet uudella tavalla ja tuo valmiin työkalun haastavan toimialan käyttöön.

3 SOSIAALIPALVELUYRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Sosiaalipalvelut yritystoimialana kuuluu Suomen hyvinvointiklusteriin. Hyvinvointiklusterilla tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhoidossa käytettävien teknologia- ja palvelutuotteiden tutkimusta, kehittämistä, tuotantoa ja käyttöä. Klusteriin kuuluvat myös kotipalvelut ja kotiterveydenhoito, päihdeongelmaisten asumispalvelut ja avomuotoinen päihdekuntoutus sekä itsenäistä suoriutumista edistävät ratkaisut. Klusteri verkostoi hyvinvointialan toimijoita sekä rakentaa yhteyksiä ja synergiaa palvelutuottajien, yritysten ja tutkimuksen välille. Tavoitteena on tuloksekkaampi yhteistyö, yritysten kilpailukyvyyn ja kasvun edistäminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutosten vauhdittaminen (TEM 2012, 9-10).

Sosiaalipalveluiden yritystoimialan erityispiirre muodostuu palveluiden järjestämistä ja tuotantoa ohjaavasta lainsäädännöstä (kuvio 1). Suuret sote -alueet vastaavat sosiaalipalveluiden järjestämisestä vuodesta 2017 alkaen, kuntayhtymät tai kunnat vastaavat sosiaalipalvelujen tuottamisesta kuten, toimeentulotuen antamisesta, sosiaalisen luoton myöntämisestä, sosiaaliturvaetuuksia ja niiden käyttöä koskevasta ohjauksesta ja neuvonnasta sekä sosiaalisten olojen kehittämistä ja sosiaalisten epäkohtien poistamisesta. Kuntien vastuulla on myös sosiaalityön, sosiaalipäivystyksen, kotipalveluiden, omaishoidon tuen, asumispalveluiden, laitoshoidon, perhehoidon, kuntoutuksen, lasten ja perheiden palveluiden, ikäihmisten palveluiden, vammaispalveluiden sekä päihdetyö- ja mielenterveys- ja työllisyyspalveluiden tuottaminen.

Yksityiset sosiaalipalvelut täydentävät julkista palvelutuotantoa. Yksityiset palveluntuottajat, yritykset ja järjestöt voivat myydä palvelujaan kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille. Kansantalouden tilinpidon mukaan tuotettujen sosiaalipalveluiden arvo vuonna 2010 oli lähes 9 miljardia euroa, josta yritysten osuus oli 1,4 miljardia euroa eli 16 % (TEM 2012, 3 ja 9). Vuonna 2012 sosiaalipalvelujen tuotos oli yli 10 miljardia euroa, joten kasvua vuoteen 2010 oli 13,5 %. Yritysten osuus kokonaistuotosta oli 17 % eli 1,7 miljardia euroa. Liikevaihdon kasvu vuosina 2010-2012 oli 21 %, mikä kertoo keskimääräisen yrityskoon kasvusta. Järjestöjen osuus kokonaistuotosta vuonna 2012 oli 15 % eli noin 1,5 miljardia euroa. Toimiala työllisti vuonna 2012 yhteensä 191 100 henkilöä (TEM 2013, 2).

Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee palveluja koskevaa lainsäädäntöä ja vastaa yksityisen palvelutuotannon yleisestä ohjauksesta. Yksityisiä sosiaalipalveluita koskevia nykyisiä säädöksiä ovat:

- laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 (Finlex)
- sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista 1053/2011 (Finlex).

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiassa ja hallitusohjelmassa painotetaan, että

- yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluita ja tarjoavat niille vaihtoehtoja
- yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja koskeva lainsäädäntö yhdistetään ja selkeytetään
- julkisen ja yksityisen sektorin valvontaa yhtenäistetään (STM 2013).

Väestön ikääntymisen myötä sosiaali- ja terveyspalvelujen tarve kasvaa, mikä lisää tarvetta yksityisistä palveluista. Yleisimpiä yksityisiä sosiaalipalveluita tällä hetkellä ovat: ikääntyneiden palveluasuminen, ikääntyneiden ja vammaisten kotipalvelut, lasten ja nuorten laitos- ja perhehoito sekä lasten päivähoito. Sosiaalihuollon palvelujen antaminen on luvanvaraista ympärivuorokautisten palvelujen osalta. Muista kuin ympärivuorokausista yksityisistä sosiaalipalveluista on tehtävä kirjallinen ilmoitus sille kunnalle, jossa palveluja annetaan. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviralla on valtakunnallinen koordinaatiovastuu sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnassa. Valtion aluehallintovirastoilla on pääasiallinen vastuu palvelujen valvonnasta alueillaan. Kunnassa yksityisten palveluiden valvonnasta vastaa pääsääntöisesti kunnan sosiaali- ja terveystoimi (STM 2013).

3.1 Toimialan rakenne

Sosiaalipalveluiden yritystoiminta Suomessa keskittyy alle 10 työntekijän mikroyrityksiin. Avopalveluyrityksistä 94 % ja laitospalveluyrityksistä 60 % oli vuonna 2010 mikroyrityksiä. Vuodelle 2010 tilastoituja sosiaalipalveluyrityksiä oli yhteensä 3301, joilla oli toimipaikkoja 4104. Yritykset työllistivät yhteensä yli 25 000 henkilöä (TEM 2012, 3).

Sosiaalipalveluyritysten liikevaihto toimipaikkaa kohden oli vuonna 2009 keskimäärin 310 000 euroa ja vuonna 2010 332 000 euroa. Liikevaihdon 7 % kasvu johtui pääosin yritysten lukumäärän vähenemisestä isojen ostaessa pienempiä. Uudellamaalla sijaitsevien toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto, noin 350 miljoonaa euroa, oli 25 % koko toimialan liikevaihdosta vuonna 2010 (TEM 2012, 18). Vuonna 2011 yli 7 miljoonan euron liikevaihdon sosiaalipalveluyrityksiä oli 20, joista puolet ylitti 19 miljoonan euron rajan. Kolme suurinta yritystä ylittivät kukin 55 miljoonan euron liikevaihdon. Suurten yritysten kasvuun toimialalla vaikuttaa näiden aktiivinen markkinaosuuksien hankinta, verohallituksen linjaus että järjestöjen tuottamat palvelut ovat elinkeinotoimintaa, Euroopan Unionin sisämarkkinoiden kehitys ja investointiavustusten siirtyminen Raha-automaattiyhdistykseltä Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskukselle (TEM 2012, 21).

Vuonna 2010 yrityssektorilla kotipalveluita ikääntyneille ja vammaisille tuotti 999 toimipaikkaa, joissa henkilöstöä oli yhteensä noin 2300. Toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto oli 95 miljoonaa euroa. Kotipalveluita muille kuin ikääntyneille ja vammaisille tuotti 586 työntekijää 317 toimipaikassa saavuttaen yhteensä 24 miljoonan euron liikevaihdon. Vuonna 2010 kotipalveluiden osuus sosiaalipalveluiden yritystoimialan henkilöstöstä oli 9 % ja liikevaihdosta 7 %.

Vuonna 2010 päihdeongelmaisten asumispalveluissa toimi yhteensä 84 työntekijää 17 yritystoimipaikassa. Yritysten liikevaihto oli yhteensä 5 miljoonaa euroa. Vastaavasti avomuotoista päihdekuntoutusta tuotti 9 yritystoimipaikassa 23 työntekijää saavuttaen reilun yhden miljoonan euron liikevaihdon (TEM 2012, 9). Päihdeongelmaisten asumispalveluiden ja avomuotoisen päihdekuntoutuksen yritysten osuus sosiaalipalveluyritysten henkilöstöstä ja liikevaihdosta oli alle 0,5 %.

3.2 Markkinoiden kehitys

Järjestöt ovat toimineet pitkään sosiaalipalvelualueilla. Sosiaalipalveluiden yritystoimialan kehitystä vauhditti vuoden 1993 alusta voimaan tullut valtionosuusuudistus ja vuosikymmenen alkupuoliskon taloudellinen lama. Palveluiden järjestämistä vastuun erottaminen palveluiden tuotantovastuusta sekä laskennallisiin yksikkökustannuksiin perustuvaan tukijärjestelmään siirtyminen aktivoi uusien toimintatapojen kehittämisen ja hyödyntämisen. Kun ennen 90 -luvun puoliväliä sosiaalipalveluyritysten toiminta oli vähäistä ja keskittyi lähinnä lapsi- ja nuorisotyön alueelle, niin vuosituhaten vaihteessa lähes kaikilla sosiaalipalvelualueilla toimi yrityksiä (TEM 2012, 23). Vuosina 2000-2010 yksityisen sektorin osuus sosiaalipalvelujen henkilöstöstä on kasvanut kymmenen prosenttiyksikköä. Terveyspalveluissa yksityisen sektorin osuus on noussut vastaavana aikana kolme prosenttiyksikköä (THL 2011, 1). Yritysten tuottamista sosiaalipalveluista 80 % perustuu kuntien ja kuntayhtymien hankintoihin. Erityisesti suuret yritykset ovat hankkineet markkinaosuuksia kansainvälisten pääomasijoittajien uskoessa Suomen markkinoihin (TEM 2012, 24-25).

Henkilökohtaiseen hoivaan ja huolenpitoon sekä muissa tavanomaisen elämän tehtävissä avustamiseen ja perheen arjen tukemiseen painottuvat kotipalvelut ovat sosiaalipalveluiden yrityssektorin suurin alaryhmä (TEM 2012, 29). Kuntien rajalliset resurssit vastata ikärakenteen kehittymistä vastaavaan vanhuspalveluiden kysynnän kasvuun antavat tilaa nykyisten kotipalveluyritysten kasvulle ja uusien synnylle. Palvelusetelitoimintamalli ja henkilöverotuksen kotitalousvähennys aktivoivat yritystoimintaa. Samanaikaisesti kilpailu alalle kouluttautuneista ja motivoituneista työntekijöistä kasvaa.

Mikroyritysten kannalta sosiaalipalveluiden yritysten toimintaympäristössä on tällä hetkellä kolme suurta epävarmuustekijää. Kunnissa on seutukunnittain mietitty sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämismallit Paras -hankkeen puitteissa vuodesta 2005 alkaen ja vuoden 2008 syksyllä käynnistyneiden talouden vaikeuksien vauhdittamalla. Kevään 2014 sote -ratkaisua työstetään uudeksi sote -laiksi, joka astuu voimaan vuoden 2017 alussa. Uusi laki määrittelee viiden suuren sote -alueen palveluiden järjestämisen raamit sekä ne kuntayhtymät tai kunnat, jotka vastaavat palveluiden tuotannosta sote -alueiden sisällä. Yrityksillä tai yrittäjäjärjestöillä on ollut vähäinen rooli rakennemuutoksissa. Parhaiten rakenneuudistuskusteluihin osalliseksi ovat päässeet kuntapolitiikkaan osallistuvat yrittäjät ja aivan suurimmat valtakunnalliset yritykset. Esimerkkinä rakenneuudistuksista kehittämistehtävän yhteistyöorganisaation, Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oyn, toimintaympäristössä keskeisten tilaajakuntien Outokummun ja Liperin sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämismalliksi syntyi vuonna 2009 sosiaali -ja terveyspalveluiden yhteistoiminta-alue, joka toimi syksyyn 2013 asti. Syksyllä 2013 yrityksen toimintaympäristö muuttui Joensuun alkaessa toimia Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun sosiaalipalveluiden yhteistoiminta-alueen järjestämistä vastuussa, kun taas Liperi jatkaa itsenäisenä sosiaalipalveluiden järjestäjäkuntana. Itä-Suomen Päihdekuntoutuksen toimintaympäristön turbulenssin perusteella voidaan arvioida, että sosiaalipalveluiden mikroyritysten liiketoiminnan suotuisan kehittymisen edellytyksenä on toimintaympäristön pysyvät rakenteet ja pysyvien rakenteiden ennakoitavissa oleva uudistuminen, mitkä mahdollistavat yritysten suunnitellut investoinnit esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen. Erityi-

seksi haasteeksi pienelle yritykselle on muodostunut kysymys, miten hallita yhteistyötä vastuukuntien tai kuntayhtymien avainhenkilöiden kanssa tehtävien ja vastuiden alati muuttuessa.

Heinäkuussa 2013 voimaan tullut vanhuspalvelulaki selkiyttää hieman tilannetta sosiaalipalvelujen tuottajien kannalta. Lain mukaan ikääntyvien mahdollisuutta asua kotonaan tuetaan mahdollisimman pitkälle. Tavoitteet laitospalvelujen purkamiseen lisäävät kotiin tuotavien hoito-, hoiva- sekä tuki- palvelujen kysyntää. Turbulenssinen ja kehittyvä toimintaympäristö voi mahdollistaa innovatiivisille mikroyrityksille uusien toimintaideoiden toteuttamisen kautta kehitystä kiihdyttäviä kilpailuetuja. Hallituksen ja opposition yhteinen päätös tulevaisuuden sote -palveluiden järjestämismallista keväällä 2014 positiivisesti tarkasteltuna suuntaa toimialan yrityksiä tulevaisuuden suunnittelussa.

3.3 Toimialan menestystekijöiden hyödyntäminen yritystoiminnassa

Sosiaalipalveluiden yritystoimialanraportti tiivistää toimialan tilanteesta vuonna 2010 yritysten keskeisiksi menestystekijöiksi (TEM 2012, 39)

1. Palvelutarpeiden lisääntymisen
2. Yhteiskunnallisesti kestävä arvopohjan
3. Kuntien ostojen lisääntyminen
4. Kuntien selkeät strategiat
5. Myönteisen elinkeinoilmasto
6. Asiakkaan valinnanvapauden
7. Joustavuuden
8. Yksilöllisten tarpeiden huomioimisen
9. Substanssiosaamisen – korkean koulutustason
10. Liiketoimintaosaamisen ja liikkeenjohtotaidot
 - henkilöstöjohtaminen ja rekrytointitaidot
 - matala organisaatio
 - kustannustietoisuus
 - laatutyö
 - erikoistuminen
 - verkostoituminen.

Kansantalouden tilinpidon mukaan tuotettujen sosiaalipalveluiden arvosta vuonna 2010 syntyi sosiaalialan yrityksissä 16 %. Toimialan 25 suurimman yrityksen liikevaihto oli vuonna 2010 yhteensä noin 533 miljoonaa euroa eli 38 % toimialan yhteenlasketusta noin 1,4 miljardin liikevaihdosta (TEM 2012, 21). Tällöin toimialan muiden 3276 yrityksen liikevaihdoksi jää keskimäärin 265 000 euroa vuonna 2010. Näistä yrityksistä noin 2775 yritystä eli 85 % ovat mikroyrityksiä, joissa työntekijämäärä jää alle 10 henkilön (TEM 2012, 40). Kehittämistyön yhteistyökumppanit, Aamusta Iltaan Palvelut Oy ja Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy, ovat molemmat mikroyrityksiä.

Tarkasteltaessa sosiaalipalveluiden yritystoimialan yleisiä menestystekijöitä toimialan keskimääräisen yrityksen, mikroyrityksen näkökulmasta huomataan menestystekijöiden yhdestä neljään sijoittuvan

yritysten toimintaympäristössä tällä hetkellä vallitsevien kolmen suuren epävarmuustekijän alueelle. Epävarmuustekijät ovat yrityksen toimialueen tuleva sosiaali- ja terveystalouden järjestämistuorakenne ja palveluiden tuotantorakenne sekä mahdollisesti julkisen järjestämistuorakkeen piiriin kuuluvien palveluiden tuleva rahoitusmalli. Näiden epävarmuustekijöiden tulevaisuuden ratkaisut muotoutuvat valtiovallan ja kuntien päätösten pohjalta. Kun sosiaalipalveluyritysten palveluiden tilaukset perustuvat noin 80 prosenttisesti kuntien tai sote -järjestämialueiden tilauksiin, on sosiaalipalveluyritysten tällä hetkellä hyvin haasteellista tehdä strategisesti pitkäkestoisia suunnitelmia menestystekijöiden yhdestä neljään alueella.

Myönteisen elinkeinoilmaston hyödyntäminen menestystekijänä rajatulla seutukunnalla toimivan sosiaalipalveluiden mikroyrityksen suunnittelussa ja päätöksenteossa on riippuvainen kuntatason paikallispolitiikasta. Kunnallinen elinkeinopolitiikka keskittyy vielä 2010 -luvulla laajasti teollisten ja kaupallisten työpaikkojen luontiin sekä näiden tarvitsemien toimitilojen edellyttämään kaavoituspolitiikkaan ja kunnallisten teollisuuskiinteistöjen rakentamiseen. Sosiaalipalveluiden yritystoiminnan seudullinen kehittäminen ei näy vielä merkittävästi kunnallisten elinkeinoyhtiöiden tai kunnan yrityspalveluiden agendalla. Kuntien sosiaalipalveluiden tuottamisstrategioissa pääkäytännöt ovat tällä hetkellä joko oma tuotanto omalla henkilöstöllä mahdollisesti kuntien yhteisissä organisaatioissa tai laajat ulkoistukset ja niihin liittyvien hankintojen kilpailutus. Poikkeuksen muodostaa käytännössä vain palvelusetelitoimintamallin hyödyntäminen asiakkaille kotiin tuotettavien palveluiden järjestämisessä. Sosiaalipalveluyritysten tulisi aktiivisesti rakentaa yhteistä edunvalvontaa ja strategiaa elinkeinoilmaston myönteisyyskonkretian synnyttämiseksi. Tavoitteena tulisi olla paikallisten vaihtoehtojen tarjoaminen kunnalliseen palvelutuotantoon ja perinteiseen toimintatapaan, tuottavuuden parantamiseen ja taloudellisiin säästöihin, vertailtavuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseen, monituottajamallin kehittämiseen ja palvelutuotannon monipuolistamiseen, elinkeinopolitiikkaa edistävään markkinoiden ja kilpailun synnyttämiseen sekä asiakaslähtöisyyden parantamiseen monipuolistamalla palveluvalikoimaa.

Asiakkaan valinnan vapaus yhdistyneenä joustavuuteen sosiaalipalveluyrityksen menestystekijänä aktivoituu erinomaisesti, kun palveluiden järjestäjä ja tuotantovastuullinen laatii palvelustrategiat, joissa palvelun järjestämisen, kunnan tuotannon ja palveluyrityksen tuotannon suhteet määritellään. Sosiaalipalveluiden yritystoiminta on tarkasti lailla säädeltä. Tällöin menestystekijä tulisi asemoida palveluiden tilaajan ja tuottajan yhteisen arvon tuotannon alueelle ja konkretisoida yhteisillä tavoitteilla asiakastulosten, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, talouden sekä prosessien ja osaamisen alueille. Menestystekijän toteuttamisstrategiana toimialalla voisi olla tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittäminen kohti yhteistyön win – win -tuloksia.

Joustavuus ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen voidaan nähdä mikroyritysten erikoistumismahdollisuutena kapeisiin asiakassegmentteihin, joiden tarpeisiin syvällisesti paneutuen saattaa tarjoutua mahdollisuus kilpailijoista erottautumiseen ja henkilöstön kehittämiseen tietyille asiantuntija-alueelle. Huomioitavaa on, että tilaajat kuitenkin pääsääntöisesti pyrkivät sosiaalipalveluiden eri alueilla ylläpitämään tilaaja – tuottaja -suhdetta samanaikaisesti useaan eri toimittajaan. Usein julkisten hankintayksiköiden järjestämät tarjouskilpailut päättyvät tilanteeseen, jossa puitesopimus

palveluiden tilaamisesta tehdään usean toimittajan kanssa samasta palvelusta ilman varsinaista yksilöityä sopimusta ja sitoutumista hankittavien yksiköiden konkreettisiin määriin.

Menestystekijöinä sosiaalialan substanssiosaaminen yhdistyneenä hyvään koulutustasoon ja liiketoimintaosaaminen yhdistyneenä hyviin liikkeenjohtotaitoihin luovat erinomaisen perustan sosiaalipalveluiden toimialan yrityksen menestymiselle. Kun siihen lisätään näytöt hyvistä toteutuneista asiakastuloksista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista, on yrityksellä edellytykset menestymiseen. Tulevaisuuden sosiaalipalveluiden menestyjäyritykseltä edellytetään kykyä ja taitoa tukea sosiaalipalveluiden järjestäjää ja tilaajaa yhteistyön asiantilojen analysoinnissa ja kehittämisessä, yhteisten asiakasprosessien arvioinnissa ja parantamisessa sekä vaikuttavuustavoitteiden asettamisessa laajempien vaikutusten saavuttamiseksi. Nämä uudet kyvyt ja taidot ovat tarpeen, koska sosiaalipalveluiden kehittämis- ja tuottamistarpeet yhteiskunnassa kasvavat, mutta käytettävissä olevat resurssit eivät kasva. Sosiaalipalveluyritys joutuu lisäämään osaamistaan saavuttaakseen nykyisen tuottavuusasteen. Voidaan arvioida, että yrityksen osaaminen suhteessa hankittuun euroon tulee kasvaa.

3.4 Toimialan tulevaisuuden näkymä

Kunnallisan kehittämissätiö toteutti Ilmapuntari 2013 -tutkimuksen kuntalaisten näkemyksistä palveluiden järjestämiseen ja talouden tasapainottamiseen. Haastatteluja tehtiin yhteensä 1.158 kpl maamme 18-75 vuotta täyttäneen väestön keskuudessa Ahvenanmaata lukuunottamatta.

Tutkimustuloksissa sosiaalipalveluiden järjestämisen lisäämistä kannatettiin seuraavilla osa-alueilla:

- vanhusten huolto, 52 % vastanneista
- lastensuojelu, 44 % vastanneista
- nuorisotyö, 38 % vastanneista
- vammais- ja päihdehuolto, 27 % vastanneista
- sosiaalihuolto, 23 % vastanneista
- lastenpäivähoito, 18 % vastanneista.

Sosiaalipalveluiden kysyntä kasvaa väestön ikääntyessä ja koulutustason kasvaessa. Päihteiden käytön aiheuttamien sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen kasvattaa tarvetta lisätä sosiaalipalveluja kaikissa ikäryhmissä. Työelämässä, opiskelussa, koulunkäynnissä ja harrasteissa onnistumisen pakko kasvattaa perheiden sosiaalisia ongelmia. Sosiaaliset ongelmat heijastuvat ensivaiheessa ihmisten arjen käytännön asioiden hoitamiseen ja sujumiseen. Asteittain kasaantuvat ongelmat vaikeuttavat sosiaalisten suhteiden hoitamista ja heijastuvat myös asumisvaikeuksina. Mielenterveysongelmat lisääntyvät kaikissa ikäluokissa, myös peruskouluikäisillä lapsilla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen asiantuntijan mukaan lasten mielenterveyden ongelmat ovat kehittyneet lasten kansantaudiksi. Mielenterveyshäiriöitä ilmenee myös lähtökohtaisesti hyväosaisissa perheissä. Kela maksoi vuonna 2012 vammaistukea 15 500 lapselle mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden vuoksi. Lasten mielenterveys- ja käytöshäiriöiden korvaukset olivat vuonna 2012 Kelan kaikista alle 16 -vuotiaiden lasten vammaistuksista lähes puolet (YLE 2013-11-13).

Tulevaisuudessa sosiaalipalvelujen uskotaan avautuvan, jolloin sosiaalipalvelujen tuotannosta muodostuu nykyistä selkeämmin oma elinkeinoala. Yritysten osuus palvelutuotannosta kasvaa. On mahdollista, että yritykset hoitavat lähivuosina merkittävän osan sote -järjestämisalueiden sosiaalipalveluista. Kansainvälisten yritysten määrä markkinoilla kasvaa. Pienet yritykset yhdistyvät joko verkostoiksi tai yhteisyrityksiksi. Yritysten rahoituspohja laajenee pääomasijoittajien ymmärtäessä toimialan kasvun mahdollisuudet. Sosiaalipalveluiden, erityisesti vanhuspalveluiden asiakkaiden valintamahdollisuudet kasvavat. Omaisten rooli vanhusten palveluihin vaikuttamisessa ja palvelun tuotantoprosesseihin osallistumisessa kasvaa. Sosiaalipalveluiden yrittäjiltä ja yritysten johdolta edellytetään nykyistä vahvempaa liikkeenjohto- ja kehittämisosaamista (TEM 2012, 42).

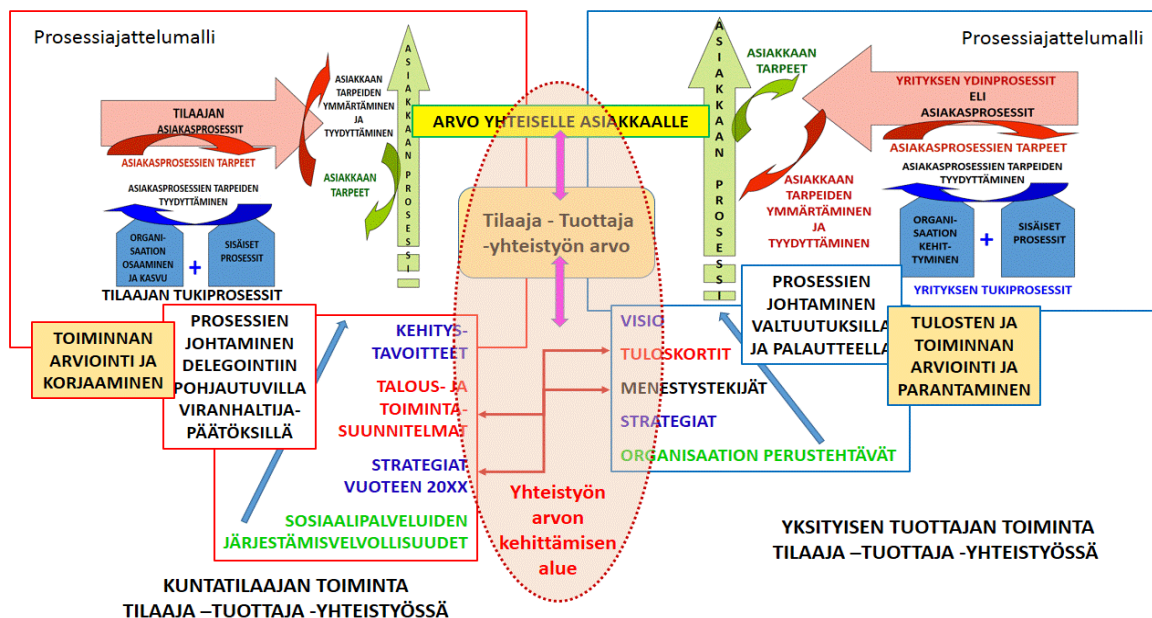
Toimialan visiossa harmaita alueita ovat kansainvälisen taloudellisen kehityksen mahdolliset vaikutukset suomalaiseen yhteiskuntaan. Vaikutukset voivat johtaa myös hyväosaisten kansalaisen arjen järkkymiseen tai sosiaalipalveluiden kehittämispainopisteen siirtymiseen pois ikääntyneiden kansalaisten palvelualueilta. Emme myöskään vielä tiedä mistä löytyy työvoima kasvaville sosiaalipalveluiden työmarkkinoille. Onko ratkaisu eläkeläisten jäljellä olevan työkyvyn ja -motiivin käyttöönotossa yhdistettynä asiakkaiden voimavarojen käyttöön perustuvaan palvelutarvesuunnitteluun?

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

Konstruktivisessa kehittämistehtävässä yhteistyöorganisaatioina ja käytännön tiedon lähteinä toimivat kaksi kunnallista sosiaalipalveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta vastaavaa tulosaluetta ja kaksi sosiaalipalveluiden toimialan mikroyritystä. Organisaatiot muodostavat kaksi sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyöparia: kaupungin vanhuspalvelut ja kotihoitoyritys sekä seudulliset aikuis-sosiaalipalvelut ja päihdekuntoutusyritys. Yrityksillä on myös muita asiakassuhteita. Balanced Scorecard (BSC) -mallin ja The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumallin lähestymistapoja ja työkaluja uudella tavalla soveltavassa kehittämistehtävässä yhteistyöorganisaatioilla on valmius kehittämistehtävän tarvitseman käytännön tiedon tuottamiseen, rakentuvan tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallin arviointiin ja tulosten hyödyntämiseen.

4.1 Kehittämisen kohde

Kehittämistehtävän kohteena on sosiaalipalveluiden toimialalla kahden tavoitteiltaan ja toiminnan luonteeltaan erilaisen organisaation, kunnallisen sosiaalipalveluiden tuottamisesta vastaavan tulosalueen ja mikroyrityksen yhteistyön arvon tuotannon kehittäminen. Kuvio 3 havainnoi tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon kenttää yhdistäen tilaajan ja tuottajan toiminnan. Kehittämisen kohde, yhteistyön arvon kehittämisen alue, sijoittuu tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon mallissa punaisella soikiolla rajattuun alueeseen.



KUVIO 3. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon malli

Organisaation toimintaa ja johtamista ohjaavat periaatteet, arvon luonti asiakkaalle ja jatkuva parantaminen nähdään kunnallisen tilaajaorganisaation ja yksityisen tuottajaorganisaation toiminnassa samanlaisina. Arvon luonti asiakkaalle yksinkertaistetaan tilaaja- ja tuottajaosapuolilla samankaltaiseen prosessiajatteluun perustuvana ydin- eli asiakasprosesseissa. Asiakasarvon tuotokset näkyvät sekä tilaajalle että tuottajalle asiakasprosessien tuloksina asiakkaan oman prosessin kehittyessä.

Yhteistyön osapuolet saavat asiakkaan palvelukokemuksista tietoa välittömästi asiakkaalta ja systemaattisilla palautekyselyillä. Asiakkaan negatiivisesta arvokokemuksesta saadaan palautetta myös laajemmin konsultatiivisesti sosiaaliasiamieheltä asiakkaiden yhteydenottoista laadituista raporteista. Kokonaisvaltaisen prosessiajattelun toteutuminen käytännön toiminnassa ja näkyminen tuloksissa pohjautuu organisaatioiden toimintaperiaatteisiin ja -malleihin suunnittelussa, päätöksenteossa, johtamisessa ja laadunhallinnassa. Osapuolten eroavuudet vaikuttavat tilaaja – tuottaja -yhteistyön toteutumiseen, tuloksiin, laatuun ja kehittämiseen. Kehittämistehtävän haasteena on löytää osapuolten erilaisista lähtökohdista, suunnittelu- ja toimintatavoista sekä resursseista riittävästi käytännön tietoa tietoperustaan. Kuvion 3 mukaisesti kuntatilaajan toiminnassa sosiaalipalveluiden tulosalueilla suunnittelu perustuu tulosalueen toimintaa velvoittavien lakien ja asetusten sekä palveluiden asiakastarpeiden integraatioon käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Sosiaalipalveluiden prosessien toteuttamista ja johtamista ohjaavat tulosalueen voimassa oleva strategia tai painopistealueet, vuositason talous- ja toimintasuunnitelma sekä suunnitelmiin kirjatut kehitystavoitteet ja hankkeet. Prosessien toteuttamista ohjaavat myös asiakastyössä käytettävät tietojärjestelmät. Prosessien johtaminen tulosalueilla tapahtuu pääosin kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnan tai perusturvalautakunnan hyväksymään delegointisääntöön perustuen. Delegointisäännöllä lautakunta siirtää sosiaalihuolto-laissa säädettyä päätösvaltaa ja oikeutta puhevallan käyttämiseen lautakunnan alaisille viranhaltijoille eri tulosalueilla. Laadunhallinnan osa-alueella lyhyen aikajänteen toimintamalleina ovat virheiden korjaus ja poikkeamien käsittely. Kuntaorganisaatiosta riippuen toimintaa ja tuloksia arvioidaan suhteessa talous- ja toimintasuunnitelmiin kahdesta neljään kertaa vuodessa raportoiden poikkeamista ja korjaavista toimenpiteistä poliittisille päättäjille. Pitkän tähtäimen toiminnan parantaminen ja kehittäminen toteutetaan kunnan päättäjien hyväksymien vuotuisten talous- ja toimintasuunnitelmien mukaisesti sekä hyväksytyissä hankkeissa. Kunnan tarkastuslautakunta tarkastelee vuosittain kunnan kokonaisuuden kannalta keskeisiä teemoja. Merkittävien haasteiden tai odotusten vallitessa kunnan tulosalueet voivat järjestää keskustelutilaisuuksia ja seminaareja kunnan päättäjille ja kuntalaisille. Tilaisuudet suuntaavat resurssien käyttöä ja sitouttavat päättäjiä ja viranhaltijoita samansuuntaiseen ajatteluun kuntalaisten tarpeiden täyttämässä. Asiakasprosessien ohjauksessa ja toteutuksessa keskeinen resurssi on kukin viranhaltija oman toimi- ja päätösvaltansa puitteissa. Kunnan suunnittelu- ja johtamisjärjestelmässä toimitaan pääosin vuosisyklin mukaan.

Yksityisen tuottajan toiminnan suunnittelussa (kuviot 3) keskeistä on liikeidean perustehtävien toteuttaminen valitun strategian mukaisesti. Yrityksen strategiat määritellään esimerkiksi talouden, asiakkuuksien, sisäisten prosessien ja osaamisen näkökulmasta tai prosessiajattelumallin mukaan. Eri strategioihin asetetaan tavoitealueet ja menestystekijät, joilla varmistetaan strategian toteutumisen kannalta kriittisten tekijöiden viestintä organisaatiolle sekä toiminnan suuntautuminen ja priorisoituminen tuottavaan tekemiseen. Toteutuessaan menestystekijät vievät organisaatiota strategiasa asetettuihin tulostavoitteisiin. Mikäli menestystekijöiden toteutumisessa epäonnistutaan, johtaa se häiriöihin strategian toteutumisessa ja taloudellisessa tuloksessa. Organisaation toiminta suuntautuu menestystekijöiden tavoitteiden toteuttamisen kautta. Prosessien johtaminen tapahtuu toiminta- ja laatujohtamisen ohjaamana, henkilöstön valtuutuksilla, ryhmätyöllä ja tuloskeskusteluilla. Mikro-yrityksen johtamisjärjestelmä on usein muotoutunut käytännön toiminnan arjessa. Strategiat, toimintasuunnitelmat ja budjetit ovat yrittäjän ja omistajien päässä. Mahdollisuudet toiminnan

uudelleensuuntaukseen ja muutokseen ovat toteutettavissa usein muutaman kuukauden sisällä.

4.2 Kehittämistehtävän tavoitepolku

Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia kunnallisten sosiaalipalveluiden ja mikroyrityksen yhteistyöhön kehittämismalli, joka johtaa toimintatapaan yhteistyön arvon tavoitteellisesta kasvattamisesta. Kehittämismallin kautta syntyvä uusi toimintatapa tukee sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden kehittymistä siten, että yhteistyön molemmat osapuolet kokevat samalla oman toimintansa kehittyvän ja arvon kasvavan samalla kun palveluiden vaikuttavuus asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa. Kehittämistyön tavoitteeseen edetään taulukon 1 kahdeksan vaiheisen tavoitepolun kautta.

TAULUKKO 1. Kehittämistehtävän tavoitepolku

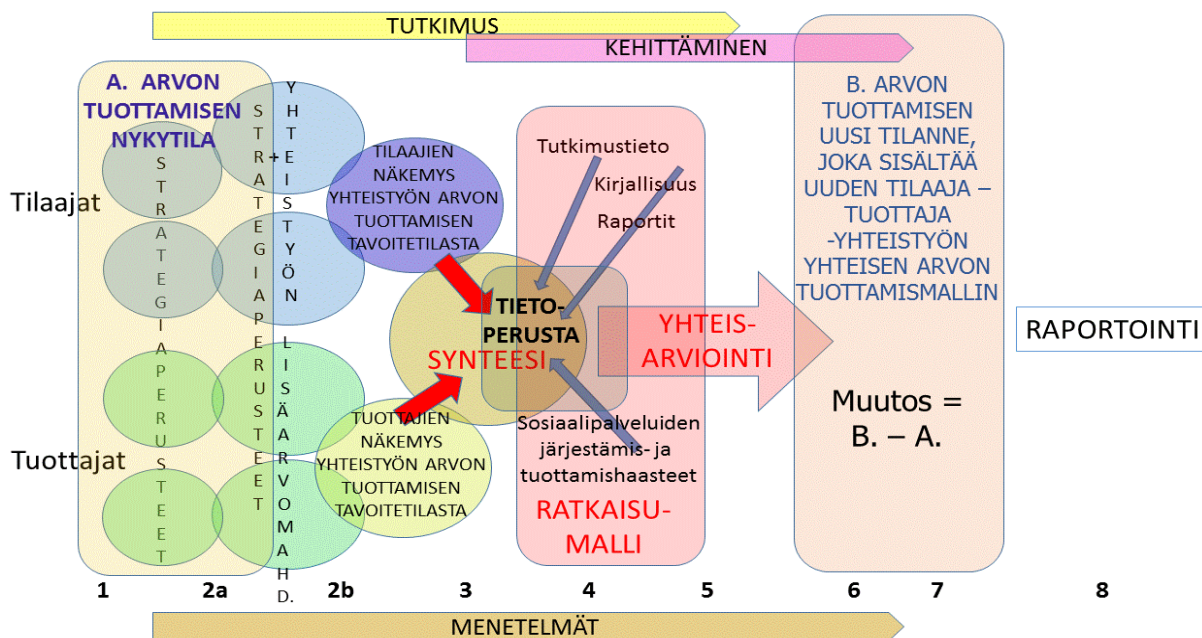
TAVOITE	TOTEUTUS	PERUSTELUT
1. Sopivien yhteistyöorganisaatioiden valinta kunnan sosiaali-toimista ja yrityksistä.	Valitaan tilaaja – tuottaja -organisaatioparit kotihoidosta ja päihdekuntoutuksesta eli neljä organisaatiota, joihin kehittäjällä on yhteistyöyhteys valmiina tai luotavissa.	Opinnäytetyön sujuva dialogi kehittäjän ja yhteistyöorganisaatioiden välillä parantaa suunnittelua, toteutusta ja tuloksen syntymistä.
2. Käytännön tiedon kerääminen => tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon lisäämismahdollisuuksien selvitys tilaajien ja tuottajien näkökulmasta.	A. Kuvataan organisaatioiden (4 kpl) arvon tuottamisen strategiaperusteiset menestystekijät BSC-mallin neljästä näkökulmasta. B. Kartoitetaan kunkin tilaajaorganisaation (2 kpl) ja tuottajaorganisaation (2 kpl) näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista eri menestystekijöiden alueella. Menetelmänä (A ja B) on BSC -malliin teemoitettu teemahaastattelu.	Kehittämistehtävän käynnistyminen edellyttää tilaajan ja tuottajan näkemyksien selvittämistä kehittäjän ja yhteistyökumppaneiden yhteistyönä sekä kehittäjän selvitysten perusteella laatimia yhteenvetoja tilaaja-tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista. Valittu menetelmä ohjaa kehittämistä.
3. Kehittämistehtävän käytännön tiedon koaminen => synteesi.	Tavoitteen 2 tuloksen, yhteistyön kehittämismahdollisuuksien pohjalta laaditaan synteesi, joka integroi tilaajien ja tuottajien näkemykset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista.	Synteesi on välitulos ja perustana yhteistyön arvon kehittämisalustaksi ja yhteistyön kehittämismallin rakentamisen käynnistymiselle.
4. Tietoperusta ja kehittämismalli tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuottamisen toimintatavan ja tulosten perustana.	Käytännön tiedosta (synteesistä), kirjallisuuden, tutkimusten ja raporttien tiedosta, sosiaalipalveluiden järjestämis- ja tuottamishaasteisiin liittyvistä näkemyksistä ja kehittämismenetelmistä muodostetaan tietoperusta. Tietoperusta johtaa kehittämismalliin.	Kehittämismalli on tulos, joka tarvitaan tilaaja - tuottaja -yhteistyökumppaneiden arviointiin ja hyödyn tarkasteluun, jotta siirtyminen uuteen yhteistyön arvon tuottamisen toimintatapaan käynnistyisi.
5. Kehittämismallin käytettävyyden arviointi.	Tilaaja- ja tuottajaorganisaatiot arvioivat kehittämismallin ja tekevät ehdotukset mallin käyttöönoton toteutumiseksi.	Kehittämismallin arviointi on luotettavuuden tarkastelua ja edellytys kehittämistehtävän hyväksynnälle.
6. Kehittämismallin vaikutusten arviointi.	Organisaatiot arvioivat keh.tehtävän tuotoksen ja muodostavat näkemyksen hyödyistä	Tuloksen vakuuttavuus, käyttökelpoisuus ja siirrettävyys.
7. Tulosten esittäminen.	Tavoitteiden 5 ja 6 toteuduttua esitetään kehittämistehtävän tulokset, johtopäätökset ja pohdinta.	Kehittämistehtävän tarpeellisuus ja tavoitteet.
8. Raportointi.	Raportoidaan kehittämistyö Savonia -ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.	YAMK -opinnäytetyön kriteerit.

Kehittämistehtävän tuloksena esitetään uusi kehittämismalli ja johtopäätökset, joita hyödyntämällä sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon ohjaamista ja kehittämistä voidaan systemaattisesti parantaa.

4.3 Lähestymistapa ja menetelmät

Kehittämistehtävä on luonteeltaan konstrukttiivinen tutkimus (Ojasalo 2009, 67), jossa valituilla menetelmillä, BSC-mallilla, teemahaastattelulla ja EFQM-laatumallilla, rakennetaan kehittämiskohteen tavoitteellisesti ratkaisua, tilaaja – tuottaja -yhteistyön uutta kehittämismallia, raportoidun tiedon, käytännön tiedon, vallitsevien näkemysten sekä kehittäjän oppimisen perusteella hyödyntäen yhteistyökumppaneiden arviointeja.

Kuvio 4 kuvaa kehittämisen kohteen, tilaaja – tuottaja -yhteistyöorganisaatioiden osallisuuden, tutkimuksen ja kehittämisen roolien jakaantumisen, tiedonhankinnan, menetelmien käytön sekä väli- ja lopputulokset vasemmalta oikealle etenevänä prosessimaisena asetelmana, jossa vaiheistus yhdestä kahdeksaan on taulukon 1 tavoitepolun mukainen.



KUVIO 4. Konstrukttiivinen kehittämisasetelma

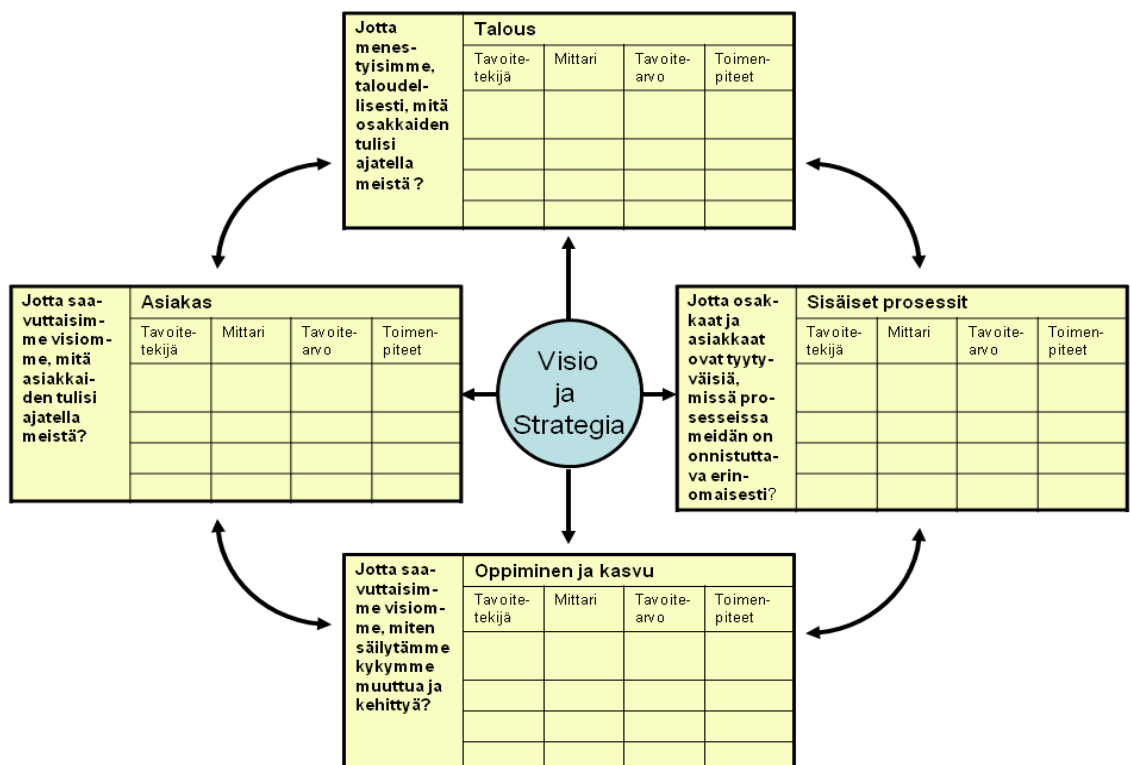
Kehittämistehtävän prosessissa yhdistyy käytännön tieto ja raportoitu tieto sekä kehittäjän oppiminen. Tavoitteena on muodostaa käyttökelpoinen ja sovellettavissa oleva toimintamalli sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvон tuotannon kehittämiseen siten, että samalla syntyy muutoksivaikutuksia yhteistyöorganisaatioiden nykyisissä tilaaja – tuottaja -yhteistyömuodoissa.

Konstrukttiivisessa kehittämisasetelmassa edetään kolmen päävaiheen kautta. Ensivaiheessa muodostetaan synteesi kehittämistyön neljän yhteistyöorganisaation tilaaja – tuottaja -yhteistyön niistä kehittämisenäkemyksistä, jotka tukevat ja edistävät organisaatioiden strategiaperustaisten menetys-tekijöiden toteutumista. Toisessa päävaiheessa kehittämistehtävän tietoperustasta rakennetaan kehittämismalli tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kehittämiseen. Kolmannessa päävaiheessa yhteistyöorganisaatiot arvioivat tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallin käyttökelpoisuutta ja merkitystä tilaajan ja tuottajan välisessä yhteistyössä.

4.3.1 The Balanced Scorecard (BSC) -malli

Kehittämistehtävän päämenetelmänä käytetään Kaplanin ja Nortonin 1990 -luvun alussa luomaa The Balanced Scorecard eli BSC-mallia, mikä on työkaluna viidessä kehittämisasetelman kahdeksasta vaiheesta. Kehittämistehtävän käytännön tiedon keruussa käytetään menetelmänä teemahaastattelua, jonka rakenne on teemoitettu BSC-mallin näkökulmiin. Kehittämismallin rakentamisessa BSC-mallia käytetään yhdessä The EFQM Excellence Model eli EFQM-laatumallin kanssa.

1990 -luvun alussa globaalisti toimivan tilintarkastusyhtiön, KPMG:n tutkimusosasto, Nolan Norton Institute, tuki usean vuoden kestoista tutkimusta, johon osallistui toistakymmentä tunnettua yritystä. Tutkimuksessa oli tavoitteena organisaation tulevaisuuden suorituskyvyn mittaaminen. Tuotoksena tutkimusryhmän vetäjät David Norton ja Ropert Kaplan esittivät Harvard Business Review:n tammi - helmikuun 1992 numerossa *The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance* -mallin (Kaplan ja Norton 1996, vii-viii), mikä muodostuu organisaation vision ja strategian kuvauksesta sekä näiden siirrosta käytännön toimintaan tasapainotetun mittariston muodossa (kuvio 5).



KUVIO 5. Balanced Scorecard viitekehyksenä strategian siirrosta operatiiviseen toimintaan (Kaplan ym. 1996, 9, fig.1-1 suom. H.Perttinä)

BSC-mallissa visio tarkoittaa näkemystä organisaation tavoitteellisesta tulevaisuudesta, johon organisaation pyrkii. Toisaalta visio viestii organisaation tavoitteita, jotka ohjaavat strategioiden valintaa. Vision konkretisoivat mitattavat määrittelyt, joiden avulla voidaan seurata muutoksen toteutumista. Vision tärkein tehtävä on viestiä henkilöstölle toiminnan sisältö sekä motivoida ja sitouttaa ihmiset tulevaisuuteen. Visio ja strategia menevät käsitteinä osittain päällekkäin, koska molemmat kuvaavat

tavoiteltavaa tulevaisuutta. Strategiat määrittelevät selkeämmin suunnitelmat ja odotettavat tulokset verrattuna vision luomaan näkymään tulevaisuudesta (Karlöf 1995, 252).

Balanced Scorecard yhdistää tasapainoiseksi johtamismalliksi organisaation taloudellisen suorituskyvyn mittauksen yhdessä ei-taloudellisen suorituskyvyn mittauksen kanssa. Taloudellisen kyvykkyyden mittarit kuvaavat yrityksen toteutuneen suorituskyvyn tulosta ja ei-taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen nykyistä ja tulevaa suorituskykyä. BSC-malli on tasapainotettu mittaristo menneen, nykyisen ja tulevan suorituskyvyn suhteen yhdistäen taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Tasapainotetulla mittaristolla organisaation toiminnan kokonaisuus ja tavoitteet voidaan jakaa ja viestiä kaikille organisaation tasoille aina yksittäisille työryhmille tai työntekijöille saakka näkyvällä ja ymmärrettävällä tavalla. BSC-malli korostaa erityisesti sitä, miten tämän päivän toiminta ja osaaminen sekä päätökset tulevaisuuden valinnoista ohjaavat organisaation pitkän ajan taloudellista menestystä (Kaplan ym. 1996, 7-8).

Balanced Scorecard -mallin tasapainotettu mittaristo perustuu organisaation vision ja strategian kuvaukseen ja muodostuu näiden siirtämisestä käytännön operatiiviseen toimintaan neljän lähestymiskulman muodostamien tulokorttien kautta:

- talousnäkökulman tulokortti esittää, miten organisaation menestys talouden ja vaikuttavuuden näkökulmissa esittäytyy yrityksen osakkeenomistajille tai kunnan veromaksajille
- asiakasnäkökulman tulokortin avulla yhdistetään asiakkaan prosessin tarpeiden ratkaisukeinot organisaation vision saavuttamiseen
- sisäisten prosessien näkökulman tulokortilla kerrotaan, miten organisaatio toimii tuki- ja kehitysprosesseissa, käyttää informaatio- ja tietojärjestelmiä, hoitaa asiakkuuksien ja kumppanuuksien hallinnan sekä ohjaa henkilöstön suorituskykyä prosessien toteuttamisessa
- organisaation oppimisen ja kasvun tulokortti määrittelee, miten organisaatio luo ja järjestää osaamistarpeidensa laadun ja määrän suhteessa vision ja strategiaan sekä suhteessa talous-, asiakas- ja sisäisten prosessien vaatimuksiin.

Balanced Scorecard ei ole ainoastaan operatiivinen mittausjärjestelmä, vaan myös strateginen johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaatio ylläpitää ja kehittää strategiaa ja menestystekijöitä pitkällä aikajänteellä. BSC-mallin käyttö keskittyy johtamisprosesseihin, joissa

- tarkennetaan ja säädetään vision ja strategian painopisteitä käytäntöön
- viestitään ja yhdistellään strategisia tavoitteita ja mittareita
- asetetaan tavoitteita ja suunnitellaan toimenpiteitä
- lisätään strategiaa kehittävää palautetta ja oppimista kaikkialla organisaatiossa

(Kaplan ym. 1996, 10-11).

Kaplan ja Norton esittivät vuonna 2006 näkemyksen, että organisaation tavoitellessa toiminnassaan kokonaisvaltaista synergiaa sidosryhmien välillä, tulisi tähtäin suunnata hallituksen, osakkeenomistajien ja oman organisaation lisäksi myös asiakkaiden, toimittajien ja kumppaneiden suuntaan. Tämän näkemyksen mukaan Kaplan ja Norton ehdottavat BSC-mallia käytettäväksi organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa näkemysten yhteiseen suuntaamiseen yhteistyön alueilla. Näkemyksen jatkoksi

Kaplan ja Norton ehdottivat vuonna 2008 kuusi vaiheista johtamisjärjestelmää, joka yhdistää strategian käytännön operatiiviseen toimintaan.

1. Strategian kehittäminen yhdistämällä organisaation sisäinen ja ulkoinen, toimintaympäristöstä muodostuva näkökulma organisaation nykyiseen strategiaan
2. Strategia muodostaminen BSC-mallin ja strategiakarttojen avulla
3. Organisaation muuttaminen vastaamaan strategiaa
4. Strategiaa toteuttavan operatiivisen toiminnan käynnistäminen ja linkittäminen budjetointiin
5. Strategian toteutumisen seuraaminen ja jatkuva oppiminen, johtamisjärjestelmän mukaisten kokousten toteutetaan tavoitteena strategian ja operatiivisen toiminnan arviointi
6. Strategian testaaminen ja säätäminen siten, että tarvittavat muutokset viedään käytäntöön ja tarvittaessa siirtyminen takaisin vaiheeseen yksi.

Ehdotettu johtamismalli perustuu jatkuvan parantamisen lähestymistapaan, mikä mahdollistaa organisaatio mukautumisen muutoksiin ja kokemuksista oppimiseen (Banchieri ym. 2011, 162).

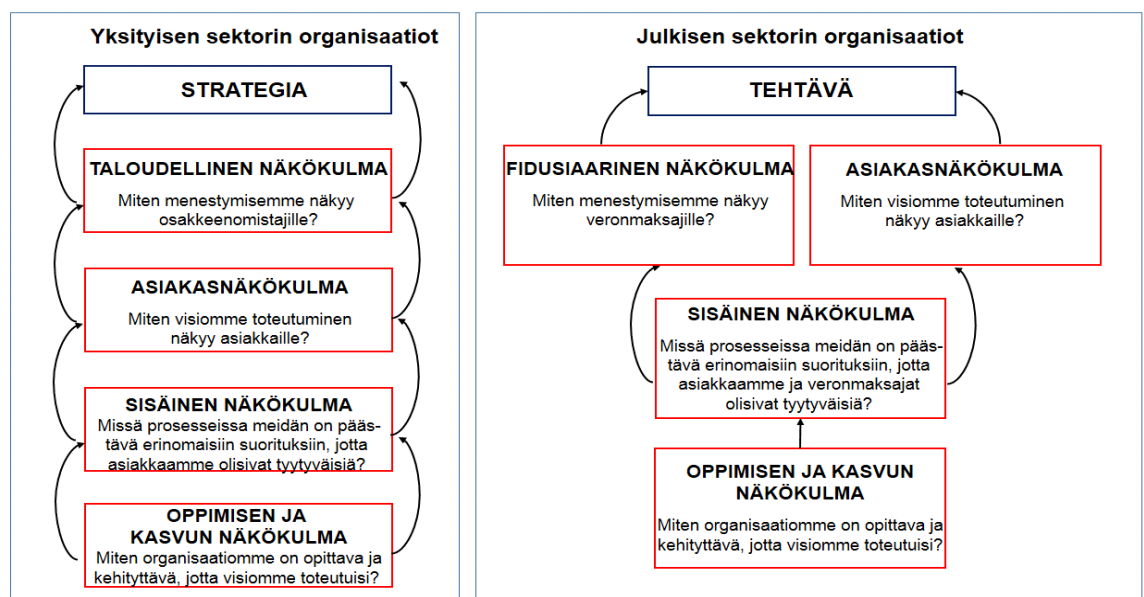
Balanced Scorecard -mallia täydentävää strategiakarttasovellusta (kuvio 6) käytetään kehittämistehtävän menetelmänä tavoitepolun vaiheessa 2 teemahaastattelun rakenteena ja vaiheessa 3 käytännön tiedon synteesin muodostamisessa. Strategiakartat ovat BSC-mallin yksinkertaisempi ja suoremmin mallin neljän lähestymiskulman yhteydet strategioiden toteutumiseen kuvaava sovellus (Kaplan ym. 2003, 30). Kehittämistehtävän tavoitepolun vaiheissa 4-7 ratkaisumallin ja uuden kehittämismallin rakentamisessa menetelminä käytetään BSC-mallia yhdessä EFQM-laatumallin kanssa. BSC- ja EFQM-mallien avulla kehittämistehtävän tuloksena tilaaja – tuottaja -yhteistyön nykyiseen tulos- ja tavoiterakennelmaan lisätään osapuolten strategiaperustaisten menestystekijöiden toteutusta tukeva ja mahdollisesti parantava yhteinen tavoitealue. Uusi tavoitealue konkretisoidaan uudella kehittämismallilla tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Ihanainen-Rokion yhteisöviestinnän väitöstutkimuksen Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms tuloksena on, että riippumatta organisaation johtamisjärjestelmästä asiantuntija on työssään vahvasti kytköksissä asiakkaaseensa. Organisaatioviestinnän näkökulmasta organisaatiot johtamisjärjestelmästä riippumatta eivät osaa täysin hyödyntää tätä kytköstä. Organisaation BSC-mallin mukaan johtamistyökaluna käyttämä tuloskortti voi jossain tapauksissa olla ristiriidassa asiantuntijan asiakasohjautuvuuden kanssa. Asiantuntijalle asiakas on tärkeämpi kuin organisaation johto. Johto ei voi piiloutua näkymättömiin tuloskortin taakse, vaan sen on oltava mukana arjen vuorovaikutuksessa (Ihanainen-Rokio 2014, 217). Sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyö toteutuu sosiaalipalveluiden yritystoimialan toimintaympäristössä, jossa asiakkaiden sosiaalipalveluiden tarpeet ja odotukset muodostavat yhden yhteistyön reunaehdoista. Sosiaalipalveluiden tilaajien ja tuottajien organisaatioissa työskentelevät työntekijät ovat korkeakoulutasoisen tai ammatillisen koulutuksen hankkineita ammattilaisia, joiden työssä ammatillinen asiantuntijuus toteutuu välittömissä asiakaskohtaamisissa. Ihanainen-Rokion tutkimuksen löydökset suuntaavat sosiaalipalveluiden asiakasnäkökulman tarkastelua EFQM- ja BSC-mallien yhteiskäytössä ja kehittämistyön tuloksissa.

Balanced Scorecard -mallista yleisenä oletuksena on, että se perustuu vankkaan teoreettiseen malliin, joka on sovellettavissa laajasti yrityksiin. Tätä olettamusta on analysoitu Banchieri ym. kirjallisuuskatsauksessa *What has been said and what remains to be said about the balanced scorecard*. Tarkastelu tehtiin 955 malliin liittyvään asiakirjaan ISI -tietokannassa. Suodatusten jälkeen 309 artikkelia analysoitiin. Artikkeleista 53 oli sosiaali- ja terveydenhuollon alueelta ja 29 julkisen sektorin toiminnasta. Johtopäätös oli, että oletetty hypoteesi on vahvistettu. BSC on malli, joka on kehittynyt vuosien kuluessa tasolle, jossa se tällä hetkellä on vankka ja sovellettava teoreettinen perusta, joka on toteutettavissa eri aloilla ja eri maissa. On olemassa vielä joitakin kyseenalaisia näkökohtia koskien mallin tietyjä syy- ja seuraussuhteita sekä indikaattoreita (Banchieri ym. 2011, 155).

4.3.2 Teemahaastattelu

Kehittämistehtävän käytännön tieto kerätään yhteistyöorganisaatioiden osallistujahenkilöiltä organisaatiokohtaisesti teemahaastatteluina, joihin osallistujat valmistautuva ennakkoon noin viikkoa ennen haastattelua lähetetyillä kehittämistehtävän tavoitekuvauksella ja teemahaastattelun viitekehyksellä. Haastattelun viitekehystenä on BSC-malliin perustuvan strategiakartan (kuvio 6) neljä arvon tuottamisen näkökulmaa, jotka ohjaavat teemahaastatteluita.



KUVIO 6. Strategiakartat arvon tuottamisen mallina (Kaplan ym. 2003, 30)

Strategiakartta on graafinen esitys, joka määrittelee strategian tavoitteet sekä syy- ja seuraussuhteet. Kartta tarjoaa yhtenäisen ja järjestelmällisen näkemyksen organisaation strategioista helpottaen strategioiden ymmärtämistä ja viestintää organisaation jäsenille. BSC-malli ja strategiakartta muodostavat toimivan työkaluparin. Strategiakartan avulla voidaan kirkastaa strategiaa ja BSC-mallin avulla yhdistää strategia organisaation johtamisjärjestelmään (Banchieri ym. 2011, 161-162).

Teemahaastattelua käytetään kehittämistehtävän tavoitepolulla käytännön tiedon keruussa vaiheessa 2. Vaiheessa 2a kerätään organisaatiokohtaista teemahaastattelua käyttäen kunkin yhteistyöorganisaation nykyisen arvon tuottamisen strategiaperusteiset menestystekijät. Menestystekijöillä tarkoitetaan organisaation arvon tuottamisen edellytyksenä olevia asiantiloja, resursseja, osaamista, prosesseja tms. tekijöitä, joiden on oltava kunnossa, jotta organisaation strategiat toteutuvat. Yhteistyöorganisaatioiden strategiaperusteiset menestystekijät kerätään organisaatioittain BSC-mallin neljästä eri näkökulmasta katsottuna. Vaiheessa 2b, mikä toteutetaan samassa haastattelussa vaiheen 2a jälkeen, kerätään haastateltavien näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön niistä kehittämismahdollisuuksista, jotka edistävät tai lisäävät vaiheessa 2a kerättyjen menestystekijöiden toteutumista tai niissä onnistumista. Perusteluna teemahaastattelun käytölle tiedonkeruun menetelmänä on organisaatiokohtaisten osallistujien pieni lukumäärä, yksi tai kaksi henkilöä, yhdistyneenä heidän laajaan asiantuntijuuteen ja tiedon keruun kohteisiin liittyvien prosessien omistajuuteen. Perusteluna BSC-mallin käytölle tiedonkeruun jäsentäjänä ja teemoittajana on sen tunnettuus strategia- ja kehittämistyökaluna sekä yhteistyöorganisaatioissa että yleisemmin työorganisaatioissa eri toimialoilla. Teemahaastattelun käyttöä menetelmänä tukee menetelmän perusluonne, jonka mukaan haastattelu kohdennetaan tietyihin teemoihin valitussa viitekehyksessä huomioiden kuitenkin laajasti haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset omien organisaatioiden toiminnassa (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 47-48, 66-67).

4.3.3 The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumalli

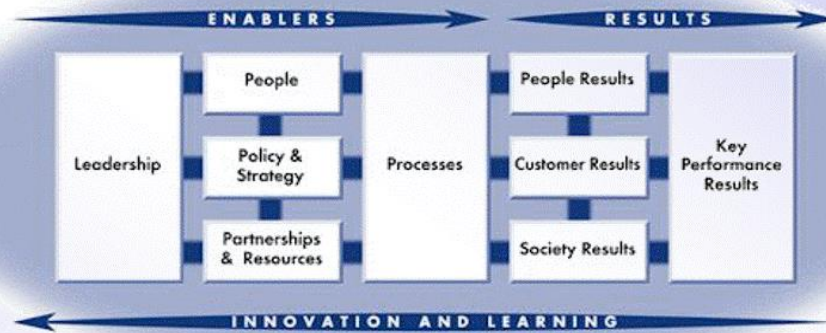
Maailman laajuisesti yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa käytetty ja tunnustettu The EFQM Excellence Model (EFQM) -laatumalli, on työkalu organisaation toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. EFQM-laatumalli tarkastelee organisaation toimintaa erinomaisen toiminnan kriteereiksi määriteltyjen tunnuspiirteiden kautta viidellä toiminnan osa-alueella ja neljällä tulosten osa-alueella (kuvio 7) ajattelumallilla, että

- sidosryhmät näkevät kaikessa toiminnassa erinomaista tuloshakuisuutta
- asiakassuuntautuneisuuden erinomaisuus on kestävän asiakasarvon luomista
- kaukonäköinen innostava johtajuus yhdistyy toiminnan päämäärätietoisuuteen
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva erinomainen johtaminen on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla
- henkilöstön erinomainen kehittäminen ja osallistaminen myötävaikuttaa laajasti toimintaan
- jatkuvan oppimisen, innovoinnin ja parantamisen erinomaisuus toteutuu pysyvän tilan kyseenalaistamisessa ja muutoksien aikaansaamisessa
- erinomaisuus kumppanuuksien kehittämisessä lisää ja ylläpitää kumppanuuksien arvoa
- yhteiskunnallisen vastuunoton erinomaisuus on pyrkimystä ylittää yhteiskunnan odotukset

(EFQM 2003, 7-9).

The EFQM Excellence Model (EFQM -malli)

EFQM 1.



© The EFQM Excellence Model is a registered trademark.

Mallin mukaan on monia tapoja saavuttaa kaikki osa-alueet huomioonottava jatkuvasti erinomainen suorituskky. EFQM -mallin peruslähtökohta on:

Erinomaiset suorituskky, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamien toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla.

KUVIO 7. EFQM-laatumalli (Laatukeskus 2003, koulutusmateriaali)

Organisaation toiminnan ja tulosten arvioinnissa EFQM-laatumallia käytetään mallin arviointikriteerien ja erityisen TUTKA-arviointilogiikan avulla (kuviot 8 ja 9). TUTKA tulee sanoista Tulokset, Toimintatapa, Käytännön soveltaminen, Arviointi ja parantaminen (EFQM 2003, 27).

TUTKA: Tulokset, Toimintatapa, Käytännön soveltaminen, Arviointi ja parantaminen

EFQM 3.

Tutka -arviointilogiikan mukaan organisaation tulee:

- Määrittellä osana strategista suunnitteluprosessia **tulokset**, jotka halutaan saavuttaa. Nämä tavoiteltavat tulokset kattavat organisaation koko suorituskvyn, mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökohdat, sekä sidosryhmien näkemykset.
- Suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset ja järkevät **Toimintatavat**, jotka tuottavat vaadittavat tulokset nyt ja tulevaisuudessa.
- Soveltaa toimintatapoja **käytännössä** järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus.
- **Arvioida** ja **parantaa** toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. Tähän sisältyy tarpeellisten parantamistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus.



KUVIO 8. TUTKA-arviointilogiikka (Laatukeskus 2003, koulutusmateriaali)

EFQM-laatumallia käytetään organisaation arvioinnissa siten, että organisaation toiminnan yhdeksällä arviointialueella (kuvio 7) toimintatapaa, toimintatavan soveltamista käytäntöön ja tuloksia tarkastellaan EFQM-mallin arviointikriteeristön mukaisesti. Arviointikriteeristö on laadittu yksityiskohteisesti yhdeksälle arviointialueelle jakaen nämä yhteensä 32 arviointikohtaan. Kukin arviointikohta sisältää neljästä kahdeksaan arviointikysymystä. EFQM-arvioinnissa kukin kysymys pisteytetään TUTKA-pisteytystaulukoiden avulla (kuvio 9). Organisaatiota arvioidaan kattavasti yli 200 The European Foundation for Quality Management -organisaation määrittelemän kysymyksen avulla. EFQM-laatumallia käytetään pääasiassa arviointimenetelmänä, mutta se on myös organisaation strategiaan työkaluihin kuuluva toiminnan suunnittelujärjestelmä, jonka avulla voidaan laatia organisaation toimintasuunnitelma tai laatu- ja toimintakäsikirja. Suomessa EFQM-mallia hallinnoi ja Suomen oloihin kehittää Laatu keskus Excellence Finland Oy, jonka omistaa Suomen Laatu yhdistys ry. Viimeisin EFQM-mallin suomenkielinen päivitys on tehty vuonna 2013.

EFQM 4.

TUTKA - pisteytystaulukko: toiminta																						
Osa-alue	Ominaisuus	0%	25%	50%	75%	100%																
Toimintatapa	Järjestyks: - toimintatapa on selkeitä perusteita - prosessit ovat hyvin määriteltyjä ja kehittyviä - toimintatapa kohdistuu sidosryhmien tarpeisiin	Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
	Yhtenäisyys: - toimintatapa tukee toimintatavoitteita ja strategiaa - toimintatapa on tarjotuksemukaisesti yhtenäistä muuhin toimintatapoihin	Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
Yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Käytännön soveltaminen	Toteuttaminen: - toimintatapa toteutetaan	Ei nähtöä tai puheita	Toteutetaan n. %ssa olennaisista alueista	Toteutetaan n. %ssa olennaisista alueista	Toteutetaan n. %ssa olennaisista alueista	Toteutetaan kaikilla olennaisilla alueilla																
	Järjestelmällisyys: - toimintatapa sovelletaan käytännön järjestelmällisesti	Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
Yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Arviointi ja Parantaminen	Mittaminen: - toimintatavan ja sen käytännön soveltamisen tehokkuutta mitataan säännöllisesti	Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
	Oppiminen: - oppimistuloksia käytetään parhaiten käytäntöjen sekä parantamismahdollisuuksien tunnistamiseen ja jatkamiseen	Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
Parantaminen: - mittaus ja oppimistuloksia analysoidaan ja käytetään parantamistoimien tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen		Ei nähtöä tai puheita	Jonkin verran nähtöä	Nähtöä	Selvää nähtöä	Laaja-alaista nähtöä																
Yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Kaikki yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

EFQM 8.

TUTKA - pisteytystaulukko: tulokset																						
Osa-alue	Ominaisuus	0%	25%	50%	75%	100%																
Tulokset	Kehitysohjelma: - tulokset osoittavat positiivista kehitystä jatkajain hyvä suostuskykyä jossain tuloksissa	Ei tuloksia tai vain hejansaisia tuloksia	Positiivista kehitystä jatkajain hyvä suostuskyky jossain tuloksissa	Positiivista kehitystä jatkajain hyvä suostuskyky useassa tuloksissa analoogisen vuoden aikana	Positiivista kehitystä jatkajain hyvä suostuskyky useassa tuloksissa analoogisen vuoden aikana	Vahvasti positiivista kehitystä jatkajain erinomainen suostuskyky kaikilla alueilla analoogisen vuoden aikana																
	Tavoitteet: - tavoitteet on saavutettu - tavoitteet ovat tarjotuksemukaisia jollain alueella	Ei tuloksia tai vain hejansaisia tuloksia	Tulokset suhteissa tavoitteisiin ja tavoitteet tarjotuksemukaisia jollain alueella	Tulokset suhteissa tavoitteisiin ja tavoitteet tarjotuksemukaisia monilla alueilla	Tulokset suhteissa tavoitteisiin ja tavoitteet tarjotuksemukaisia useammilla alueilla	Vahvasti suhteissa tavoitteisiin ja tavoitteet tarjotuksemukaisia kaikilla alueilla																
Vertailut:	Vertailut: - tuloksia vertaillaan ulkopuolisiin organisaatioihin ja tulokset ovat hyväverrattavina toimialan keskiarvoihin tai tunnuslukuun vertaamalla kaikkien toimialojen	Ei tuloksia tai vain hejansaisia tuloksia	Vertailut jollain alueella	Vertailut useissa jollain alueella	Vertailut useissa monilla alueilla	Vertailut osoittavat erinomaisia tuloksia ja parhaita käytäntöjä monilla alueilla																
	Selvitys: - tulokset ovat seurauksena toimintatavoitteista	Ei tuloksia tai vain hejansaisia tuloksia	Jotkut tulokset	Monet tulokset	Useimmat tulokset	Kaikki tulokset jontava syytä syytä																
Yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Osa-alue	Ominaisuus	0%	25%	50%	75%	100%																
	Kattavuus: - tulokset kattavat toiminnalle olennaiset alueet	Ei tuloksia tai vain hejansaisia tuloksia	Tulokset kattavat jollain alueella	Tulokset kattavat monilla alueilla	Tulokset kattavat useammilla alueilla	Tulokset kattavat kaikilla alueilla																
Yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Kaikki yhteensä		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

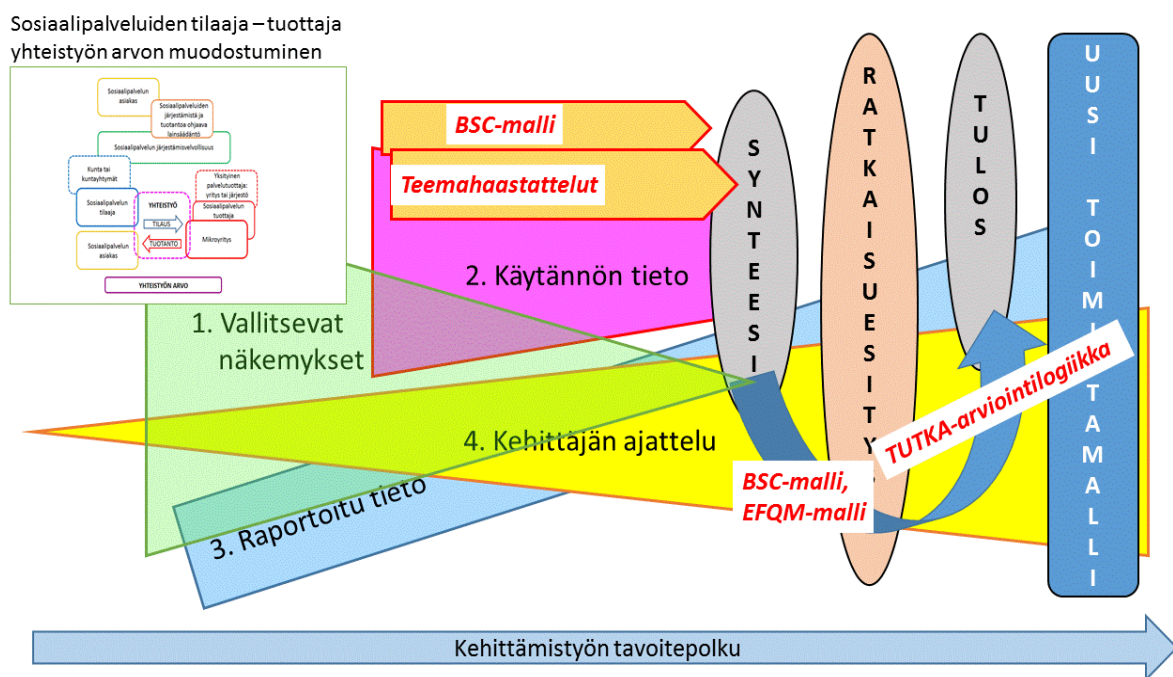
KUVIO 9. TUTKA-pisteytystaulukot (Laatu keskus 2003, koulutusmateriaali)

EFQMn ominaisuuksia ovat loogisuus, organisaatiokohtainen räätälöitävyys ja henkilöstön osallistumismahdollisuus. EFQM-laatumallin käyttö kehittämistehtävän menetelmänä perustuu mallin laajaan käyttöön Suomessa sekä organisaatioiden mahdollisuus vertaistamiseen ja dialogiin mallin avulla. Toimialakohtaisia EFQM-sovellutusoppaita on laadittu Suomessa mm. pienyrityksiä, matkailualaa, päiväkotia ja oppilaitoksia varten. EFQM-laatumallin käyttökokemuksen kasvaessa voi organisaatio soveltaa mallia tavoitteellisesti ja räätälöidä itselleen oman toiminnan ja tulosten arviointiin täsmällisesti sopivan malliin pohjautuvan arviointilomakkeiston. Kehittämistyössä EFQM-mallia käytetään menetelmänä sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kehittämisen ratkaisumallin laadinnassa ja arvioinnissa yhdessä BSC-mallin kanssa kehittämispolun vaiheissa 4-7 (taulukko 1).

4.4 Tietoperusta

Kehittämistehtävän tietoperustalla (kuvio 10) tarkoitetaan kehittämistehtävän suunnittelun ja toteuttamisen perustana olevaa tietoa. Tietoperustan kokoamista ohjaa sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon muodostumisen malli (kuvio 1). Kehittämistehtävän tietoperusta muodostuu:

1. Sosiaalipalveluyrityksen toimintaympäristön kuvauksesta (luku 3) sekä kehittämistehtävän tarpeellisuuden ja tarkoituksen kuvauksesta (luku 2) esitetystä vallitsevista näkemyksistä
2. Yhteistyöorganisaatioilta teemahaastatteluilla kerätystä käytännön tiedosta
3. Tutkimuksissa, kehittämishankkeissa ja kirjallisuudessa raportoidusta tiedosta
4. Kehittäjän kokemukseen ja oppimiseen pohjautuvasta ajattelusta
5. Kehittämistehtävässä käytetyistä menetelmistä.



KUVIO 10. Tietoperusta

Tietoperustasta raportoidaan välituloksina BSC-mallia ja teemahaastattelua käyttäen syntynyt tilaaja –tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi sekä BSC- ja EFQM-malleja käyttämällä rakentuva kehittämismalli. Yhteistyöorganisaatioiden arviointi kehittämismallin hyödyistä ja käytettävyydestä uutena toimintatapana jalostaa kehittämistehtävän johtopäätöksiä.

5 TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESI

Kehittämistehtävän tietoperustan (kuvio 10) käytännön tieto kerättiin kehittämistehtävään valittujen yhteistyöorganisaatioiden osallistujahenkilöiltä organisaatiokohtaisesti teemahaastatteluna. Teemahaastattelun viitekehystenä käytettiin BSC-malliin perustuvan strategiakartan (kuvio 6) neljää arvon tuottamisen näkökulmaa, jotka ohjaasivat teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden tulosten käsittelyprosessin tuloksena syntyi yhteistyöorganisaatioiden näkemyksistä tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi. Käytännön tiedon työstövaiheet toteuttivat kehittämistyön tavoitepolun tavoitteet yhdestä kolmeen (taulukko 1).

5.1 Käytännön tiedon keruu

Käytännön tiedon keruu alkoi valitsemalla kehittämistehtävään sopivat yhteistyöorganisaatiot sekä valmistelemalla organisaatioiden osallistujahenkilöt kehittämistehtävään toimijoiksi ja asiantuntija-tasoisien käytännön tiedontuottajiksi BSC-viitekehukseen asetetussa teemahaastattelussa.

TAULUKKO 2. Käytännön tiedon keruun vaiheet

VAIHE	AJAN-KOHTA	SISÄLTÖ	AINEISTO	OSALLISTUJAT
1 Sopivien yhteistyöorganisaatioiden valinta: kaksi tilaajaa ja kaksi tuottajaa	Elokuu 2013	Valitaan sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -organisaatioparit, joihin kehittämistehtävän tekijällä on yhteistyöyhteys valmiina tai luotavissa.	Opinnäytetyösuunnitelma.	H.Perttinä (haastattelija)
2 Yhteistyöorganisaatioiden päättäjien tapaamiset	Syys-lokakuu 2013	Opinnäytetyön suunnitelman ja käytännön työskentelyn agendan esittäminen	Käytännön työskentelyagenda, 2 sivua, laad. 25.9.2013	H.Perttinä T.Koivisto, J.Lappi S.Heiskanen, T.Ollila, A.Pöntinen-Heinonen
3 Teemahaastatteluiden ajankohtien määrittäminen	Lokakuu 2013	S-postiviesteillä sopivan ajankohdan etsiminen ja sopiminen	Suunniteltu haastattelu-aikataulu	H.Perttinä ja yllä edellä mainitut henkilöt
4 Teemahaastattelun valmistautumismateriaalin lähettäminen haastateltaville	Marraskuu 2013	Tutkimuksen tavoitekuvaus, rajaus ja tavoitteet sekä tavoitepolkutaulukko Tutkimus/kehittämisasetelma Vaiheet ja menetelmät Teemahaastattelun viitekehys	Valmistautumismateriaali, 9 sivua, laad. 14.11.2013	H.Perttinä ja edellä mainitut osallistujahenkilöt materiaalin saajina
5 Teemahaastattelu Keuruulla	21.11.2013	Keuruun vanhustyön johtajan T.Koiviston haastattelu	Valmistautumismateriaali ja haastattelu-muistiinpanot	Haastattelija H.Perttinä ja Tuija Koivisto
6 Teemahaastattelu Keuruulla	27.11.2013	Aamusta Iltaan Palvelut Oy:n yrittäjän J.Lappin haastattelu	Valmistautumismateriaali ja haastattelu-muistiinpanot	Haastattelija H.Perttinä ja Jukka Lappi
7 Teemahaastattelu Joensuussa	2.12.2013	Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun aikuissosiaalipalveluiden yhteistoimintaluonnetta aik.sos.pääll. T.Ollilan ja joht.sos.työnt. A.Pöntinen-Heinosen haastattelu	Valmistautumismateriaali ja haastattelu-muistiinpanot	Haastattelija H.Perttinä, Tuuli Ollila ja Arja Pöntinen-Heinonen
8 Teemahaastattelu Outokummussa	2.12.2013	Itä-Suomen Päihdekuntoutus Oy:n yrittäjän S.Heiskanen haastattelu	Valmistautumismateriaali ja haastattelu-muistiinpanot	Haastattelija H.Perttinä ja Satu Heiskanen

Neljässä organisaatiokohtaisessa teemahaastattelussa edettiin BSC-viitekehyksen neljässä näkökulmassa järjestyksessä: talous, asiakas, sisäinen, oppiminen ja kasvu. Haastattelija kirjasi jokaiseen näkökulmaan haastateltavien esiin tuomat menestystekijät ja kunkin menestystekijän toteutumista edistävät tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuudet haastattelumuistiinpanoiksi. Kukin teemahaastattelu oli kestoltaan noin kaksi tuntia ja ne tapahtuivat haastateltavien työpaikalla. Haastateltavat olivat organisaatioidensa laaja-alaisia vastuuhenkilöitä ja toimialansa kokeneita asiantuntijoita. Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun aikuissosiaalipalveluiden yhteistoiminta-alueen organisaation haastattelussa oli kaksi haastateltavaa ja muissa organisaatioissa yksi haastateltava.

5.2 Teemahaastattelujen muistiinpanojen käsittely

Kehittämistehtävän vaiheen 2 yhteenvedo muodostui järjestämällä teemahaastattelumuistiinpanoihin kirjatut yhteistyön kehittämismahdollisuudet erilleen tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden koreihin (taulukko 3, vaiheet 1 ja 2), jolloin jokaisen haastattelun vastaukset jäivät tunnistamattomiksi. Jokaiseen neljään BSC-näkökulmaan kerättiin ja yhdistettiin erikseen tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden esille nostamat menestystekijät ja niihin liittyvät yhteistyön kehittämismahdollisuudet. Kehittämistehtävän vaiheen 2 yhteenvedona kirjattiin tilaajaorganisaatioista 13 strategiaperustaista menestystekijää ja näihin liittyviä tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksia 41 kappaletta (liite 5). Tuottajaorganisaatioiden haastatteluista kirjattiin vastaavasti 27 strategiaperustaista menestystekijää ja 36 tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuutta (liite 6). Liitteissä 5 ja 6 sekä tilaaja- että tuottajaorganisaatioiden strategiaperustaiset menestystekijät ja niihin liittyvät tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuudet on kirjattu BSC-näkökulmiin järjestyksessä: talous, asiakas, sisäinen, oppiminen ja kasvu. Haastattelija on pyrkinyt asettamaan kirjatut menestystekijät kussakin BSC-näkökulmassa ja vastaavasti menestystekijöitä vastaavat kehittämismahdollisuudet ymmärryksensä mukaisesti loogiseen järjestykseen.

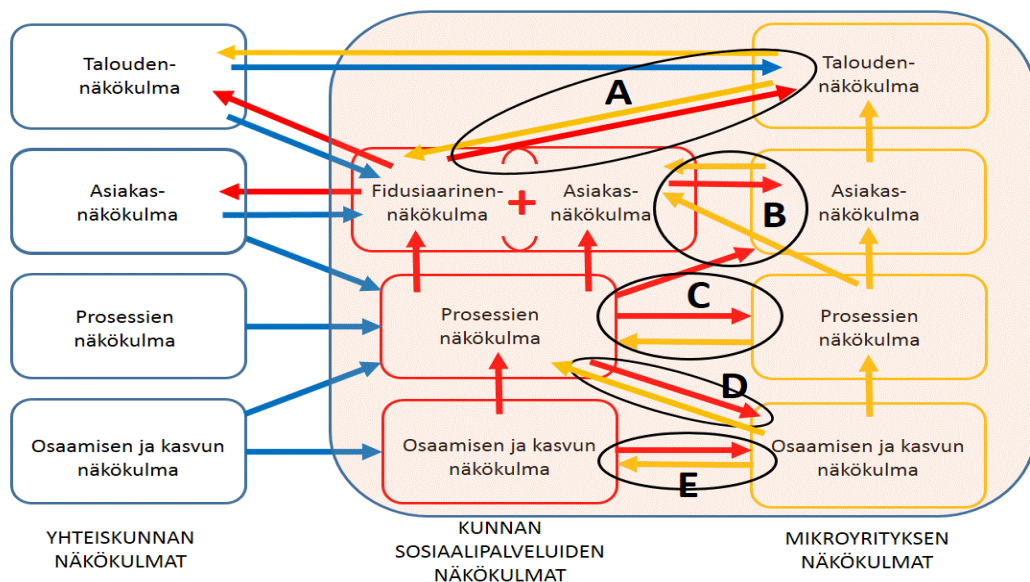
TAULUKKO 3. Teemahaastattelujen muistiinpanojen käsittelyvaiheet

VAIHE	AINEISTO	KÄSITTELYTAPA	TULOS
1 Tilaajien esiin tuomien tilaaja – tuottaja -yhteistyön menestystekijöiden ja kehittämismahdollisuuksien yhdistäminen	Tilaajaorganisaatioiden haastattelumuistiinpanot ilman vastaajan tunnisteita	A. Menestystekijöiden kokoaminen ja yhtenevien yhdistäminen B. Kehittämismahdollisuuksien kokoaminen menestystekijöittäin ja yhtenevien yhdistäminen <i>Yksittäisen haastattelun vastauksia ja kirjauksia ei tunnista</i>	A. 13 kpl strategiaperustaista tilaaja – tuottaja -yhteistyön menestystekijää B. 41 kpl tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuutta (liite 5)
2 Tuottajien esiin tuomien tilaaja – tuottaja -yhteistyön menestystekijöiden ja kehittämismahdollisuuksien yhdistäminen	Tuottajaorganisaatioiden haastattelumuistiinpanot ilman vastaajan tunnisteita	A. Menestystekijöiden kokoaminen ja yhtenevien yhdistäminen B. Kehittämismahdollisuuksien kokoaminen menestystekijöittäin ja yhtenevien yhdistäminen <i>Yksittäisen haastattelun vastauksia ja kirjauksia ei tunnista</i>	A. 27 kpl strategiaperustaista tilaaja – tuottaja -yhteistyön menestystekijää B. 36 kpl tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuutta (liite 6)

Kuvio 2 luvussa 2.1 jäsentää kunnallisten sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteita Balanced Scorecard -mallin näkökulmissa yhteiskunnan, kunnan sosiaalipalveluiden ja palveluja tuottavan mikroyrityksen riippuvuuksina. Nuolilla kuvatut riippuvuudet ohjaavat yhteiskunnan, kunnan sosiaalipalveluiden tuottamisen sekä yrityksen näkökulmia yhteistyösuhteiden toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön välittömistä riippuvuuksista voidaan muodostaa viisi yhteistyön kehittämisaaluetta ja nimetä ne (kuvio 11):

- A. Talouden hallinta
- B. Asiakkuuksien laadukas toteuttaminen
- C. Prosessien sujuvuus
- D. Sidosryhmäosaaminen
- E. Suorituskyvyn varmistaminen.



KUVIO 11. Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämissalueet

Teemahaastattelumuistiinpanojen käsittelyn (taulukko 3) tulokset ryhmiteltiin uudelleen yhteistyösuhteiden riippuvuuksista muodostetuille viidelle sosiaalipalveluiden tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämissalueelle A-E, joilla onnistumista kehittämistehtävässä arvioitiin tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tulevaisuuden suorituskyvyn kehittämisen kannalta keskeisiksi ja molemmille osapuolille yhteisiksi menestystekijöiksi. Lopputulosta kutsutaan tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteeksi (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Käytännön tiedon siirto kehittämissalueille

VAIHE	AINEISTO	KÄSITTELYTAPA	TULOS
1 Tilaaaja – tuottaja -osapuolten yhteneviin näkemyksiin perustuvien yhteistyön kehittämismahdollisuuksien kuvaaminen kehittämissalueilla A - E	Teemahaastattelumuistiinpanojen käsittelyn tulokset (liitteet 5 ja 6)	Yhteneviin näkemyksiin perustuvien kehittämismahdollisuuksien siirto liitteistä 5 ja 6 sille kehittämissalueelle (A-E), jonka sisältöön kehittämismahdollisuus ensisijaisesti liittyy	17 kpl osapuolille yhteneviä kehittämismahdollisuuksia (Taso 1)
2 Osapuolten näkemyksiin perustuvien niiden yhteistyön kehittämismahdollisuuksien kuvaaminen kehittämissalueilla A - E, jotka eivät yhtene mutta sisältävät yhteistyön mahdollista kehittämistä tukevia yhteisiä teemoja, aiheita tai ajattelua.	Teemahaastattelumuistiinpanojen käsittelyn tulokset (liitteet 5 ja 6)	Osapuolten ei-yhteisiin näkemyksiin, vaan yhteistyön mahdollista kehittämistä tukeviin yhteisiin teemoihin, aiheisiin tai ajatteluun perustuvien kehittämismahdollisuuksien siirto liitteistä 5 ja 6 sille kehittämissalueelle (A-E), jonka sisältöön kehittämismahdollisuus ensisijaisesti liittyy	26 kpl yhteisiin teemoihin, aiheisiin tai ajatteluun perustuvien kehittämismahdollisuuksia (Taso 2)

Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi (liite 4) muodostui kokoamalla yhteistyöhön nimetyille kehittämisalueille tilaaaja- ja tuottajaosapuolten näkemykset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista kahdelle tasolle:

Taso 1: Osapuolten yhtenevät näkemykset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista

Taso 2: Osapuolten näkemykset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista, jotka sisältävät yhteistyön mahdollista kehittämistä tukevia yhteisiä teemoja, aiheita tai ajattelua.

Mikäli osapuolten haastatteluista vaiheessa 2 kirjattu yhteistyön kehittämismahdollisuuteen ei sisällynyt osapuolten yhtenevää näkemystä tai yhteistyön mahdollista kehittämistä tukevaa aihetta tai ajattelua, jäi kehittämismahdollisuus pois synteesisistä.

Synteesiin kertyi sosiaalipalveluiden tilaaaja – tuottaja -yhteistyön arvoa lisääviä kehittämismahdollisuuksia yhteensä 43 kpl (liite 4) eli 56 % vaiheen 2 haastatteluissa kirjatusta yhteistyön kehittämismahdollisuuksista tilaajien ja tuottajien strategiaperustaisissa menestystekijöissä. Taulukko 5 esittää synteessin valikoituneiden yhteistyön kehittämismahdollisuuksien jakaantumisen kehittämisalueille.

TAULUKKO 5. Synteessin kokoonpano

KEHITTÄMISALUE	TASO 1: Osapuolten yhtenevät näkemykset yhteistyön kehittämismahdollisuuksista	TASO 2: Yhteistyön kehittämismahdollisuudet, jotka sisältävät yhteistyön mahdollista kehittämistä tukevia osapuolille yhteisiä teemoja, aiheita tai ajattelua
Talouden hallinta	5	4
Asiakkuuksien laadukas toteuttaminen	5	6
Prosessien sujuvuus	3	2
Sidosryhmäosaaminen	1	4
Suorituskyvyn varmistaminen	3	10

Talouden hallinnan kehittämisalueella keskeisiksi yhteistyön kehittämisteemoiksi nousivat

- pitkäjänteisen, tavoitteellisen ja taloudellisesti kestävä seudullisen yhteistyön kehittäminen nykyisillä ja uusilla strategiatason tavoitealueilla
- yhteistyö vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien saavuttamiseksi
- tilaaaja- ja tuottajaosapuolten yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli asiakassegmentointiin perustuvan tuotteistuksen osaaminen
- seutukuntatason sosiaalipalveluiden järjestämisen ohjausmalli, joka huomioi asiakkaan tarpeet ja tulot/verot sekä asiakkaan voimavarat osallistua suunnitellun palvelun toteutukseen.

Asiakkuuksien laadukkaassa toteuttamisessa kehittämismahdollisuuksista rakentuivat teemat:

- palveluviestinnän suuntaaminen erityisesti tuleville itsemaksaville asiakkaille
- asiakkuuden ja asiakasprosessien toteuttaminen tavoitteellisesti, asiakasta arvostaen ja vaikuttavuutta arvioiden tilaaaja - asiakas - tuottaja -yhteistyötä kehittämällä ja ylläpitämällä
- palvelulupaukseen perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen tilaaaja - asiakas - tuottaja -yhteistyön suhteisiin ja sopimuksiin

- asiakkaan yllättävässä tilanteessa ja tarpeessa eteenpäin vievien ratkaisujen toteuttamisedellytysten varmistaminen, esim. mielenterveyspalveluiden nopea saatavuus.

Prosessien sujuvuuden kehittämismahdollisuuksien teemakokonaisuuksia olivat

- tilaaja – tuottaja -yhteistyökumppaneiden yhteisen laatukäsityksen muodostaminen, palvelutuotannon laadunhallinnan keskeisten toimintatapojen ymmärtäminen sekä laadunhallinnan perusmenetelmien käyttöönotto yhteistyössä
- palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän yhteisen käytön selvittäminen ja kehittäminen
- tieto- ja mobiilijärjestelmien tuottavuutta lisäävien ratkaisujen selvittäminen.

Sidosryhmäosaamisen kehittämisalueelle muodostuivat teemat:

- sidosryhmäriskien analyysien tekeminen molemmin puolin ja tulosten yhteinen tarkastelu
- tilaaja - tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus tai kumppanuussopimuksen laadinta
- asiakaslähtöisen oikea aikaisen, luotettavan ja nopean tiedonkulun varmistaminen kaikkien asiakasprosessissa toimivien työntekijöiden välillä.

Suorituskyvyn varmistamisen alueella yhteistyön kehittämismahdollisuudet tiivistyivät teemoihin:

- tilaaja – tuottaja -organisaatioiden työntekijöiden väliset asiakasprosessien pohjalta teemoitetut ja ohjatut keskustelut tai yhteistyön kehittämisiltapäivät
- yhteiskoulutus yhteistyön prosesseja parantavissa aiheissa ja mahdollisesti julkisesti rahoitetut laajat osaamista uudistavat kehittämishankkeet
- työntekijöiden rekrytointiin yhteiset, monipuoliset ja nykyaikaiset seudulliset menetelmät, jotka voivat sisältää erilaisia resurssipankkeja
- uudet tavat organisoida työtä, kuten esimerkiksi osapuolten työntekijöiden muodostamat tietyistä palvelukokonaisuudesta vastaavat työparit
- sosiaalipalveluiden tilaaja- ja tuottajaosapuolille yhteinen tulevaisuuden työntekijäprofiilien kuvaamistapa ja lisäksi samanlaisiin tehtäviin yhtenevät profiilikuvaukset
- voimavarakeskeiseen ajatteluun ja käytäntöihin siirtyminen sekä palvelukonseptien uudistaminen voimavarakeskeisen ajattelun pohjalta.

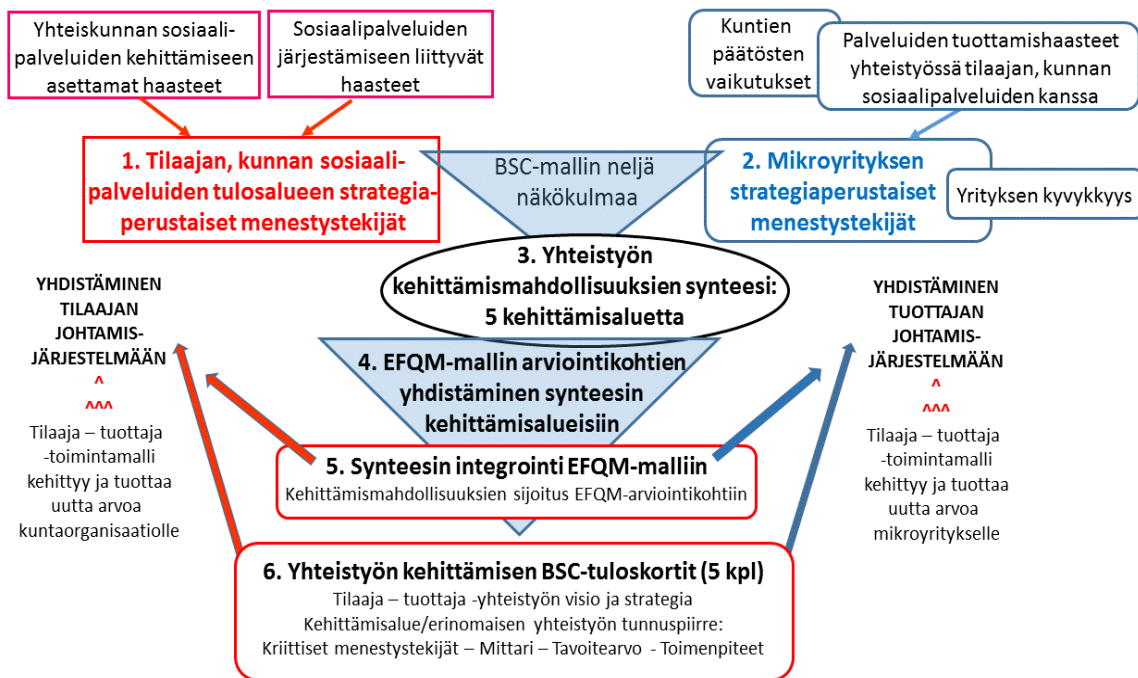
Synteessissä yhteistyön kehittämismahdollisuuksista muodostui yhteensä 20 kehittämisteemaa viidelle yhteistyön kehittämisalueelle.

Synteessin tietoaineisto (liitteet 4, 5 ja 6) tarkasteltiin yhdessä luvussa 6 esitettävän kehittämismallin rakentamisvaiheiden ja niihin liittyvien tietoaineistojen (liitteet 1, 2 ja 3) kanssa tilaaja – tuottaja -yhteistyön organisaatiopareittain pidetyissä kokouksissa

- Keuruulla 29.4.2014 osallistujina yrittäjä Jukka Lappi, perusturvajohtaja Riitta Vanhanen, työllisyyspäällikkö Erja Koivula, johtava sosiaalityöntekijä Alisa Veistämö ja kotihoitopäällikkö Miia Foncham
- Joensuussa 4.6.2014 osallistujina yrittäjä Satu Heiskanen, aikussosiaalityön päällikkö Tuuli Ollila ja johtava sosiaalityöntekijä Arja Pöntinen-Heinonen.

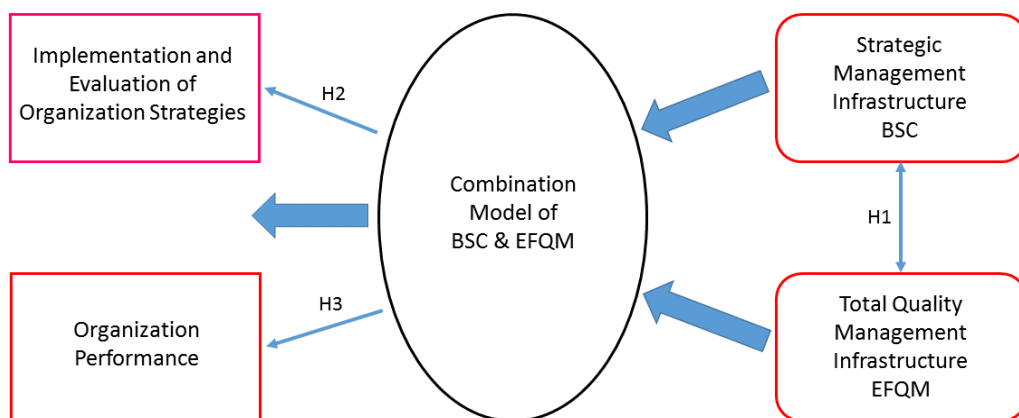
6 TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMALLIN RAKENTAMINEN

Kehittämistehtävän tavoitepolun vaiheen 4 (taulukko 1) tavoitteena on laatia kunnan sosiaalipalveluiden ja mikroyrityksen yhteistyöhön kehittämismalli, joka johtaa toimintatapaan tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tavoitteellisesta kasvattamisesta. Kehittämismalli rakentuu tietoperustasta vaiheittain kuvion 12 mukaisesti. Kehittämismenetelminä ovat BSC- ja EFQM-mallit.



KUVIO 12. Kehittämismallin rakentaminen

Kehittämismallin rakentamista tukee Kaplanin ja Nortonin näkemys vuodelta 2006, että organisaation tavoitellessa toiminnassaan kokonaisvaltaista synergiaa sidosryhmien välillä, tulisi tähtäin suunnata kumppaneiden suuntaan. He ehdottavat BSC-mallia käytettäväksi ulkoisten sidosryhmien kanssa näkemysten yhteiseen suuntaamiseen yhteistyöalueilla (Banchieri et al 2011, 162).



KUVIO 13. BSC- ja EFQM-mallien integraatio (Dolatabadi ym. 2012, 51)

Kehittämismallin rakennetta vahvistaa Dolatabadin ryhmän tutkimus BSC-mallin ja EFQM-laatumallin käytöstä yhdessä integroituna mallina kuvion 13 havainnollistamana (Dolatabadi ym. 2012, 41 ja 51). Dolatabadin tutkimusryhmä kiteyttää tutkimustuloksessaan, että

- ajatus BSC- ja EFQM-mallien käytöstä integroituna mallina on toteuttamiskelpoinen (H1)
- mallin käytön vaikutukset ovat positiivisia strategioiden arvioinnissa ja parantamisessa (H2)
- mallin hyödyntäminen johtaa organisaation suorituskyvyn kehittymiseen (H3).

Ihanainen-Rokion mukaan BSC korostaa johtamismenetelmänä vision, mission ja tavoitteiden viestintää työyhteisössä, mutta BSC-mallin viestinnällinen arvo työssä oppimisen tukena on heikko. Tutkimus paljastaa tietotyöläisen ja hänen asiakkaansa tiiviin ja syvän yhteyden voimakkaampana työtä ohjaavana tekijänä kuin organisaation virallisen johtamisjärjestelmän toimintamallit (Ihanainen-Rokio 2014, 4). Sosiaalipalveluiden työntekijän työssä korostuu sekä taitava asiakasosaaminen että sosiaalipalveluiden tietotyöläisen rooli. Kehittämistehtävässä BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäyttö perustuu EFQM-mallin kykyyn liittää organisaation tulokset, toimintatavat ja niiden käytäntöön soveltaminen jatkuvaan parantamiseen, kehittämiseen ja oppimiseen. BSC vastaavasti tukee EFQM-mallia yksinkertaisempana menestystekijöiden, tavoitteiden ja toimenpiteiden viestijänä. Mallien yhteiskäyttö vahvistaa organisaation suorituskyvyn kehittymistä eri tavoitealueilla.

6.1 Rakentamisen elementit

Kehittämismalli rakentuu kuudesta, järjestyksessä yhteen liitettävästä elementistä, jotka jokainen vuorollaan jalostavat kehittämismallia (kuvio 12):

1. Tilaajan, kunnan sosiaalipalveluiden tulosalueen strategiaperustaiset menestystekijät
2. Tuottajan, mikroyrityksen strategiaperustaiset menestystekijät
3. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi, mikä on kehittämistehtävän tavoitepolun vaiheiden yhdestä kolmeen tuloksena väliraportoitu luvussa 5: 5 kehittämisaluetta ja 43 kehittämismahdollisuutta, jotka tiivistyivät 20 kehittämisteemaa.
4. Synteesin kehittämisaluiden yhdistäminen EFQM-mallin arviointikohtiin
5. Synteesin integrointi EFQM-laatumalliin
6. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskorttien laatiminen.

Elementtien 5 tai 6 yhdistäminen tilaajan ja tuottajan johtamisjärjestelmään johtaa tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalliin.

6.2 Kehittämismahdollisuuksien synteesin integrointi EFQM-malliin

EFQM-mallissa tarkastellaan yhteyksiä organisaation erinomaisuuden tunnuspiirteiden ja mallin kriteerien välillä. Erinomaisen toiminnan tunnuspiirteiden ollessa perustana EFQM-mallille kullakin tunnuspiirteellä on suoria ja epäsuoria yhteyksiä mallin arviointialueisiin ja niiden arviointikohtiin. Lisäksi erinomaisuuden tunnuspiirteillä voi olla vaikutusta toinen toisiinsa (EFQM 2003, 10). Esimerkiksi erinomaisuuden tunnuspiirteellä, kumppanuuksien kehittäminen, on EFQM-mallissa yhteys

arviointikohtaan 4a, missä tarkastellaan kumppanuuksien johtamista sekä arviointialueelle 9, missä käsitellään kumppanuuksien tehokkuuteen liittyviä tuloksia. Lisäksi kumppanuuksien kehittämisen tunnuspiirteellä on yhteydet myös

- arviointikohtaan 1c, missä tarkastellaan johtajien vuorovaikutusta kumppanin kanssa
- arviointikohtaan 2a, missä tarkastellaan tietojen keräämistä kumppanien tarpeista ja vaatimuksista sekä niiden huomioon ottamista strategioissa ja toimintaperiaatteissa
- arviointikohtaan 2c, missä tarkastellaan kumppanien tarpeiden ja vaatimusten tasapainottamista muiden sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten kanssa

(EFQM 2003, 11).

Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteessissä vaiheessa 2 käytännön tietona teemahaastattelussa kerätystä kehittämismahdollisuuksista syntyi viisi kunnan sosiaalipalveluiden tilaajan ja tuottajana toimivan mikroyrityksen yhteistyön kehittämisaluetta (taulukko 5). Kehittämistehtävässä EFQM-mallin arviointikohtien yhdistäminen kehittämisalueisiin perustuu ajatteluun, että synteessin viisi kehittämisaluetta voidaan katsoa muodostavan kehittämistehtävässä tilaaja – tuottaja -yhteistyön erinomaisuuden tunnuspiirteet suunnattaessa tulevaisuuteen.

EFQM-mallin arviointialueiden arviointikohtien yhdistäminen kehittämisalueisiin kehittämismallin rakentamisen neljännessä elementissä esitetään liitteen 3 taulukossa. Yhdistämisessä apuna käytetään synteessin kehittämismahdollisuuksien ryhmittelyä 20 kehittämisteemaan, joiden yhteensopivuutta EFQM-mallin 32 arviointikohtaan tarkastellaan kehittämisalueittain. Yhteensopivuuden merkkeinä ovat rastit (x) liitteen 3 taulukossa. Yhteensopivuuden perusteella kehittämismallin rakentamisen viidennessä elementissä kehittämismahdollisuudet, yhteensä 43 kpl, sijoitetaan EFQM-mallin arviointikohtien alle yhteensopivuuden perusteella. Liitteen 2 viisi taulukkoa kuvaavat kehittämismahdollisuuksien synteessin ja EFQM-mallin integroinnin erikseen yhteistyön eri kehittämisalueilla eli yhteistyön erinomaisuuden eri tunnuspiirteissä. Kehittämismallin rakentamisessa käytetään EFQM Excellence Model -käsikirjan vuoden 2003 painoksen suomenkielistä käännöstä.

Käytännön tieto tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista tilaaja- ja tuottajaosa-puolten strategiaperustaisten menestystekijöiden toteutumista tukevinä näkemyksinä on kerätty teemahaastattelussa BSC-mallin näkökulmiin teemoitettuna. Teemahaastattelun tulos esitetään yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteessinä, jonka integroinnilla EFQM-laatumalliin jalostetaan kehittämismallia strukturoidumpaan muotoon. EFQM-malli tuo kehittämismalliin valmiit kytkennät laajasti ja monipuolisesti käytettyyn organisaation strategioiden, toimintatapojen ja suorituskyvyn arvioinnin ja parantamisen työkaluun. Taulukko 6 esittää integraation talouden hallinnan kehittämisalueella.

TAULUKKO 6. Kehittämismahdollisuuksien synteessin ja EFQM-mallin integraatio talouden hallinnan kehittämisalueella

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa	Pitkäjänteisen tavoitteellisen seutuyhteistyön kehittäminen alueilla: - yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen - uusien palveluyritysten syntyminen edistäminen seudullisissa yritysstrategioissa yhdessä kunnallisen kehitysyhtiön kanssa
2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	Pitkäjänteisen tavoitteellisen seutuyhteistyön kehittäminen tavoitealueella: - tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden
2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, parhaisiin käytäntöihin ja oppimiseen	Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely esim. vuotuisessa tilaaja – tuottaja -yhteistyöpäivässä
2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla	Pitkäjänteisen tavoitteellisen seutuyhteistyön kehittäminen alueilla: - vuositavoitteiden käsittely yhteistyöpäivässä alkuvuodesta - yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja viestintäohjelma palvelutuottajille, sähköinen kk-tiedote sekä tilaajan että tuottajan puolelta
4a: Miten ulkoisia kumppanuusia johdetaan ja hallitaan	Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin vaikutavuuteen tai talouteen liittyvä asia nousee esille => tavoitteen muutoksen vaikutusten kirjaaminen molemmiin puolin
4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan	Tilaaja – tuottaja -yhteistyön vuotuisen volyymin määrittely toimintaa ja tuloksia ohjaavalla vuositilauksen tai vastaavan tavoitteellisen määrällisen tunnusluvun avulla. Keskustelun käynnistäminen palvelun järjestäjän omien työntekijöiden sijaispankista.
5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	Sosiaalipalveluiden järjestämisen ohjausmalli, joka huomioi: - asiakkaan tarpeet ja tulot/verot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelun toteutukseen (= voimavarakeskeinen palveluiden järjestäminen) - palvelusetelitoimintamali yhdistettynä asiakkaan ja/tai hänen lähipiiriin kotitalousvähennysmahdollisuuteen
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	Yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella perustuen: - asiakassegmentointiin
5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan	- asiakassegmenttikohtaisiin palveluihin - asiakassegmenttikohtaisen osaamisen kehittämiseen
5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	Kilpailutukseen varautuminen tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhteessa
8a: Yhteiskunnan näkemykset	Yhteistyö vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien saavuttamiseksi: - vaikuttavuusmittariston kehittäminen tavoitteena tuottava ja optimoitu sosiaalityö - mittarit esim. asiakkaan pois pysymiselle terveyskeskuksen vuodeosastolta ja asiakkaan kotiin paluun onnistumiseen

Mikäli tilaaja- ja tuottajaorganisaatioilla on kokemusta EFQM-laatumallin soveltamisesta organisaation johtamis- ja kehittämisjärjestelmänä, on organisaatioilla mahdollisuus yhdistää kehittämismahdollisuuksien synteessin ja EFQM-mallin integraatio (liite 2) suoraan johtamisjärjestelmiinsä EFQM-mallin arviointikohtien avulla. Tällöin organisaatio voi liittää integraation EFQM-malliin tai mallista organisaatioon räätälöityyn sovellukseen kahdella vaihtoehdoisella tavalla:

1. Muodostamalla EFQM-mallin arviointialueen *4 Kumppanuudet ja resurssit* alle uusi arviointikohta nimeltä *4.1 Tilaaja – tuottaja -yhteistyö* liitteen 2 mukaisesti. Tällöin tilaaja – tuottaja -yhteistyön tuloksia, toimintatapaa, soveltamista sekä arviointia ja parantamista tarkastellaan itsenäisenä EFQM-arviointikohtana.

2. Tarkastelemalla tilaaja – tuottaja -yhteistyömahdollisuuksien synteesin tuloksia, toimintatapaa, soveltamista sekä arviointia ja parantamista suoraan osana EFQM-mallin eri arviointialueita liitteen 2 määrittelemissä arviointikohdissa. Tällöin tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuudet hajautetaan EFQM-mallin eri arviointialueille ja niiden arviointikohtiin.

Kuvatuissa EFQM-mallin suoran käytön vaihtoehdoissa edellytyksenä on, että osapuolet ovat sitoutuneet tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämiseen EFQM-mallin käytön avulla, jolloin yhteisen arviointi- ja parantamismenetelmän arviointikohdat ja -kysymykset ovat yhteiset ja yhdensuuntaiset yhteistyön tarkastelun alueella. Osapuolten tavoitteet ja tulokset tarkastellaan tällöin sekä yhdessä että erikseen. Vaihtoehdossa 1 tilaaja – tuottaja -yhteistyön tuloksia, toimintatapaa, soveltamista sekä arviointia ja parantamista tarkastellaan itsenäisenä arviointialueena. Vaihtoehto sopii käytettäväksi myös tilanteessa, missä organisaatioiden EFQM-mallin käyttö eroaa merkittävästi toisistaan tai toinen osapuoli ei käytä EFQM-mallia ollenkaan, mutta on perehtynyt mallin hyödyntämiseen organisaation toiminnan kehittämässä. Vaihtoehdossa 2 tilaaja – tuottaja -yhteistyön tuloksia, toimintatapaa, soveltamista sekä arviointia ja parantamista tarkastellaan EFQM-mallin kokonaisvaltaisen käytön sisällä, mikä edellyttää yhteistyön osapuolilta mallin käyttöä johtamisjärjestelmänä ja toiminnan kehittämisen menetelmänä. Molemmassa vaihtoehdoissa yhteistyön osapuolilta edellytetään toimivaa kumppanuutta.

6.3 Yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskorttien laatiminen

Kehittämismahdollisuuksien synteesin ja EFQM-mallin integroinnin yhdistäminen EFQM-mallilla suoraan organisaatioiden johtamisjärjestelmään on haasteellista. BS -mallin avulla voidaan yhdistäminen ratkaista tavalla, missä samalla syntyy työkalu tilaaja – tuottaja -yhteistyön tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn. Ratkaisumallin kuudennessa elementissä (kuvio 12) laaditaan liitteen 2 kehittämismahdollisuuksien synteesin ja EFQM-mallin integroinnin pohjalta tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskortit viidelle kehittämisalueelle eli erinomaisen yhteistyön tunnuspiirteisiin. Tuloskorttien laadintaa ohjaa kuvion 5 ajatus BSC-mallista viitekehyksenä strategian siirrossa operatiiviseen toimintaan (Kaplan ym. 1996, 9). Laaditut tuloskortit ovat taulukoita, joiden sarakkeet on nimetty: tavoitetekijä, kriittiset menestystekijät, mittari, tavoitearvo ja toimenpiteet. Kunkin viiden kehittämisalueen tuloskortin kriittiset menestystekijät ovat yhtenevät synteesin ja EFQM-mallin integroinnissa syntyneiden kehittämismahdollisuuksien kanssa. Tuloskortin tavoitetekijät muodostuvat synteesin ja EFQM-mallin integroinnissa muodostuneiden kehittämismahdollisuuksia vastaavista EFQM-arviointikohdista, joiden muodostamat kokonaisuudet on nimetty uudelleen. Taulukko 7 kuvaa yhteistyön kehittämisen tuloskortin talouden hallinnan kehittämisalueella.

TAULUKKO 7. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön talouden hallinnan kehittämisalueen BSC-tuloskortti

TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITEARVO	TOIMENPITEET
JOHTAMINEN JA STRATEGIAT				
<i>1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteiskumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen (kpl) 2. Uusien palveluyritysten syntyminen edistäminen seudullisissa elinkeinostrategioissa kunnallisen kehitysyhtiön kanssa (tulokset)		
<i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmiin nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden (arvioidaan yhdessä)		
<i>2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskäytännön mittamisesta saatuaan tietoon, tutkimuksiin, parhaisiin käytäntöihin ja oppimiseen</i>	Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely esim. vuotuisessa tilaaja – tuottaja -yhteistyöpäivässä	1. Toteutuminen (ohjelma) 2. Osallistujamäärä (hlö)		
<i>2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Vuositavoitteiden käsittely yhteistyöpäivässä 1 x vuosi (toteutumisen arviointi) 2. Yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja -ohjelma tuottajille (toteutuminen) 3. Sähköinen tilaajan ja tuottajan kk-tiedote (vrt 2)		
KUMPPANUUS				
<i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i>	Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin vaikuttavuuteen tai talouteen liittyvä asia nousee esille	1. Tavoitteen muutoksen vaikutusten kirjaaminen molemmiin puoliin (kpl ja yhteistyö)		
<i>4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan</i>	Tilaaja – tuottaja -yhteistyön volyymin määrittely. Keskustelu palvelun järjestäjän henkilöstön sijaispankista.	1. Toimintaa ja tuloksia ohjaava vuositilaus tai muu määrällinen tunnusluku 2. Sijaispankin hlömäärä		
<i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisä-arvoa</i>	Palveluiden tuottamisen ohjausmalli joka huomioi - asiakkaan tarpeet ja tulot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelussa - palvelusetelitoimintamali yhdistettynä asiakkaan ja lähipiirin kotitalousvähennys mahdollisuuteen			
<i>5c: Miten palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i>	Yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolilla perustuen asiakassegmentointiin ja asiakastarpeisiin eri segmenteissä	1. Tuotteistettujen palvelujen määrä tilaaja – tuottaja -yhteistyössä (kpl) 2. Asiakassegmenttikohdattavat palvelusovellukset ja osaiskuvaukset (kpl)		
<i>5d: Miten palveluita tuotetaan, ylläpidetään ja tuetaan</i>				
<i>5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään</i>	Kilpailutukseen varautuminen tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhteessa			
<i>8a: Yhteiskunnan näkemykset</i>	Yhteistyö hyöty- tai vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien ja yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseksi	Tuottavan ja optimin sosiaalityön mittaaminen. Esim. asiakkaan pois pysyminen tk:n vuodeosastolta vs. asiakkaan kotiin paluun onnistuminen tk:sta		

Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen BSC-tuloskortit esitetään kehittämisalueittain liitteessä 1. Tuloskorkeissa kriittisten menestystekijöiden keltaisella värillä vahvistetut mittarit on muodostettu

- irroittamalla synteessin ja EFQM-mallin integroinnissa esitetystä kehittämismahdollisuuksien kuvauksista mittaria kuvaavat tai mittariin johtavat maininnat
- lisäämällä eräitä kriittisen menestystekijän toteutumista tukevia soveltuvia mittareita.

TAULUKKO 8. Tuloskortit ja tavoitetekijät

TULOSKORTIT KEHITTÄMISALUEILLA	TAVOITETEKIJÄT TULOSKORTEISSA
1. Talouden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen ja strategiat • Kumppanuus
2. Asiakkuuksien laadukas toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajien rooli • Toimintaperiaatteet ja strategiat • Kumppanuudet • Asiakas ja prosessit • Suorituskyky
3. Prosessien sujuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaperiaatteet • Henkilöresurssit • Tekniset resurssit • Prosessienkehittäminen
4. Sidosryhmäosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Viestintä ja tiedonkulku • Sitoutuminen • Tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen
5. Suorituskyvyn varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Henkilöstö • Muutosvalmius

Taulukkoon 8 on koottu tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisalueiden tuloskorttien tavoitetekijät. Tavoitetekijöiden taustalla ovat EFQM-laatumallin arviointikohdat, jotka tuloskorkeissa esitetään himmeällä tekstillä. Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tavoitteellisen toiminnan käytännössä korostuu onnistunut johtaminen, sovituista yhteisistä toimintaperiaatteista kiinnipitäminen, viestintä, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen toimivilla prosesseilla, suorituskykyisen henkilöstön ammattitaito ja kyky vastata muutostarpeisiin.

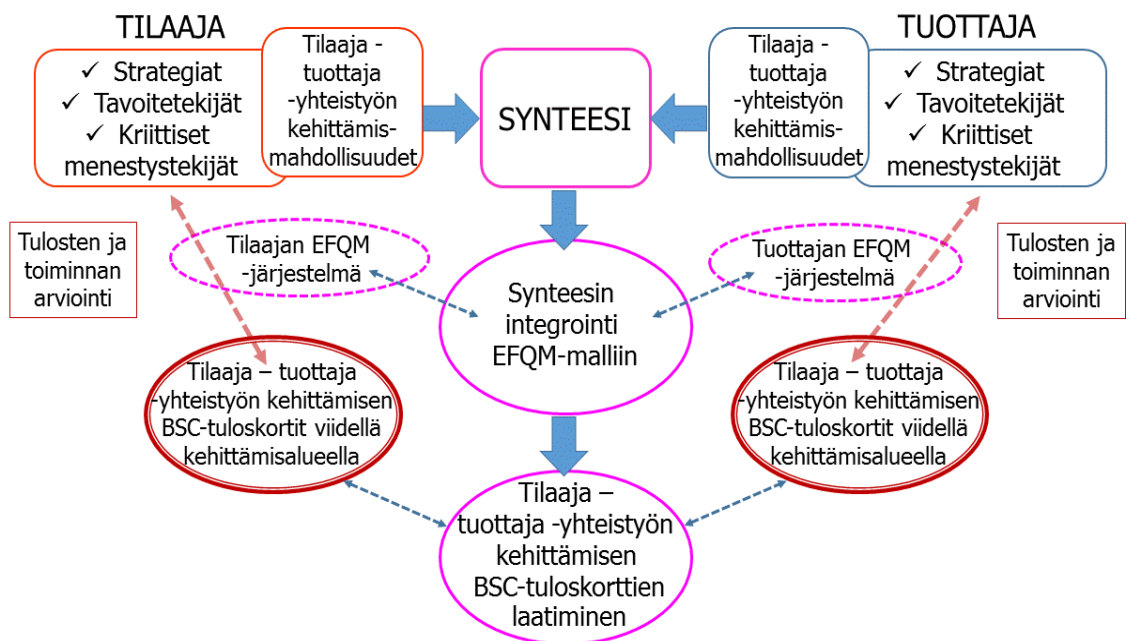
6.4 Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli

Sosiaalipalveluiden tilaaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli rakentuu kehittämistehtävän tavoitepolulla kahden tilaaaja- ja kahden tuottajayhteistyöorganisaation

- strategiaperustaisiin menestystekijöihin liittyvistä yhteistyön kehittämismahdollisuuksista, jotka kerättiin organisaatioilta BSC-mallin näkökulmiin teemoitetuissa teemahaastatteluissa
- tilaaaja ja tuottaja -osapuolten esittämien kehittämismahdollisuuksien synteesistä
- synteessissä muodostetuista yhteistyön 5 kehittämisalueesta, jotka nähdään tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tulevaisuuteen suuntaavina erinomaisuuden tunnuspiirteinä ja joita sovelletaan kehittämismallin rakentamisessa EFQM-mallin arviointialueina ja BSC-mallin näkökulmina
- synteessin integroinnista EFQM-laatumalliin

- integraation pohjalta tilaaja - tuottaja -yhteistyön viidelle yhteistyön kehittämisalueelle laadituista BSC-tuloskorteista.

Kehittämismalli rakentuu konstruktivisen tutkimuksen prosessin luonteen mukaisesti käytännön tiedosta BSC-mallia, teemahaastattelua ja EFQM-laatumallia menetelminä yhdistäen. Kehittämismallin kannalta tärkeä päätös on synteessissä muodostettujen yhteistyön kehittämisalueiden kokoaminen sosiaalipalveluiden järjestämisen haasteiden riippuvuuksista kuvion 11 mukaisesti. Nimetyt viisi yhteistyön kehittämisaluetta voidaan pitää kehittämistehtävää eteenpäin suuntaavina tilaaja – tuottaja -yhteistyön erinomaisuuden tunnuspiirteinä sekä menetelmien soveltamista tukevinä tekijöinä.



KUVIO 14. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli

Kehittämistehtävässä sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli rakentuu käytännön tiedosta ja menetelmien käytöstä. Kehittämisprosessissa on käytännön tiedosta menetelmien soveltamisen kautta muodostunut yhteistyöorganisaatioille tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämiseen mallin, joka voidaan yhdistää organisaatioiden johtamisjärjestelmiin joko EFQM-laatumallin tai BSC-malliin perustuvien viiden tuloskorttien soveltamisen kautta (kuvio 14).

Kehittämistehtävän prosessi osoittaa, että

- kehittämismallia voidaan sovellettaa BSC-malliin perustuvien viiden tuloskortin avulla suoraan sosiaalipalveluiden eri osa-alueiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen työkaluna kokoamalla yhteistyön kehittämismahdollisuudet tilaajan ja tuottajan yhteistyönä tuloskorttien eri tavoitetekijöiden kriittisiksi menestystekijöiksi, määrittelemällä mittarit ja niiden tavoitearvot sekä toimenpiteet. Taulukko 9 havainnollistaa tuloskortin laadintaa esittämällä tyhjän tuloskorttipohjan yhteistyön talouden hallinnan kehittämisalueella.
- kehittämismallia voidaan sovellettaa suoraan EFQM-laatumallin sovelluksena sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisessä (luku 4.1.1, 39), mikäli osapuolet käyttävät EFQM-mallia johtamis- ja kehittämisjärjestelmänä

- kehittämismalli on sovellettavissa kuvion 14 kokonaisuuden ja kehittämistehtävän prosessin mukaisesti tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen toimintatapana useilla eri toimialoilla.

TAULUKKO 9. Talouden hallinnan kehittämisalueen BSC-tuloskortti (blanco)

TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITEARVO	TOIMENPITEET
JOHTAMINEN JA STRATEGIAT				
<i>1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteiskumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa</i>				
<i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i>				
<i>2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatuun tietoon, tutkimuksiin, parhaisiin käytäntöihin ja oppimiseen</i>				
<i>2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla</i>				
KUMPPANUUS				
<i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i>				
<i>4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan</i>				
<i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa</i>				
<i>5c: Miten palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i> <i>5d: Miten palveluita tuotetaan, ylläpidetään ja tuetaan</i>				
<i>5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään</i>				
<i>8a: Yhteiskunnan näkemykset</i>				

Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallissa tulosten sekä toiminnan ja toimenpiteiden arvioinnissa ja parantamisessa käytetään kuvion 8 mukaista TUTKA-arviointilogiikkaa joko suoraan EFQM-laatumallin mukaan (EFQM 2003, 29-31) tai yksinkertaistettuna esimerkiksi taloudenhallinnan osa-

alueelta taulukon 9 mukaisesti. Kehittämismallissa tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen arviointi ja parantaminen perustuu yhteiseen yhteistyön kehittämissuunnitelmaan ja kehittämistavoitteiden kirjaamiseen yhteistyön kehittämisen tuloskortteihin tai vaihtoehtoisesti EFQM-mallin suoran soveltamisen toimintatapoihin. Yhteistyön kehittämisen arviointi voidaan toteuttaa joko tilaaja – tuottaja -osapuolittain tai yhteisarviointina taulukon 10 mukaisesti.

TAULUKKO 10. Tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen arviointi

T / T U A L V O O S I K T O E R T T E T K I I J Ä	OSA-ALUE	OMINAISUUS	PUNAINEN	KELTAINEN	VIHREÄ
	Mittareiden laatu	Mittarit ovat järkevästi menestystekijän toteutumista tukemaan asetettu	<i>Mittarit ovat väärät tai eivät vastaa tavoitteita</i>	<i>Mittarit ovat oikeat ja tukevat menestystekijöitä 50%</i>	<i>Mittarit tukevat lähes täysin menestystekijöitä</i>
	Tavoitteiden toteutuminen	Asetetut tavoitteet on saavutettu ja tulokset ovat seurausta toiminnasta ja toimenpiteistä	<i>Ei tuloksia tai vain hajanaisia tietoja</i>	<i>Kehitystä on ja tulokset ovat 30-60% tavoitteista</i>	<i>Positiivista kehitystä ja tulokset ovat 60-100% tavoitteista</i>
	Toiminta (Toimintatapa)	Toiminta on järkevää ja vastaa määriteltyä kriittistä menestystekijää	<i>Ei näyttöä tai puhetasolla</i>	<i>Näyttöä</i>	<i>Laajaa näyttöä</i>
	Toimenpide (Soveltaminen)	Toiminta tapahtuu käytännössä suunnitellusti ja järjestelmällisesti ko. toimenpiteissä	<i>Ei näyttöä tai puhetasolla</i>	<i>Toteutetaan noin ½ olen- naisista alue- ista ja näyttöä</i>	<i>Toteutetaan lähes 100% olen- naisista alueis- ta, laaja näyttö</i>
	Seuranta ja parantaminen	Toimintaa ja toimenpiteitä mitataan ja parannetaan säännöllisesti sekä niistä opitaan	<i>Ei näyttöä tai puhetasolla</i>	<i>Näyttöä</i>	<i>Laajaa näyttöä</i>

Arviointi suoritetaan kehittämisalueiden tuloskorttien toteutumisen tarkasteluna. Arvioinnissa asteikolla *punainen, keltainen, vihreä* tarkastellaan tuloskorttien kunkin tavoitetekijän menestystekijälle asetettujen tulostavoitteiden (= mittareiden ja tavoitearvojen) toteutumista, toiminnan ja toimenpiteiden toteutumista sekä toiminnan ja toimenpiteiden seurannan ja parantamisen toteutumista. Tarkastelussa tehdään yhteenvedot kunkin tavoitetekijän alueella laskemaalla keskiarvot yksittäisten menestystekijöiden arviointituloksista. Arvioinnin jälkeen voidaan tehdä korjaus- ja parantamistoimenpiteet tavoitetekijöiden alueille seuraavasti:

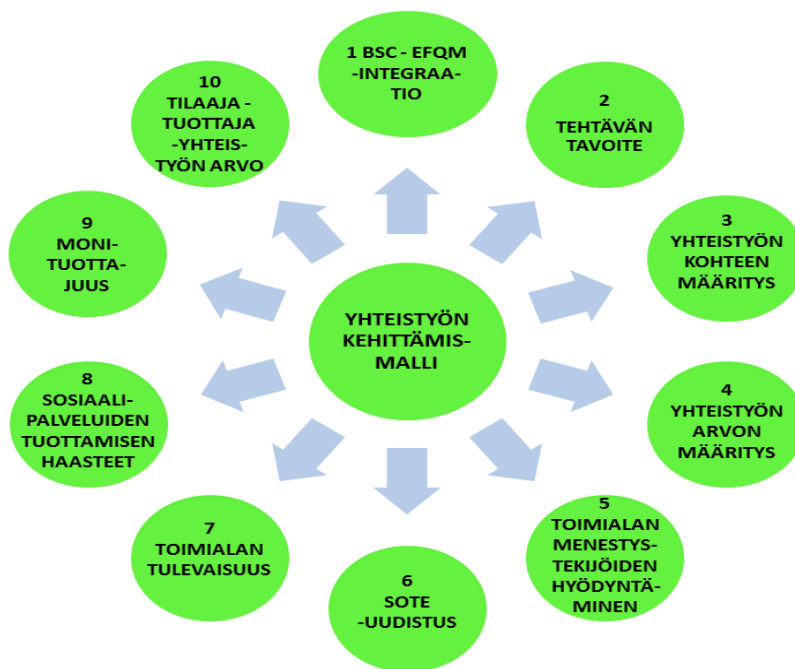
- jos tavoitetekijän tiettyjen menestystekijöiden arviointitulokseksi on punaisella, suoritetaan korjaustoimenpiteet menestystekijöiden osalta ja jatketaan toimintaa
- jos tavoitetekijän arviointituloksen keskiarvo on keltaisella ja tavoitetekijän menestystekijöissä ei ole punaisia arviointituloksia, jatketaan toimintaa mutta laaditaan parantamissuunnitelma keskeisiin menestystekijöihin
- jos tavoitetekijän arviointitulosten keskiarvo on vihreällä ja tavoitetekijän menestystekijöissä ei ole punaisia arviointituloksia, jatketaan toimintaa.

Jos tilaaja – tuottaja -yhteistyön osapuolet suorittavat arvioinnin erikseen, on arviointien jälkeen toteutettava yhteinen konsensuskokous korjaus- ja parantamistoimenpiteiden sopimiseksi.

Mikäli tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisen arvioinnissa korjattavia kohtia ja parannettavia alueita nousee esiin paljon, on suositeltavaa, että osapuolet suorittavat priorisoinnin yhdessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset syntyivät kehittämistehtävän tarkastelusta kymmenessä teemassa, joiden näkökulmissa haettiin perusteluita ja arvioita kehittämistehtävän tarpeellisuudelle sosiaalipalveluiden yrityksen toimintaympäristön muutoksessa ja haasteissa, sosiaalipalveluiden tuottavuuden kehittämisessä sekä kehittämistehtävän toteutuksessa (kuvio 15).



KUVIO 15. Kehittämistehtävän johtopäätösten tarkasteluteemat

Johtopäätöksissä tarkastellaan kehittämismallin merkitystä taulukon 11 mukaisesti teemaryhmissä

- sosiaalipalveluiden tuotannon tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattaminen
- yleinen liiketoiminnan kehittäminen sosiaalipalveluiden toimialalla
- sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantaminen.

TAULUKKO 11. Johtopäätösalueiden teemoitus

JOHTOPÄÄTÖSALUE	TARKASTELUTEEMA (kuvioista 15)
Sosiaalipalveluiden tuotannon tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattaminen	2 Tehtävän tavoite
	3 Yhteistyön kohteen määrittäminen
	4 Yhteistyön arvon määrittäminen
Yleinen liiketoiminnan kehittäminen sosiaalipalveluiden toimialalla	1 BSC – EFQM -integraatio
	10 Tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvo
	9 Monituottajuus
Sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantaminen	6 Sote -uudistus
	8 Sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteet
	5 Toimialan menestystekijöiden hyödyntäminen
	7 Toimialan tulevaisuus

7.1 Sosiaalipalveluiden tuotannon tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattaminen

Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia kunnallisten sosiaalipalveluiden ja mikroyrityksen yhteistyöhön kahdeksan suunnitellun vaiheen kautta kehittämismalli, joka johtaa toimintatapaan yhteistyön arvon tavoitteellisesta kasvattamisesta. Uuden toimintatavan odotetaan edistävän sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden kehittymistä siten, että yhteistyön molemmat osapuolet kokevat samalla oman toimintansa kehittyvän ja arvon kasvavan samalla kun palveluiden vaikuttavuus asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa.

Tehtävässä syntyi laajalti tunnettuja liiketoiminnan malleja hyödyntävä kehittämismalli tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattamiseen. Jotta kehittämismallista olisi syntynyt välitön silta uuteen yhteistyön toimintatapaan kehittämistehtävän aikana, olisi kehittämistehtävän kohteen määrittämisen terävöittämisiksi tarvittu yhteistyöorganisaatioparien välille lisäksi konkreettiset yhteistyön täsmäkohteet, joihin kehittämistehtävän tähtäin asetetaan. Konkreettisen yhteistyökohteen ja tavoitteen määrittäminen olisi toiminut tilaaja – tuottaja -yhteistyön osapuolille molempien strategiaperustaisiin menestystekijöihin perustuvilla yhteistyön kehittämisehdotuksilla maalitauluna. Sitoutuminen ja tähtääminen yhteiseen maalitauluun olisi aloittanut uuden kehittämismallin testaamisen käytännön toimintatapana. Tarkkojen maalitaulujen puuttuminen kehittämistehtävästä johti myös siihen että, kummassakaan yhteistyöorganisaatioparissa ei tarkasteltu kehittämisprosessin alussa yhteismitallisesti ajatuksia yhteistyön arvon muodostumista. Kehittämistehtävän välitulokseksi muodostunut tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksien synteesi korvasi puutteen ja konkreettisesti kahden tilaaja – tuottaja -organisaatioparin kokonaisnäkömyksen yhteistyön arvosta.

7.2 Yleinen liiketoiminnan kehittäminen sosiaalipalveluiden toimialalla

Kaplan ja Norton ehdottivat vuonna 2006 BSC-mallia käytettäväksi organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa näkemysten yhteiseen suuntaamiseen yhteistyön alueilla. Vuonna 2008 he täydensivät ehdotustaan johtamisjärjestelmällä, joka yhdistää strategian käytännön operatiiviseen toimintaan yhdistämällä organisaation sisäinen ja ulkoinen, toimintaympäristöstä muodostuva näkökulma organisaation nykyiseen strategiaan. Kaplan ja Norton korostivat strategian toteutumisen seuraamista ja jatkuvaa oppimista sekä johtamisjärjestelmän mukaisten kokousten toteuttamista tavoitteena strategian ja operatiivisen toiminnan arviointi. Ehdotettu johtamismalli perustuu jatkuvan parantamisen lähestymistapaan, mikä mahdollistaa organisaation mukautumisen muutoksiin ja kokemuksista oppimiseen (Banchieri et al 2011, 162). Palveluliiketoiminnassa pioneerina Suomessa EFQM-laatumallia tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisessä on menestyksekkäästi käyttänyt ISS Palvelut Oy. Yritys käynnisti isojen asiakkuuksien arvioinnit ja kehityskokoukset yhdessä asiakasorganisaatioiden kanssa EFQM-laatumallin sovelluksella vuonna 1997. BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäyttö on todettu kansainvälisissä tutkimuksissa toteuttamiskelpoiseksi, vaikutuksiltaan positiivisiksi strategioiden arvioinnissa ja parantamisessa sekä organisaation suorituskykyä kehittäväksi (Dolatabadi ym. 2012, 41 ja 51). Tutkimuksesta tai tieteellisistä artikkeleista ei löytynyt kehittämistehtävän tietoperustaan selontekoja tai katsauksia BSC- ja EFQM-mallien integroidusta soveltamisesta sosiaalipalveluiden organisaation ja ulkoisen sidosryhmän välisessä yhteistyössä. Kehittämistehtävän konstruktivissa kehit-

tämisasetelmassa ja valitulla tietoperustalla tavoiteltiin sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kehittämiseen ratkaisua BSC- ja EFQM-mallien vahvuuksien yhdistämisellä. Kehittämisprosessissa näytettiin toteen, että sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kehittämiseen voidaan rakentaa kehittämismalli, joka perustuu BSC-mallin ja EFQM-laatumallin periaatteiden ja ominaisuuksien integrointiin. Kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatioiden aitoihin strategisiin menestystekijöihin perustuvan käytännön tiedon käyttö kehittämismallin rakentamisessa vahvistaa uuden kehittämismallin käytännön toimivuuden ja käytäntöön sovellettavuuden.

Rakenteellisesti monituottajuus on tilaajan syvälistä yhteistyötä ulkoisten palvelutuottajien kanssa. Käytännössä monituottajuus ei ole noussut kunnissa suunnitelmallisen kehittämisen kohteeksi, vaan kunnan hankintayksiköllä on usein keskeinen asema kunnan ja ulkoisten tuottajien välissä. Sosiaali- ja terveystalouden alueella palvelutuottajien ja tilaajan sosiaali- ja terveystalouden ammattihenkilöiden sekä eri palvelutuottajien välisen yhteistyön lisääminen vahvistaisi asiakaspalveluketjujen laatua ja tuloksellisuutta (Junnila ym. 2012, 19). Asiakaspalveluprosessien toiminnan tasolla sosiaalipalveluiden asiantuntijatyöntekijä on työssään vahvasti kytköksissä asiakkaaseensa organisaation johtamisjärjestelmästä riippumatta. Organisaatioviestinnän näkökulmasta organisaatiot johtamisjärjestelmästä riippumatta eivät osaa täysin hyödyntää asiantuntijatyöntekijöiden ja asiakkaiden välistä kytköstä. Organisaation BSC-mallin mukaan johtamistyökaluna käyttämä tuloskortti voi jossain tapauksissa olla ristiriidassa asiantuntijan asiakasohjautuvuuden kanssa. Asiantuntijalle asiakas on tärkeämpi kuin organisaation johto. Johto ei voi piiloutua näkymättömiin tuloskortin taakse, vaan sen on oltava mukana arjen vuorovaikutuksessa (Ihanainen-Rokio 2014, 217). Sekä rakenteellisesti että asiakaspalveluprosessien näkökulmasta kehittämismalli voidaan nähdä hyödylliseksi monituottajuuden kehittämiseen ja tilaaja – tuottaja -yhteistyöhön koska

- kehittämismallin lähestymistavat pohjautuvat jokaisen yhteistyökumppanin niihin strategisiin menestystekijöihin, jotka saavat energiaa ja tukea onnistumiseen yhteistyöstä
- yhteistyöosapuolten kilpailevia tai ei-samansuuntaisia menestystekijöitä ei tarvitse yhteistyössä huomioida
- kehittämismallin omistajuus ei ole tilaajan tai yksittäisen tuottajan, vaan yhteistyöosapuolten yhteinen
- kehittämismallin käyttö toimintatapana edellyttää yhteistyöhön avointa kirjaa eli yhteistä kohdetta ja tavoitteita, yhteisiä mittareita ja tavoitteita sekä yhdessä sovittuja toimenpiteitä
- kehittämismalli hyödyntää BSC- ja EFQM-mallien ominaisuuksien vahvuuksia ja sen soveltaminen sopii erilaisten organisaatioiden yhteistyöhön, myös tuottajaorganisaatioiden välisiin tai yhteisiin toimintoihin
- kehittämismalli luo sosiaalipalveluiden tuottamisen eri osapuolille konkreettisemmän vastuun yhteiskunnan tarpeista ja niiden tyydyttämisestä taloudellisesti hyväksyttävällä ja palvelusaajan näkökulmasta aiempaa läpinäkyvämmällä tavalla.

7.3 Sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantaminen

Viisi sosiaali- ja terveystaluetta vastaa vuoden 2017 alusta sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä. Järjestämistvastuunsa toteuttamiseksi sote -alueet laativat järjestämispäätöksen, jossa määritellään alueen keskeiset sosiaali- ja terveystalveluiden toteuttamiseksi tarvittavat toimet ja vastuut. Sote -alueen tuotantovastuussa olevat kunnat ja kuntayhtymät toteuttavat talvelut niiden omana toimintana sitoutuen järjestämispäätökseen. Tuotantovastuulliset kunnat ja kuntayhtymät voivat täydentää omaa tuotantoa yksityisiltä talvelutuottajilta hankittavilla talveluilla järjestämispäätöksessä määriteltujen periaatteiden mukaisesti. Järjestämispäätökset on ajateltu neljän vuoden pituisille aikajaksoille (STM 2014 B, 1). Talveluiden tuotantovastuullisen tilaajakunnan tai -kuntayhtymän ja sosiaalitalvelua tuottavan mikroyrityksen yhteistyön kehittämisen lähtökohtana voidaan nähdä sote -alueen ja tuotantovastuullisen kunnallisen organisaation välinen vuotuinen järjestämispäätökseen liittyvä tulosohtaus. Tällöin tilaaja – tuottaja yhteistyön kehittämismalli toimisi vastaavasti tuotantovastuullisen kunnan tai kuntayhtymän ja tuottajayrityksen välisen tulosohtauksen dynaamisena toimintatapana. Toimintatavassa kehittämismallia sovellettaisiin siten, että yhteistyön tulos- ja kehittämistalveiksi määriteltäisiin esimerkiksi sote -järjestämislakiluonnoksen esiinnostamat talveluiden kehittämistalveet: laatu, hinta, vaikuttavuus ja sisältö sekä asukkaiden osallistuminen ja vaikuttaminen. Näille jokaiselle viidelle kehittämistalveelle laadittaisiin tuloskortti ja tuloskortteihin tavoitetekijät kehittämistalvetta vastaavista organisaation erinomaisuutta kuvaavista EFQM-arviointikohdista taulukon 8 esittämällä tavalla. Sote -alueella tapahtuvan tulevan kehittämistoiminnan lähtökohtana on organisaatorajat ylittävä kehittämistyö, joka tukee asiakas- ja potilaslähtöisen talvelujärjestelmän, toimintaprosessien ja toimintamallien kehittymistä sekä toimintojen johtamista (STM 2014 B, 78). Tavoitteellista kehittämistyötä ja -verkostoa koordinoivan sote -alueen toimijalla on mahdollisuus tehostaa kehittämistyön laatua ja tuloksellisuutta tilaaja – tuottaja -kehittämismallia hyödyntäen.

Sosiaalitalveluiden yritystoimialan toimivan talvelutuottajayrityksen tulevaisuuteen vaikuttaa käynnissä oleva sote -rakennuudistus, joka muokkaa kaikkien alan yritysten toimintaympäristöä. Sosiaalitalveluiden tuottamisen haasteiden kunnan tai kuntayhtymän ja tuottajayrityksen yhteistyössä ei voida arvioida käytettävissä olevan tiedon perusteella oleellisesti muuttuvan lähivuosina. Luvussa 3.3 esitettyjen, vuoden 2010 näkemykseen perustuvien sosiaalitalveluiden toimialan yritysten keskeisten menestystekijöiden (TEM 2012, 39) ei voi katsoa myöskään oleellisesti muuttuneen. Ainoa menestystekijä, jonka alueella voidaan arvioida uutta epävarmuutta, on tuottajavastuussa olevien kuntien ja kuntayhtymien tuleva ostokäyttäytyminen. Sitä ei tiedetä ennen kuin sote -alueet ovat toiminnassa. Varmuudella voidaan myös tehdä johtopäätös kehittämistyön tietoperustaan pohjautuen, että sosiaalitalveluiden toimialan mikroyritysten tulee vahvistaa osaamistaan erikoistuvana talveluyrityksenä sekä parantaa kyvykkyyttään toimia tulevaisuudessa yhteistyössä vaativampien ja suurempien yhteistyöorganisaatioiden ja näiden talveluksessa olevien asiantuntijoiden kanssa.

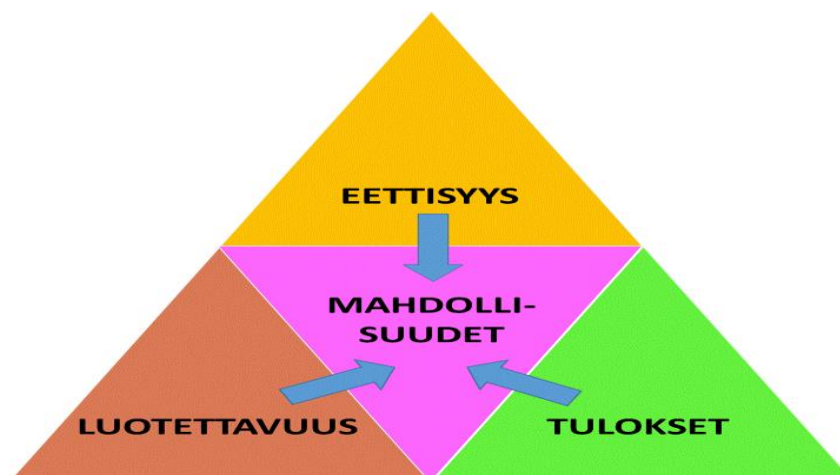
8 POHDINTA

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää uusi tuottavuutta ja laatua parantava toimintatapa sosiaalipalveluiden tuottamisen alueella tapahtuvaan kaupankäyntiin ja edistää tilaaja – tuottaja -toimintamallin kehittymistä. Tarkoituksen toteutumiseksi kehittämistehtävään muodostettiin konstruktiiivinen kehittämisasetelma, jonka kehittämisprosessissa yhdistyivät menetelminä teemahaastattelu, BSC-malli ja EFQM-laatumalli sekä tietoperustana käytännön tieto, raportoitu tieto ja kehittäjän oppiminen. Kehittämisprosessissa käytännön tiedon tuottivat kaksi sosiaalipalveluiden kunnallista tulosaluetta tilaajan roolissa ja kaksi sosiaalipalveluiden toimialan mikroyritystä tuottajan roolissa. Luovassa 7 esitetyt johtopäätökset toimivat kehittämistehtävän toteutuksen raportoinnin siltana ja johdantona pohdintaosioon sekä kuvaavat kehittämistehtävän sivutuloksia.

Kehittämisprosessissa rakentui sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon tuotannon kehittämiseen BSC- ja EFQM-mallien vahvuudet integroiva kehittämissmalli. Kehittämissmalliin perustuvan uuden toimintatavan tarkoitus on parantaa sekä tilaajan että tuottajan kilpailukykyä ja sosiaalipalveluiden asiakkaan kokeman palvelun parantumista kehittämällä, toteuttamalla ja arvioimalla systemaattisesti jatkuvan parantamisen työotteella tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä. Kehittämissmallissa yhteistyön kehittämisen lähtökohtina ovat yhteistyön osapuolten strategiset menestystekijät. Kehittämissmallin käytön ja hyödyntämisen tavoitteena on kasvattaa yhteistyön arvoa siten, että yhteistyön molemmat osapuolet kokevat toimintansa kehittyvän ja arvon kasvavan samalla kun palveluiden vaikuttavuus asiakkaille ja yhteiskunnalle kasvaa.

Tuloksia kehittämissmallin lisäksi ovat malli yhteistyöorganisaation strategisiin menestystekijöihin perustuvien kehittämisenäkemyksien kokoamiseen, strategisiin menestystekijöihin perustuvat näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista sekä johtopäätökset, jotka osoittavat kehittämissmallin merkityksen

- tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattamiseen sosiaalipalveluiden tuotannossa
- yleiseen liiketoiminnan kehittämiseen sosiaalipalveluiden toimialalla
- sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantamiseen.



KUVIO 16. Asetelma pohdintaan

Kehittämistehtävän toteutustapaa, tuloksia ja tuloksiin perustuvia mahdollisuuksia tarkastellaan ja arvioidaan kuvion 16 asetelmassa.

8.1 Eettisyys

Kehittämistehtävän aiheen valinnan periaatteena oli uuden tiedon tuottaminen soveltamalla liiketalouden tunnettuja toimintamalleja sosiaalipalveluiden kehittämiseen siten, että kehittämistehtävän tulokset olisivat yhteiskunnallisesti hyödyllisiä. Kehittämistehtävän aiheen valinnassa pyrittiin siihen, että kehittämistehtävän tavoitteet, prosessi, tietoperusta ja menetelmät olisivat kehittäjän osaamisalueella, jolloin hän voi kasvattaa osaamistaan kehittämistehtävän aikana. Kehittämistehtävän yhteistyöorganisaatioiksi ja tietoperustan käytännön tiedon tuottajiksi valittiin sosiaalipalveluiden kaksi tilaaja- ja kaksi tuottajaorganisaatiota, jotka tuntevat kehittäjän ja joihin kehittäjällä on ollut konkreettista yhteistyötä aiemmin tai joiden liiketoiminta-alueesta kehittäjä on hankkinut kokemusta.

Yhteistyöorganisaatioiden osallistujahenkilöiden valmistelu ja perehdytys kehittämistehtävään sekä käytännön tiedonkeruu tapahtui taulukon 2 (luku 5.1, s.38) mukaisissa vaiheissa syksyllä 2013.

Kehittämistehtävässä kerätyn käytännön tiedon organisaatiokohtaiset muistiinpanot on hävitetty huhtikuussa 2014. Käytännön tietoa on muokattu joko kahden (liitteet 5 ja 6) tai neljän organisaation yhteenvedoiksi (liitteet 1, 2, 3 ja 4). Kaikki dokumentoitu tieto on jaettua yhteistyöorganisaatioiden osallistujahenkilöille ja käsitelty yhteistyökokouksissa Keuruulla 29.4.2014 ja Joensuussa 4.6.2014 (luku 5.2, s.42). Kokouksissa tarkasteltiin myös kehittämistehtävän alustavat tulokset ja arvioitiin kehittämismallin hyödyntämismahdollisuuksia.

Kehittämistehtävästä on laadittu Savonia ammattikorkeakoulun vaatimusten mukainen opinnäytetyön ohjaus- ja hankkeistamissopimus yhteistyöorganisaatioiden, opinnäytteen tekijän ja ammattikorkeakoulun välille.

8.2 Luotettavuus

Kehittämistehtävän aiheen alue on Suomelle taloudellisesti merkittävä ja erittäin suuren muutoksen kourissa. Kehittämistehtävän aihe nousi sosiaalipalveluiden todellisuudesta ja mahdollisuudesta kehittää sellaista osa-aluetta, joka toistuu valtakunnallisesti tuhansissa sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyömuodoissa. Kehittämisasetelma oli aito, realistinen ja ymmärrettävä. Käytetyt menetelmät ovat tunnetuimpia liiketoiminnan strategia-, suunnittelu-, seuranta-, arviointi- ja parantamistyökaluja, joiden soveltaminen Suomen sosiaalipalveluiden tarjoamalla kehittämisalustalla on vielä vähäistä. Tietoperustassa yhdistyi teemahaastatteluilla kerätty käytännön tieto raportoituun tietoon ja kehittäjän oppimiseen. Rakentunut kehittämismalli vahvisti tavoitteen saavuttamisen. Yhteistyöorganisaatioparien yhteistyön arvon määrittäminen kehittämistehtävän valmisteluvaiheessa olisi mahdollisesti edistänyt kehittämismallin siirtymistä organisaatioparien yhteistyön toimintatavaksi jo vuoden 2014 aikana. Toisaalta yhteistyöorganisaatioiden strategiaperustaisissa menestystekijöissä onnistumista lisäävien yhteistyön kehittämisehdotusten kokoaminen antoi laajemman näkökulman

käytännön tiedon hyödyntämiseen kuin täsmällisen arvon tuottamisen kehittämiskohteen määrittely olisi antanut. Voidaan arvioida, että käytetty lähestymistapa käytännön tiedon keruussa oli kehittämismallin yleistettävyyden kannalta hyödyllinen.

Kehittämismalli on käytettävissä monistettuna laajalti sote -palveluiden tuotannossa tuotantovastuullisen organisaation ja palvelutuottajan välisessä yhteistyössä yhteistyön arvoa kasvattavana toimintatapana, kuten myös sote -alan erilaisten verkostojen yhteistyön laadun ja tuloksellisuuden parantamisessa. Toisaalta kehittämistehtävässä selvittämättä jäi kysymys, oliko tavoite sellainen, jonka sote -ympäristö tai ammattiala katsoo tarpeelliseksi ratkaista?

8.2.1 Menetelmät

Kehittäjä oli kouluttautunut ja harjaantunut työelämän johtamis- ja kehittämistehtävissä vuosina 1995 – 2007 kehittämistehtävässä käytettyihin päämenetelmiin, BSC- ja EFQM-malleihin. Menetelmien valinnassa tavoitteena oli niiden tunnettuus ja hyväksyttävyyys sosiaalipalveluiden toimialalla sekä julkisella että yrityssektorilla. Käytännön tiedonkeruussa temahaastattelu mahdollisti yhteistyöorganisaatioiden näkemyksien kokoamisen käytännön arjen todellisuudesta. Haastatteluiden muistiinpanojen käsittelyvaiheissa varmistettiin objektiiviseen käytännön tietoon perustuvan yhteenvedon, synteesin muodostuminen. Käytettyjä menetelmiä sovellettiin konstruktivisessa kehittämisasetelmassa yhdistämällä teorian tietoa ja kehittäjän oppimista.

8.2.2 Ikkuna todellisuuteen

Kehittämistehtävän logiikka rakentui tehtävän tarkoituksesta ja tavoitteista, konstruktivisesta kehittämisasetelmasta (kuvio 4), tietoperustan muodostumisesta (kuvio 10) ja etenemisestä kehittämis-tehtävän tavoitepolulla (taulukko 1). Kehittämistehtävän raportti kuvaa, rekonstruoi kehittäjän käyttämää logiikkaa. Raportissa on pyritty kuvaamaan tehtävän tavoitteen edellyttämällä tarkkuudella käytännön tiedonkeruuta ja siitä muodostetun tilaaja – tuottaja -yhteistyön synteesin muodostumista. Raportissa uuden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallin rakentaminen esitetään yksityiskohtaisesti vaiheittain. Rakentamisessa synteesi integroidaan EFQM-laatumalliin yksityiskohtaisesti EFQM-mallin logiikkaan perustuen. Integroinnissa onnistumisen edellytyksenä oli kehittäjän vahva osaaminen EFQM-mallin käytössä. Lopuksi laaditaan kehittämismallin käyttöönottoa edistävät yhteistyön kehittämisen tulokortit kehittäjän BSC-sovellusosaamiseen perustuen. Kehittämistehtävän raportin taulukossa 12 esitetään kehittämisprosessin tulokset ja tulosten muodostama tiedon lisäys välittöminä tuloksina sekä tulosten hyödynnettävyys ja sovellettavuus kehittäjän kokemukseen ja näkemykseen perustuvina.

8.2.3 Yhteistyö

Keuruun tilaaja – tuottaja -yhteistyöorganisaatioiden kokouksessa 29.4.2014 totettiin kehittämismallin tulosten käyttöönotto hyödylliseksi uuden tilaaja – tuottaja -yhteistyösopimuksen alkaessa. Tällöin keskeiset kysymykset ovat: mistä on kysymys, mitä tämä on, mikä on tärkeää tilaajalle, mikä on tärkeää yritykselle? Kysymysten vastauksista saadaan kehittämismallin soveltamisen ja käyttöönoton

vaatima käytännön tieto. Yhteistyön arjessa kehittämismallilla arvioitiin kehittävän valvontaa ja terävöittävän palveluiden strategioita. Keuruun sosiaalityön ammattilaisten näkökulmassa asiakkaiden asiat koettiin olevan sosiaalityön arjessa päällimmäisenä, joten kehittämismallin epäiltiin asiakaspalveluprosessien kehittämisen osalta haasteelliseksi. Keuruulla toimintatapa arvioitiin myös soveltuvan palveluiden kaupankäyntiin kaikkien kunnallisten hallinnon alojen ja palvelutuottajien välille. Kehittämistehtävän kokonaisuus hyväksyttiin.

Joensuun tilaaja – tuottaja -yhteistyöorganisaatioiden kokouksessa 4.6.2014 arvioitiin kehittämismallin rakentaminen uskottavaksi, hyväksyttäväksi ja erityisosaamista vaativaksi, mutta mallin hyväksikäytön tarvitsevan aikaa ja harjoittelua uuden toimintavan oppimiseksi. Todettiin kuten Keuruulla, että uudet yhteistyösopimukset olisivat oikea kohde käynnistää uuden toimintatavan käyttöönotto. Asiakasprosessien systemaattinen kehittäminen kehittämismallilla koettiin haasteelliseksi, koska sosiaalityössä kohdataan tasaisin väliajoin asiakastapauksia, jollaisia ei ole kohdattu koskaan aikaisemmin. Kehittämismallin arvioitiin edistävän sosiaalipalveluissa ostajan liiketoimintaroolin kehittymistä kilpailutuksissa ja tukevan kaupankohteen tuotteistamisprosessin laatua ja toteutusta.

8.3 Tulokset

Kehittämisprosessia, jossa sovelletaan liiketalouden toimintamalleja sosiaalipalveluiden toiminnan osa-alueen kehittämiseen, voidaan pitää sellaisenaan merkittävänä ja uutta tietoa muodostavana. Kehittämistehtävässä varsinaisina tuloksina tarkastellaan

- BSC- ja EFQM-mallien integraatiossa rakennettua sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismallia
- mallia tilaaja – tuottaja -osapuolten strategisiin menestystekijöihin perustuvien yhteistyön kehittämisenäkemyksien muodostamisesta
- yhteistyöorganisaatioiden tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämisenäkemyksiä
- kehittämistehtävän merkitystä kuvaavia johtopäätöksiä.

Kehittämistehtävän tulokset muodostuvat varsinaista tuloksista, tulosten muodostamasta tiedon lisäyksestä ja tulosten yleistettävyydestä ja sovellettavuudesta (taulukko 12).

Kehittämistehtävän tietoperustaan kansainvälisestä tutkimuksesta tai tieteellisistä artikkeleista ei löytynyt selontekoja tai katsauksia BSC- ja EFQM-mallien integroidusta soveltamisesta sosiaalipalveluiden tai muiden toimialojen organisaation ja ulkoisen sidosryhmän yhteistyössä. Kansainvälisen 2GC Active Management -organisaation 15 vuoden kokemukseen perustuen toimitusjohtaja Gavin Lawrien kertoi, että tilastoitua tietoa BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäytöstä on vaikea saada. 2GC:n tietojen mukaan intialainen Tata -teollisuuskonserni on hyödyntänyt BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäyttöä laatu järjestelmässään (Lawrie 2014-09-06). Uusi tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismalli ja tulokokonaisuus täydentävät BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäytöstä raportoitua nykyistä tutkimustietoa

- strategian kehittämisessä yhdistämällä organisaation sisäinen ja ulkoinen, toimintaympäristöstä muodostuva näkökulma organisaation nykyiseen strategiaan
- sisäisten ja ulkoisten kumppanien välisten strategisten menestystekijöiden yhdensuuntaistamisessa ja toteutumisessa.

TAULUKKO 12. Kehittämistehtävän tulokset

TULOS	TULOKSEN MUODOSTAMA TIEDON LISÄYS	TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA SOVELLETTAVUUS
Kehittämismalli	Malli, miten integroidaan BSC- ja EFQM-mallien vahvuudet uudeksi kehittämis työkaluksi, BSC- ja EFQM-mallin integraatioon perustuva kehittämissmalli organisaation ja ulkoisen sidosryhmän yhteistyön kehittämiseen, liiketoimintatiedon kasvu sosiaalipalveluiden tuotannossa	- Hyödynnettävissä organisaatioiden johtamis- ja laatu järjestelmien kehittämisessä sekä koulutuksessa, konsultoinnissa ja hankkeissa. - Sovellettavissa sote -palveluiden tuotannossa, kunnan hallinnon alojen ja ulkoisen kumppanin yhteistyössä, organisaatioverkostojen yhteis- ja kehittämistyössä ja yritysten välisissä yhteistyössä. - Sote -yrityksen valmiudet liiketoimintamahdollisuuksiin vahvistuvat.
Strategiakarttoihin perustuva malli tilaaja – tuottaja -osapuolten strategisiin menestystekijöihin perustuvien yhteistyön kehittämisenäkemyksien muodostamisesta	Strategiakarttojen soveltaminen mallissa, joka yhdistää organisaation ja ulkoisen sidosryhmän strategioiden menestystekijöihin perustuvat näkemykset yhteisiksi tavoitteiksi	- Yleisesti hyödynnettävissä organisaatioiden johtamis-, laatu-, asiakas- ja hankintajärjestelmien kehittämisessä, hankkeissa ja valmennuksessa. - Hyödynnettävissä sote -yritysten menestystekijöiden vahvistamisessa. - Sovellettavissa organisaatioverkostojen yhteis- ja kehittämistyössä sekä hankkeissa, yritysten välisissä yhteistyössä, organisaation sisäisten vastuuryhmien yhteistyössä.
Sosiaalipalveluiden tuotannon yhteistyöorganisaatioiden strategisiin menestystekijöihin perustuvat näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista	Tulos lisää välitöntä kehittämistietoa kuntien sosiaalipalveluille, kotiin hoivapalveluja tuottaville yrityksille ja päihdekuntoutusyrityksille sekä näiden tilaaja- ja yhteistyötahoille	- Hyödynnettävissä sosiaalipalveluyritysten menestystekijöiden vahvistamisessa. - Sovellettavissa suoraan sote -palveluiden tuotannossa. - Hyödynnettävissä soveltaen kunnan hallinnon alojen ja ulkoisen kumppanin yhteistyössä.
Johtopäätökset sosiaalipalveluiden tuotannon tilaaja – tuottaja -yhteistyön arvon kasvattamiseen	Kehittämisprosessin kokemukset, kehittämismallin vakuuttavuus, tapa hyödyntää BSC- ja EFQM-malleja integroidusti, strategisten menestystekijöiden tarkastelutapa	Liiketoiminnan mallien soveltaminen sote -alalla palveluiden laadun ja tuottavuuden kehittämisessä, strategiakarttojen hyödyntäminen organisaation ja yhteistyökumppanin strategisten menestystekijöiden hahmottamisessa
Johtopäätökset yleiseen liiketoiminnan kehittämiseen sosiaalipalveluiden toimialalla	Tietoa monituottajuus -toimintamallin kehittämiseen, BSC-mallin jäykkyyden eliminointi asiakasprosessien kehittämisessä	BSC-mallin käytettävyyden paraneminen sosiaalipalveluissa EFQM-integraation avulla, monituottajuus -toimintamallin ideologian vahvistuminen
Johtopäätökset sote -uudistuksen toimeenpanon tuottavuuden ja sujuvuuden parantamiseen	Hyödyllistä tietoa sote -järjestämissä päätöksen tulosohjaukseen soveltuvista toimintatavoista	Kunnallisen tuotantovastuuorganisaation ja yksityisten palvelutuottajien roolien tukeminen sote -järjestämissä päätöksen toimeenpanossa

Kehittämistehtävän tärkein tulos on

- BSC- ja EFQM-mallien vahvuuksien integraatioon perustuva kehittämissmalli organisaation ja ulkoisen sidosryhmän yhteistyön kehittämiseen.

Muita keskeisiä tuloksia ovat

- strategiakarttoihin perustuva malli yhteistyöorganisaatioiden strategisiin menestystekijöihin perustuvien yhteistyön kehittämisenäkemyksien muodostamisesta
- sosiaalipalveluiden tuotannossa yhteistyöorganisaatioiden strategisiin menestystekijöihin perustuvat näkemykset tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista.

8.4 Mahdollisuudet

Kehittämistehtävän esiinnostamia mahdollisuuksia tarkastellaan kehittämistehtävän aikana syntyneiden ajatusten muodossa, tulosten hyödyntämis- ja soveltamistavoissa, esittämällä suosituksia sekä jatkokehittämishaasteita. Kuvio 17 havainnoi mahdollisuuksien tarkastelukulmia.



KUVIO 17. Kehittämistehtävän esiinnostamien mahdollisuuksien tarkastelukulmat

Kansantalouden tilinpidon mukaan tuotettujen sosiaalipalveluiden arvo vuonna 2010 oli lähes 9 miljardia euroa, josta yritysten osuus oli 1,4 miljardia euroa (TEM 2012, 3 ja 9). Vuonna 2012 sosiaalipalvelujen tuotos oli yli 10 miljardia euroa, josta yritysten osuus oli 1,7 miljardia euroa. Toimiala työllisti vuonna 2012 191 100 henkilöä (TEM 2013, 2). Tilastotietojen ja tasaisen kasvun perusteella tuotettujen sosiaalipalveluiden arvo vuonna 2014 on noin 12 miljardin euroa, mitä voidaan pitää Suomen sosiaalipalveluiden kehittämisalustan suuruusluokkana. Kehittämistehtävän toteutusaikana julkisuudessa ei vielä ollut esillä sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen tulostavoitetta tai tulostavoitteen jakaantumista sosiaali- ja terveyspalveluiden kesken. Kehittämistehtävän mahdollisuuksien konkretisoimiseksi asetetaan esimerkkinä sosiaalipalveluiden tulostavoitteeksi sote -uudistuksessa pienentää kansantalouden ja veronmaksajien kuormitusta 3 % vuosittain viiden vuoden aikana vuosina 2017-2021. Vuoden 2014 kustannustasolla vuotuisiksi tulostavoitteiksi muodostuisi

- 2017 360 000 000 euroa
- 2018 350 000 000 euroa 2017-18 710 000 000 euroa

• 2019	340 000 000 euroa	2017-19	1 050 000 000 euroa
• 2020	330 000 000 euroa	2017-20	1 380 000 000 euroa
• 2021	320 000 000 euroa	2017-21	1 700 000 000 euroa.

Esimerkin mukaan vain 3 % vuotuisella taloudellisella tulostavoitteella toteutetut sosiaalipalveluiden kehittämishankkeet mahdollistavat viidessä vuodessa tuotettujen sosiaalipalveluiden vuotuisen arvon pienenemisen vuosien 2014-2016 noin 12 miljardista eurosta noin 10,3 miljardiin vuodesta 2021 eteenpäin. Vuoden 2024 loppuun mennessä kansantalouden ja veronmaksajien kuormitus pienentyisi yhteensä noin 6,5 miljardia euroa vain 3 % tavoitteilla vuotuisissa tuottavuushankkeissa tai muussa kehittämistyössä viiden vuoden 2017-2021 aikana. Esimerkissä kuvattu tuottavuuden parantuminen vuoden 2024 loppuun mennessä merkitsee 1200 euron säästöä asukasta ja 7,8 milj. euron säästöä keskimääräistä 6000 asukkaan kuntaa kohden. Sosiaalipalveluiden tuottavuuden tulisi vastaavasti parantumaan yhtä työntekijää kohden vuoden 2021 loppuun mennessä noin 9 000 euroa.

Esimerkin tarkoitus on kuvata realistisesti taloudellisesta näkökulmasta sosiaalipalveluiden kehittämismahdollisuutta vain 3 % vuotuisella kokonaiskustannusten säästötavoitteella, joka tarkoittaisi vain 9 000 euron tuottavuusparannusta viiden vuoden kehittämisjaksolla yhtä työntekijää kohden. Esimerkin mukainen lopputulos olisi mahdollista saavuttaa noin 600 tavoitteellisella kehittämishankkeella, joissa vuotuinen hankekohtainen tuottavuuden parantamistavoite olisi 550 000 euroa ja vuosikustannus noin 100 000 euroa. Tuottavuuden parantamisen lisäksi kehittämishankkeita haastaisi asiakkaiden saaman palvelun sisällön ja laatukokemuksen, sosiaalipalveluiden henkilöstön työn, toimintamallien ja toimintaprosessien ja yhteiskunnan arvioimien vaikutusten kehittäminen. Kuvattujen kehittämishaasteiden toteuttaminen mahdollistuisi hankkeistamalla ne viidellä sote -palveluiden järjestämisalueella, jolloin yhdelle alueelle tulisi noin 120 hanketta vuodessa ja nämä jakaantuisivat pääosin tuotantovastuullisten kuntaorganisaatioiden toteutettaviksi. Jokaisen tuotantovastuullisen organisaation vastuulla olisi keskimäärin 10 hanketta isompien hankkeiden toteutuessa verkostomaisesti. Esimerkissä ajatellaan, että hankkeiden toteutuskustannukset katetaan organisaatioissa pääosin henkilöstöjärjestelyin tai esimerkiksi ESR- tai EARK-hankkeistuksin. Kehittämishankkeiden toteutus mahdollistaisi poikkeuksellisen laajalti sosiaalipalveluiden henkilöstön osaamisalueiden uudistumisen, mikäli kehittämishankkeiden käyttöön tuodaan rohkeasti ja ennakkoluulottomasti yleisesti yhteiskunnan toimintojen kehittämisessä hyödynnetyt menetelmät, liiketaloudellinen ajattelu ja liiketoiminnan käyttämät kehittämismenetelmät sekä tekniikan testattujen ratkaisujen hyödyntämismahdollisuudet. Kehittämishankkeet ja tavoitteet voidaan toki jakaa pidemmälle kuin viiden vuoden aikajaksoille, mutta siinä on riskinä löysempi työskentely ja siitä aiheutuva motivaation lasku. Esimerkin tarkoitus on aktivoida päättäjiä ja sosiaalialalla työskenteleviä henkilöitä huomaamaan miten konkreettisesti ja käytännöllisesti, mutta erittäin tavoitteellisesti tarkoin suunnitelmin, seurannan ja jatkuvan parantamisen keinoin on asioita ja tuottavuutta parannettava sosiaalipalveluiden jokaisen yksityiskohtaisen tehtävän ja tapahtuman tarkkuudella edeten pysyvien muutosten ja uudistusten aikaansaamiseksi. Esimerkkiä ohjaa ajattelu, että *oikeiden asioiden* kohdalla tehdään *asioita oikein*.

Kansantaloudessa tuotettavien sosiaalipalveluiden ja sote -uudistuksen muodostaman ison kuvan sisällä sosiaalipalveluiden toimialan yritysten liiketoiminnan volyyymi on tällähetkellä 17 % tasolla.

Vuodelle 2010 tilastoituja sosiaalipalveluyrityksiä oli yhteensä 3301, joilla oli toimipaikkoja 4104. Yritykset työllistivät yhteensä yli 25 000 henkilöä. Yritystoiminta keskittyy alle 10 työntekijän mikroyrityksiin. Avopalveluyrityksistä 94 % ja laitospalveluyrityksistä 60 % oli vuonna 2010 mikroyrityksiä. (TEM 2012, 3).

Sosiaalipalveluiden yrityksen näkökulmasta keskeisiä haasteita palveluiden tuottamisessa yhteistyössä kunnan sosiaalipalveluiden ja tulevan tuotantovastuullisen organisaation kanssa muodostuu

- asiakasnäkökulmassa tuotteistamisessa ja palvelulupauksissa sekä prosessien laadussa ja tuotantovastuullisen hankintaprosesseissa
- talouden näkökulmassa asiakkaiden määrän optimoinnissa suhteessa palvelulupauksiin ja resursseihin sekä kannattavuuden, kilpailukyvyn ja yhteiskunnallisen yrityskuvan ylläpidossa
- prosessien näkökulmassa asiakasprosessien ja niitä tukevien tuotantoprosessit toteutuksen laadussa ja tuottavuudessa sekä toimintaedellytyksien kehittämisessä yhteistyössä kunnallisen organisaation oman palvelutuotannon kanssa
- osaamisen ja kasvun näkökulmassa ammattihenkilöiden saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen.

Keskeisiin haasteisiin vastaamisen menestystekijät löytyvät pääosin työ- ja elinkeinoministeriönlaati-
masta sosiaalipalveluiden toimialaraportista (TEM 2012, 39), johon voidaan osaamisen ja kasvun menestystekijöiksi lisätä substanssiosaaminen ja korkea koulutustaso, liiketoimintaosaaminen ja liikkeenjohtotaidot sekä erikoistuminen ja verkostoituminen.

Kunnan näkökulmasta sosiaalipalveluiden tuottamiseen liittyviä haasteiden kokonaisuutta (luku 2.1, s.16) selkeyttää ja uudistaa tulevat sote - järjestämis- ja voimaannapolait sekä sote -alueittain laadittavat järjestämisspäätökset. Toisaalta kunnan omassa tuotannosta tulevat esiintymään pääosin samat haasteet kuin palveluja tuottavalle yritykselle.

Kehittämistehtävän toteutuksen ja tulosten perusteella voidaan nähdä kehittämistehtävän tyyppinen kehittämistyö hankkeistettuna soveltuvan laajalti sosiaalipalveluiden kehittämiseen. Näkemystä tukee ajattelu, että sosiaalipalveluiden monimuotoisesta ja laajasta kokonaisuudesta löytyy osa-alueita ja tehtäviä, joita voidaan tavoitteellisesti parantaa samanaikaisesti ja rinnakkain edeten. Kehittämistavoitteita on mahdollistaa muodostaa asiakkaan palvelutarpeita tai palvelutyyppejä segmentoimalla nykyisten palvelusektoreiden sisällä tai sektorit ylittävällä tavalla. Kehittämistavoitteita voidaan muodostaa toimintaprosessien tai taloudenhallinnan näkökulmasta, johtamis- ja päätöksentekoprosessien alueella tai asiakastyön lähtökohdista. On kehittämiseen tarttumisen suunta ja ote mikä hyvänsä, alussa tarvitaan analyysi tilanteesta asiakkaan, talouden, prosessien ja osaamisen näkökulmasta. Kehittämishankkeet voivat olla pieniä tai isoja, liittyä yhteen organisaatioon tai laajaan verkostoon. Kaikki kehittämistulokset on monistettavissa ja myös monistettava mahdollisimman laajalle, jotta kehittämisen tuloksina parhaat käytännöt ja tuottavimmat toimintamallit voittavat heikommat ja vakiintuvat pysyväksi toiminnaksi asiakkaiden tasavertaiseen käyttöön sekä jatkuvan parantamisen tilanteeseen.

Eettisessä tarkastelukulmassa (kuviot 17) voidaan arvioida kehittämistehtävän aiheen valintaan, toteutuksen tiedon hankintaan, käsittelyyn ja julkistamiseen liittyvät ratkaisut soveltuvan sosiaalialan

kehittämishankkeisiin huomioiden asiakkaan asemaan ja asiakastietojen käyttöön liittyvät vaatimukset. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta sosiaalialan palvelujen tuottamisen kehittäminen ja niiden vaikutusten vahvistaminen priorisoituu varmuudella hyvin merkittäväksi.

Kehittämistehtävän luotettavuustekijöiden avulla (kuvio 17) on mahdollista etsiä ja tunnistaa sosiaalipalveluiden osa-alueilta kehittämisen kohteita, joissa

- kehittämisen aiheen tulisi olla todellinen ja laajasti toistuva
- kehittämisasetelma ja tavoitteet tulisi olla aitoja, realistisia ja ymmärrettäviä
- käytettävät menetelmät yleisesti tunnettuja ja käytettyjä
- olisi mahdollisuus kattavan käytännön tiedon ja raportoitu tiedon käyttöön sekä osallistujien oppimiseen
- kehittämistyö johtaisi pysyvästi uuden tai parannetun toimintatavan käyttöön
- tulosten arviointi on mahdollisuus toteuttaa jouhevasti käytännön toimijoiden toteuttamana
- uusi toimintatapa soveltuu helposti monistettavaksi.

Kehittämistehtävän tärkein tulos lisää tietoa siitä, miten integroidaan BSC- ja EFQM-mallien vahvuudet uudeksi kehittämistyökaluksi. Tehtävässä sosiaalipalveluiden tuottamisen haasteiden riippuvuuksista muodostettiin tilaaja – tuottaja -yhteistyön tavoitteelliset kehittämisalueet (kuvio 11.), joiden avulla BSC – EFQM -integraation perusvaihe toteutettiin (Ilite 3). Vastaavalla tavalla BSC- ja EFQM -mallien vahvuuksia voidaan räätälöidä kehittämistyökaluksi erityyppisille tavoitealueille, joissa kaksi tai useampi organisaatio tai toimija kehittää yhteistyössä toimintaa. Kehittämismalli on hyödynnettävissä organisaatioiden johtamis- ja laatu-järjestelmien kehittämisessä sekä koulutuksessa, konsultoinnissa ja kehittämishankkeissa. Malli on sovellettavissa sote -palveluiden tuotannossa, kunnan hallinnon alojen ja ulkoisen kumppanin yhteistyössä, organisaatioverkostojen yhteis- ja kehittämistyössä sekä yritysten välisessä yhteistyössä. Mallin avulla sote -yrityksen valmiudet tarjolla oleviin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumiseen vahvistuvat.

Keskeinen, kehittämistehtävän välitulos on strategiakarttoihin perustuva malli yhteistyöorganisaatioiden strategiaan menestystekijöihin perustuvien yhteistyön kehittämisenäkemyksien muodostamisesta. Tulos on hyödynnettävissä organisaatioiden johtamis-, laatu-, asiakas- ja hankintajärjestelmien kehittämisessä sekä hankkeissa, koulutuksessa ja konsultoinnissa sekä sote -yritysten menestystekijöiden vahvistamisessa. Malli on sovellettavissa organisaatioverkostojen yhteis- ja kehittämistyössä sekä hankkeissa, yritysten yhteistyössä ja organisaation sisäisten vastuuryhmien yhteistyössä.

Kehittämismallin käytännön tietoon perustuva tulososio muodostuu sosiaalipalveluiden tuotannossa kahden tilaaja – tuottaja -yhteistyöorganisaatioparin näkemyksistä strategiaan menestystekijöihin perustuvista tilaaja – tuottaja -yhteistyön kehittämismahdollisuuksista. Tulos on hyödynnettävissä sosiaalipalveluiden yritysten menestystekijöiden vahvistamisessa. Tulos on sovellettavissa suoraan sote -palveluiden tuotannossa ja soveltaen kunnan hallinnon alojen ja ulkoisen kumppanin yhteistyössä. Tulos antaa välitöntä kehittämistietoa kuntien sosiaalipalveluille, kotiin hoivapalveluja tuottaville yrityksille ja päihdekuntoutusyrityksille sekä näiden tilaaja- ja yhteistyötahoille.

Kehittämistehtävän toteutuksen jälkeen tärkein suositus on, että sosiaalipalveluiden tilaaja – tuottaja -yhteistyössä valmentauduttaisiin laajasti kehittämismallin käyttöön ja käynnistettäisiin kehittämismallin mukainen organisaatioiden välinen yhteistyön kehittäminen. Siirtymällä asteittain kehittämismallin mukaiseen toimintatapaan yhteistyöstä muodostuu yhdessä sovittu ja jatkuvasti paraneva toimintatapa, joka edistää yhteistyön osapuolten strategioiden toteutukselle tärkeiden menestystekijöiden toteutumista ja kasvattaa molempien osapuolten kokemaa yhteistyön arvoa.

Kehittämismalliin tai mallin kanssa samantyyppisten lähestymistapojen opettelua voidaan suositella kaikille sosiaalialan avaintehtävissä oleville, esimerkiksi sosiaalialan johtotehtäviin opiskeleville. Kehittämismallin hyödyntämistä voi suositella kaikille organisaatioille, joilla on tavoitteellista ja organisaatioiden strategioiden toteutukseen liittyvää yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Malli sopii kuntiin, yrityksiin ja järjestöihin.

Kehittämismallin jatkokehittämishaasteet voidaan jakaa kolmeen koriin:

- kehittämismallin ja/tai siihen perustuvien uusien sovellusten tuotteistaminen koulutus- ja konsultointituotteeksi
- kehittämismallin kehittäminen tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoon tuotantovastuullisen kunnan tai kuntayhtymän kattavaksi toiminta- ja laatujärjestelmäksi
- kehittämismallin käytännön kokemusten, hyödyntämisen ja tuloksien jatkotutkimukset.

LÄHTEET

- 2GC Active Management. 2012. Balanced Scorecard Usage Survey 2012. Berkshire UK. [Viitattu 2014-08-19.] Saatavissa: <http://2gc.eu/files/surveys/2GC%202012%20Balanced%20Scorecard%20Survey%20Summary%20Output%20121114.pdf>
- BANCHIERI, Lucía Clara, CAMPA PLANAS, Fernando, SANCHEZ REBULL, Victoria. 2011. What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard? Zb. rad. Ekon. fak. Rij. 2011. Vol. 29, sv. 1, 155-192. Review article UDC 658.56: 65.012.32. [Viitattu 2013-01-19.] Saatavissa: <http://www.yumpu.com/en/document/view/14044945/what-has-been-said-and-what-remains-to-be-said-about-the-balanced-scorecard>
- DOLATABADI, Hosein Rezaei, KOUCHEKIAN, Milad and SHAHIN, Arash. 2012. Proposing an Integrated Model of BSC and EFQM and Analyzing its Influence on Organizational Strategies and Performance The Case of Isfahan Municipality Complex. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences June 2012, Vol. 1, No. 3 ISSN: 2226-3624. [Viitattu 2014-02-03.] Saatavissa: <http://www.hrmars.com/admin/pics/969.pdf>
- HIRSIJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- IHANAINEN-ROKIO, Outi 2014. Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms. Doctoral thesis. Jyväskylä studies in humanities 223. ISBN 978-951-39-5570-0 (PDF). University Library of Jyväskylä. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42785/978-951-39-5570-0_Vaitos18012014.pdf?sequence=1
- JUNNILA, Marja-Liisa, FREDRIKSSON, Sami 2012. Tilaja – tuottaja -toimintatapa. KIDE 18 -julkaisu. Poliitiikan seuranta- ja vaikuttavuusyksikkö. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 2013-01-23.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-722-6>
- KAPLAN, R.S and NORTON, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S ja NORTON, D.P. 2003. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. (Suom. Talentum Media Oy 2004). Helsinki: Talentum.
- KARLÖF, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ 2013. Ilmapuntari 2013: Kuntalaisten näkemyksiä palveluiden järjestämisestä ja talouden tasapainottamisesta. [Viitattu: 2013-11-11.] Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/Ilmapuntari10_2013.pdf
- KVALIMOTV 2014. 6.3.2. Teemahaastattelu. [Viitattu: 2014-02-03.] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- LAATUKESKUS EXCELLENCE FINLAND OY 2003. Efqm Excellence Model. Suomenkielinen käännös. Helsinki: Laatuokeskus.
- LAATUKESKUS EXCELLENCE FINLAND OY 2003. EFQM-koulutusmateriaali laatukouluttajille. Power Point -aineisto. Helsinki: Laatuokeskus
- LAWRIE, G. 2014. Vastauksia kysymyksiin BSC- ja EFQM-mallien yhteiskäytöstä. [Sähköposti kirjeenvaihto 2014-09-06.] Managing Director 2GC Active Management. email: gavin.lawrie@2GC.eu
- NETTILAKI 2013. Julkinen hallinto: Julkinen palvelu. [Viitattu: 2013-11-19.] Saatavissa: <http://www.nettilaki.com/a/subjekttiivinen-oikeus-on-kuntalaisen-lakis%C3%A4%C3%A4teinen-oikeus>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

SHULVER, M and LAWRIE, G 2009. The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model. 2GC Working Paper. This document is based upon a paper presented at the Trento CPSO conference June 18-20, 2007. Modified for web publication. [Viitattu: 2014-05-14.]
Saataavissa: http://www.2gc.eu/resource_centre/balanced-scorecard

STM 2013. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet. [Viitattu 2013-01-13.]
Saataavissa: http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveystalvet/vastuutahot/yksityinen_sektori

STM A 2014. Sote -uudistus. [Viitattu 2014-08-19.] Saataavissa: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennuudistus

STM B 2014. Esitysluonnos sosiaali- ja terveydenhuollon jrrjestamislaita. [Viitattu 2014-08-25.]
Saataavissa: <file:///C:/Users/Harri/Desktop/Oppari%20yamk/RAPORTTI/L%C3%84HTEET/HE%20sote%20luonnos%202014-08-18.pdf>

STORBACKA, Kaj 2005. Kannattava kasvu strategia. Helsinki: Vectia ja WSOY.

SUOMEN YRITTÄJÄT RY 2013. Franchising yrittäjyyden mallina. [Viitattu 2013-11-15.]
Saataavissa: <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/franchising>

TEM 2012. Toimialaraportti 5/2012. Sosiaalitalvet. [Viitattu 2013-11-13.]
Saataavissa: http://www.temtoimialatalvet.fi/files/1638/Sosiaalitalvet2012_web.pdf

TEM 2013. Hyvinvointiohjelma HYVÄ. Sosiaali- ja terveystalvetissa myönteisiä näkymiä 26.9.13. [Viitattu 2013-11-26.] Saataavissa: http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/hyvinvointiohjelma_-_hyva/sosiaali_ja_terveystalvetissa_myonteisia_nakymia.111872.news

THE ISI FOUNDATION 2014. About. [Viitattu: 2014-01-15.] Saataavissa: <http://www.isi.it/about/>

THL 2011. Yksityiset sosiaalitalvet 2010. Tilastoraportti. [Viitattu: 2014-08-21.]
Saataavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085520>

THL 2014. Kotihoidon asiakkaat marraskuussa 2013. Tilastojulkistus. [Viitattu: 2014-08-21.]
Saataavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014062629515>

TILASTOKESKUS 2013, Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Mikroyritys. [Viitattu 2013-11-27.] Saataavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

VALTAKUNNALLINEN TERVEYS- JA SOSIAALIALAN PALVELUIDEN HAKUPALVELU 2013. Hoivatalvet. TesoAkademia. [Viitattu: 2013-11-14.]
Saataavissa: <http://www.hoivahakemisto.fi/tarjousneuvo/sopimusvaihe>

VM 2005. Kunta- ja palvelurakennuudistus. [Viitattu 2013-11-12.]
Saataavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/index.jsp

WIKIPEDIA 2014. Konsensus. [Viitattu 2014-03-03.]
Saataavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Konsensus>

WIKIPEDIA 2014. Synergia. [Viitattu 2014-02-12.] Saataavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Synergia>

WIKIPEDIA 2014. Synteesi. [Viitattu 2014-02-12.] Saataavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Synteesi>

YLE UUTISET. Kotimaa 13.11.2013 klo 6:23, päivitetty 13.11.2013 klo 15:46. [Viitattu 2013-11-18.]
Saataavissa: http://yle.fi/uutiset/lasten_mielenterveyshairioiden_tuet_lisaantyneet_rajusti/6930383

TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN BSC-TULOSKORTTI
TALouden HALLINTA

TAVOITTEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
JOHTAMINEN JA STRATEGIAT				
<i>1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen (kpl) 2. Uusien palveluyritysten syntyminen edistäminen seudullisissa elinkeinostrategioissa kunnallisen kehitysyhtiön kanssa (tulokset)		
<i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden (arvioidaan yhdessä)		
<i>2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatuun tietoon, tutkimuksiin, parhaisiin käytäntöihin ja oppimiseen</i>	Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely esim. vuotuisessa tilaaja – tuottaja -yhteistyöpäivässä	1. Toteutuminen (ohjelma) 2. Osallistujamäärä (hlö)		
<i>2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla</i>	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen tavoitealueilla	1. Vuositavoitteiden käsittely yhteistyöpäivässä 1 x vuosi (toteutumisen arviointi) 2. Yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja -ohjelma tuottajille (toteutuminen) 3. Sähköinen tilaajan ja tuottajan kk-tiedote (vrt 2)		
KUMPPANUUS				
<i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i>	Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin vaikuttavuuteen tai talouteen liittyvä asia nousee esille	1. Tavoitteen muutoksen vaikutusten kirjaaminen molemmin puolin (kpl ja yhteneväisyys)		
<i>4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan</i>	Tilaaja – tuottaja -yhteistyön volyymin määrittely. Keskustelun käynnistäminen palvelun järjestäjän työntekijöiden sijaispankista.	1. Toimintaa ja tuloksia ohjaava vuositilaus tai muu määrällinen tunnusluku 2. Sijaispankin hlömäärä		
<i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa</i>	Palveluiden tuottamisen ohjausmalli joka huomioi - asiakkaan tarpeet ja tulot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelussa - palvelusetelitoimintamalli yhdistettynä asiakkaan ja lähipiirin kotitalousvähennys mahdollisuuteen			
<i>5c: Miten palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i>	Yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolilla perustuen asiakassegmentointiin ja asiakastarpeisiin eri segmenteissä	1. Tuotteistettujen palvelujen määrä tilaaja – tuottaja -yhteistyössä (kpl) 2. Asiakassegmenttikohattaiset palvelusovellukset ja osaamiskuvaukset (kpl)		
<i>5d: Miten palveluita tuotetaan, ylläpidetään ja tuetaan</i>				
<i>5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään</i>	Kilpailutukseen varautuminen tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhteessa			
<i>8a: Yhteiskunnan näkemykset</i>	Yhteistyö hyöty- tai vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien ja yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseksi	Tuottavan ja optimin sosiaalityön mittaaminen. Esim. asiakkaan pois pysyminen tk:n vuodeosastolta vs. asiakkaan kotiin paluun onnistuminen tk:sta		

TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN BSC-TULOSKORTTI
 ASIAKKUUKSIEN LAADUKAS TOTEUTTAMINEN

TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
JOHTAJIEN ROOLI				
<i>1d: Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa</i>	Asiakasprosessin vastuuhenkilön määrittely joko tilaajan tai tuottajan organisaatiosta. Vastuuhenkilö on "enemmän" kuin omahoitaja. Asiakasprosessin vastuuhenkilökustannuksen ja -kaminen.	<p>1. Asiakasprosessien vastuuhenkilöiden määrittely (kpl)</p> <p>2. Asiakkaiden palveluiden hallinta-aste käytännön tasolla (%)</p> <p>3. Asiakasprosessin kokonaiskustannuksien ja -toiminnan optimointiosaaminen (asteikolla 1-5)</p>	<p>2. Yli 60% asiakkaan palveluista</p> <p>3. Yli 3</p>	
TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA				
<i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i>	Mielenterveyspalveluiden saatuuden parantaminen asiakkaan tarpeisiin	1. Saatavuuden arviointi (asteikolla 1-5) / tapaus >> lasketaan keskiarvo	1. Yli 3	
<i>2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla</i>	<p>Palveluviestinnän suuntaaminen tuleville itsemaksaville asiakkaalle.</p> <p>Seutukunnan sosiaalipalveluiden kokonaistarjonnan näkyväksi tekeminen ja palvelutuottajatiedon ajan tasalla pitäminen sekä tiedon jakaminen ja hallinta yhdessä sovitulla tavalla.</p>	<p>1. Miten tuottajan imago tukee palveluiden järjestäjän imagoa? -mittarina</p> <p>2. Kuka, mitä, kenelle, milloin -mittarina</p> <p>3. Palvelutuottajien omaa palvelua täydentävien tukipalveluiden tuottajaverkoston kuvaus -mittarina</p>		
KUMPPANUUDET				
<i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i>	<p>Tilaaaja-Asiakas-Tuottaja -yhteistyön kehittäminen ja hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteisten prosessien toimintatapojen kehittäminen asiakasta arvostavammaksi esitapaamisesta lähtien - palveluverkosto asiakaskohtainen kokoaminen heti alussa - asiakasprosessin tuloksellisen käynnistäminen - yhteistyö eri arviointivaiheissa - vahvan sidosryhmäyhteistyön periaatteen toteuttaminen asiakasprosessissa sovitulla tavalla, sitoutuneesti ja tavoitteellisesti 	Mittarit jokaisen vasemalla mainitun menestystekijän todentamiselle.		

TAVOITTEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
<p>ASIAKAS JA PROSESSIT</p> <p><i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa</i></p> <p><i>5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i></p> <p><i>5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään</i></p> <p><i>6a: Asiakasnäkemykset</i></p>	<p>Palvelulupaukseen perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - palveluiden järjestäjällä selkeä lupaus palveluiden asiakkaille eri segmenteissä - palvelutuottajilla konseptoidut palvelut ja selkeät palvelupaukset tilaajalle peruspalveluissa, ratkaisu- ja lisäarvopalveluissa - palvelulupaus = palvelun sisältö/asiakastulos/kustannus. <p>Asiakkaan "palvelusalkun" eri prosessien arviointi samalla kertaa moniammatillisesti => kokonaisvaikuttavuuden arviointi. Asiakkaan palveluprosessin jälkihoidon kehittäminen tilaajan / tuottajan yhteistavoitteena:</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan siirtyminen kotiin terveyskesk. vuodeosastolta - asiakkaan jatkoasumisen tukeminen omassa kunnassa - asiakkaan ohjaaminen kuntouttavaan työtoimintaan - arkielämän tarvitsemien tukipalveluiden järjestäminen. <p>Palvelun joustavuuden haasteen hallinta kun osapuolilla yhteinen asiakas esimerkiksi siten, että:</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiakas saa kunnalta sovitun peruspalvelun -asiakas saa palveluyritykseltä ekstrona peruspalveluihin, ratkaisuja uusiin palvelutarpeisiin sekä "rappuset rikki" tyyppisiä työpalveluita <p>=> lisäksi tilaaja palveluiden järjestäjänä saa uutta lisäarvoa omaan toimintaansa</p>	<p>Palvelulupaustoimintatavan toteutumisen mittaus esimerkiksi mittaamalla palvelulupausten kattavuutta / toteutumista tilaajan sosiaalipalveluiden eri kustannusjaon mukaan</p> <p>Prosessien mittarien valinta siten, että tilaaja – tuottaja -yhteistyössä mitataan yhteistyöalueiden prosesseja samalla tai vertailukelpoisella tavalla.</p>		
<p>SUORITUSKYKY</p> <p><i>6b: Sisäinen suorituskyky</i></p>	<p>Tuottajalla on tarvittavat kompetenssit ja valmiudet tuottaa asiakkaan yllättävään (x-factoriin perustuvaan) tilanteeseen ja tarpeeseen eteenpäin vieviä ratkaisuja.</p> <p>Asiakasprosessin seuraaminen ja ohjaaminen yhteisellä asiakastietojärjestelmällä esim. Effica + Hiikka, VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä kutyssa jne. ja soveltuvien mobiilien ratkaisujen mahdollisen lisäarvon selvittäminen.</p>	<p>1. Raportointi- ja seuranta-malli</p> <p>2. Yhteiseen käyttöön soveltuvien järjestelmien käyttöasteen mittaus</p>		

**TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN BSC-TULOSKORTTI
PROSESSIEN SUJUVUUS**

TAVOITTEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
TOIMINTAPERIAATTEET				
<i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i>	Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiata-son yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana.	1. Auditoinnin tulokset 2. Priorisoidut parantamis-kohteet (kpl) 3. Parantamiskohteiden toteutumistaso (%)		
HENKILÖSTÖRESURSSIT				
<i>3a: Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään</i> <i>(4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan)</i> <i>(5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella)</i>	Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän yhteinen käyttö ja kehittäminen: - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestemään toiminnan ja kustannusten tasolla.	Toiminnan mittari, jolle voidaan asettaa mitattavat tavoitteet. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin.		
TEKNISET RESURSSIT				
<i>4c: Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan</i> <i>4d: Miten teknologiaa hallitaan</i>	Tietojärjestelmien ja mobiilien ratkaisujen tuottavuutta lisäävien mahdollisuuksien selvittäminen	1. Selvitykset (kpl) 2. Mahdollisuudet (kpl)		
PROSESSIEN KEHITTÄMINEN				
<i>5a: Miten prosesseja järjestelmällisesti suunnitellaan ja hallitaan</i> <i>(6b: Sisäinen suorituskyky)</i> <i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa</i> <i>(5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään)</i>	Johtamis-, substanssi- ja kehittämisprosessien vertaileminen (benchmarking) ja kumppani-organisaatiolta oppiminen Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiata-son yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana.	1. Vertailujen määrä (kpl) 2. Vertailujen laajuus (% ydinprosesseista) 3. Oppimistulokset 1. Auditoinnin tulokset 2. Priorisoidut parantamis-kohteet (kpl) 3. Prosessikohtaiset parantamistavoitteet 4. Parantamiskohteiden toteutumistaso (%)		
<i>5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan</i> <i>(6a: Asiakasnäkemykset)</i>	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyökumppaneiden yhteinen käsitys laadusta ja laadunhallinnan keskeisistä toimintatavoista	1. Poikkeamaseuranta sovitulla tavalla yhteistyön eri osa-alueilla 2. Poikkeamien käsittely		

TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN BSC-TULOSKORTTI
SIDOSRYHMÄOSAAMINEN

TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
JOHTAMINEN				
<p><i>1b: Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen</i></p> <p><i>2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin</i></p> <p><i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i></p> <p><i>5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään</i></p> <p><i>8a: Yhteiskunnan näkemykset</i></p>	<p>Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin</p> <p>- tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen</p>	<p>1. Kumppanuussopimuksen arviointi ja parantaminen</p>	<p>1. 1 x vuosi</p>	
VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU				
<p><i>3d: Miten organisaatiossa käytään vuoropuhelua</i></p> <p><i>(7b: Sisäinen suorituskyky)</i></p>	<p>Tiedonkulun ja tiedon sisällön oikeellisuuden varmistaminen.</p>	<p>1. Tiedonkuluhäiriöt osapuolittain (kpl/aika)</p>	<p>Nolla</p>	
SITOUTUMINEN				
<p><i>4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan</i></p> <p><i>4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan</i></p> <p><i>(6b: Sisäinen suorituskyky)</i></p>	<p>Mikä on tilaaja-tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus ja/tai kumppanuussopimus?</p>	<p>1. Kumppanuussopimuksen arviointi ja parantaminen</p>		
TARPEISIIN JA ODOTUKSIIN VASTAAMINEN				
<p><i>5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa</i></p> <p><i>5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i></p> <p><i>5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan</i></p>	<p>Tilaaja-tuottaja -yhteistyön osapuolten asiakas- ja prosessivastavien henkilöiden tavoitettavuuden parantaminen asiakaslähtöiseksi</p> <p>Moderni ja mobiili 24/7 -viestijärjestelmä</p>			

TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN BSC-TULOSKORTTI
SUORITUSKYVYN VARMISTAMINEN

TAVOITTEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYSEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
JOHTAMINEN				
<p><i>1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa</i></p> <p><i>1e: Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa</i></p> <p><i>8a: Yhteiskunnan näkemykset</i></p> <p><i>8b: Sisäinen suorituskyky</i></p>	<p>Tilaaaja – tuottaja -yhteistyössä toteutettavien ja julkisesti rahoitettavien kehittämishankkeiden mahdollisuuksien selvittäminen</p> <p>- uusien seudullisten sosiaalipalveluiden tuottajien kasvattaminen seudullisena yhteistyönä</p> <p>- yritysten omistajien osaamisen ja osallisuuden hyödyntäminen seudullisten sosiaalipalveluiden kehittämiseen tulevaisuuden ratkaisujen löytymiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi</p>	<p>1. Perustetut palvelutuottajat (kpl/vuosi)</p> <p>2. Yritysten osallisuus uusien ratkaisujen etsimisessä (osallistumisaste)</p>		
HENKILÖSTÖ				
<p><i>3a: Miten henkilöstövoimavarot suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään</i></p> <p><i>3b: Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan ja kehitetään</i></p> <p><i>3c: Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan</i></p> <p><i>3d: Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua</i></p> <p><i>4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan</i></p>	<p>Työntekijöiden rekrytointiin yhteiset, monipuoliset ja nykyaikaiset seudulliset menetelmät, jotka sisältävät erilaisia resurssipankkeja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valmistuvat opiskelijat - freelancerit - eläkeläiset. <p>Tilaaaja - tuottaja -osapuolille yhteinen tulevaisuuden työntekijäprofiilien kuvaamistapa ja lisäksi samanlaisiin tehtäviin yhtenevät profiilikuvaukset.</p> <p>Tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden henkilöstön yhteiskoulutus ja/tai kehittämishankkeet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarpeiden ja tavoitteiden selvittäminen, mille tasolle ja missä aiheissa? - osapuolten koulutus- ja kehittämismuutosten ja -resurssien kartoittaminen. <p>Uudenlaisten työparien muodostaminen tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden työntekijöistä.</p> <p>Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tasolla yhteiset rekrytointi- ja valintakriteerit tehtävissä, joiden vaatimukset ja profiilit ovat samanlaiset kummallakin yhteistyön osapuolella</p> <p>Ammatillista osaamista lisäävät osapuolten työntekijöiden väliset keskustelut esim. asiakastyön työtavoista ja kohteista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tilaisuuksien suunnittelu ja teemoitus. 			

TAVOITETEKIJÄ	KRIITTISET MENESTYTEKIJÄT	MITTARI	TAVOITE-ARVO	TOIMENPITEET
MUUTOSVALMIUS				
<i>4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan</i>	Miten nykyiset tuottajat huomioivat tulevaisuuden asiakkuudet? Tarvitaanko koulutuksellista kiihdytyskaistaa?			
<i>5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella</i>	Työntekijöiden koulutus voimavarakeskeiseen ajatteluun ja paneutuminen toteutuneisiin hyviin voimavarakeskeisiin käytäntöihin. Uusien palveluratkaisujen ja -konseptien kehitystyö, joka perustuu palvelun asiakkaan ja hänen kollegoiden tai lähipiirin voimavarojen hyödyntämiseen (myös 8a).			
<i>7a: Henkilöstön näkemykset</i> <i>7b: Sisäinen suorituskyky</i>	Yhteistyö voimavarakeskeisen asiakastyön menetelmien kehittämisessä			
<i>9b: Sisäinen suorituskyky</i>	Palvelusetelimenetelmän ja kotitalousvähennyksen yhteiskäytön soveltamisen edelleen kehittämisen asiakastasolla			

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 5

KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESIN JA EFQM-MALLIN INTEGRAATIO

KEHITTÄMISALUEENA/YHTEISTYÖN ERINOMAISUUDEN TUNNUSPIIRTEENÄ

TALOUDEN HALLINTA

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittämisen tavoitealueilla: - yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen - uusien palveluyritysten syntymisen edistäminen seudullisissa yritysstrategioissa yhdessä kunnallisen kehitysyhtiön kanssa
2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittämisen tavoitealueilla: - tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden
2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, parhaisiin käytäntöihin ja oppimiseen	Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely esim. vuotuisessa tilaaja – tuottaja -yhteistyöpäivässä
2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittämisen tavoitealueilla: - vuositavoitteiden käsittely yhteistyöpäivässä alkuvuodesta - yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja viestintäohjelma palvelutuottajille, sähköinen kk-tiedote sekä tilaajan että tuottajan puolelta
4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan	Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin vaikuttavuuteen tai talouteen liittyvä asia nousee esille => tavoitteen muutoksen vaikutusten kirjaaminen molemmiin puolin
4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan	Tilaaja – tuottaja -yhteistyön vuotuisen volyymin määrittely toimintaa ja tuloksia ohjaavalla vuositilauksen tai vastaavan tavoitteellisen määrällisen tunnusluvun avulla. Keskustelun käynnistäminen palvelun järjestäjän omien työntekijöiden sijaispankista.
5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	Sosiaalipalveluiden järjestämisen ohjausmalli, joka huomioi: - asiakkaan tarpeet ja tulot/verot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelun toteutukseen (= voimavarakeskeinen palveluiden järjestäminen) - palvelusetelitoimintamalli yhdistettynä asiakkaan ja/tai hänen lähipiirin kotitalousvähennysmahdollisuuteen
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	Yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella perustuen: - asiakassegmentointiin - asiakassegmenttikohtaisiin palveluihin - asiakassegmenttikohtaisen osaamisen kehittämiseen
5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan	
5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	Kilpailutukseen varautuminen tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhhteessa
8a: Yhteiskunnan näkemykset	Yhteistyö vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien saavuttamiseksi: - vaikuttavuusmittariston kehittäminen tavoitteena tuottava ja optimoitu sosiaalityö - mittarit esim. asiakkaan pois pysymiselle terveyskeskuksen vuodeosastolta ja asiakkaan kotiin paluun onnistumiseen

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 5

KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESIN JA EFQM-MALLIN INTEGRAATIO

KEHITTÄMISALUEENA/YHTEISTYÖN ERINOMAISUUDEN TUNNUSPIIRTEENÄ

ASIAKKUUKSIEN LAADUKAS TOTEUTTAMINEN

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
1d: Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa	Asiakasprosessin vastuuhenkilön määrittely: - voi olla joko tilaajan tai tuottajan organisaatiosta - hallitsee käytännössä esim. yli 60% asiakkaan eri palveluista - pystyy optimointiin asiakasprosessin kokonaiskustannuksissa ja -toiminnassa - asiakasprosessin vastuuhenkilökustannuksen jakaminen - asiakasprosessin vastuuhenkilö on ”enemmän” kuin omahoitaja
2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	Mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantaminen asiakkaan tarpeisiin
2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla	Palveluviestinnän suuntaaminen tuleville itsemaksaville asiakkaille - miten tuottajan imago tukee palveluiden järjestäjän imagoa? Seutukunnan sosiaalipalveluiden kokonaistarjonnan näkyväksi tekeminen ja palvelutuottajatiedon ajan tasalla pitäminen sekä tiedon jakaminen ja hallinta yhdessä sovitulla tavalla: - kuka, mitä, kenelle, milloin - lisäksi palvelutuottajien omaa palvelua täydentävien tukipalveluiden tuottajaverkosto
4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan	Tilaaaja-Asiakas-Tuottaja -yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen: - yhteisten prosessien toimintatapojen kehittäminen asiakasta arvostavammaksi ensitapaamisesta lähtien - palveluverkosto asiakaskohtaisen tarpeen perusteella jo alussa mukaan - asiakasprosessin tuloksellisen käynnistäminen - yhteistyö kaikissa arviointivaiheissa - vahvan sidosryhmäyhteistyön periaatteen toteuttaminen asiakasprosessissa sovitulla tavalla, sitoutuneesti ja tavoitteellisesti
5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	Palvelulupauksen perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen: - palveluiden järjestäjällä selkeä lupaus palveluiden asiakkaille eri segmenteissä - palvelutuottajilla konseptoidut palvelut ja selkeät palvelulupaukset tilaajalle peruspalveluissa sekä ratkaisu- ja lisäarvopalveluissa - palvelulupaus = palvelun sisältö/asiakastulos/kustannus.
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	Asiakkaan ”palvelusalkun” eri prosessien arviointi samalla kertaa moniammatillisesti => kokonaisvaikuttavuuden arviointi. Asiakkaan palveluprosessin jälkihoidon kehittäminen tilaajan / tuottajan yhteistyönä tavoitteina: - asiakkaan siirtyminen kotiin terveyskeskuksen vuodeosastolta - kuntoutuneen asiakkaan jatkoasumisen tukeminen omassa kunnassa - asiakkaan ohjaaminen kuntouttavaan työtoimintaan - arkielämän tarvitsemien tukipalveluiden järjestäminen.
5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	Palvelun järjestämisen joustavuuden haasteen hallinta kun osapuolilla yhteinen asiakas: -asiakas saa kunnalta sovitun peruspalvelun
6a: Asiakasnäkemykset	-asiakas saa palveluyritykseltä ekstroja peruspalveluihin, ratkaisuja uusiin palvelutarpeisiin sekä ”rappuset rikki” tyyppisiä työpalveluita => lisäksi tilaaja palveluiden järjestäjänä saa uutta lisäarvoa omaan toimintaansa
6b: Sisäinen suorituskyky	Tuottajalla on tarvittavat kompetenssit ja valmiudet tuottaa asiakkaan yllättävään (x-factoriin perustuvaan) tilanteeseen ja tarpeeseen eteenpäin vieviä ratkaisuja. Asiakasprosessin seuraaminen ja ohjaaminen yhteisellä asiakastie-tojärjestelmällä esim. Effic + Hilikka, VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä kutyssa jne. ja soveltuvien mobiilien ratkaisujen mahdollisen lisäarvon selvittäminen.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 5

KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESIN JA EFQM-MALLIN INTEGRAATIO

KEHITTÄMISALUEENA/YHTEISTYÖN ERINOMAISUUDEN TUNNUSPIIRTEENÄ

PROSESSIEN SUJUVUUS

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiatason yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana.
3a: Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään (kts. myös 4e ja 5c)	Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän mahdollinen yhteinen käyttö ja kehittäminen: - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestelmään toiminnan ja kustannusten tasolla. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin
4c: Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan	Tietojärjestelmien ja mobiilien ratkaisujen tuottavuutta lisäävien mahdollisuuksien selvittäminen
4d: Miten teknologiaa hallitaan	
4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan	Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän mahdollinen yhteinen käyttö ja kehittäminen: - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestelmään toiminnan ja kustannusten tasolla. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin.
5a: Miten prosesseja järjestelmällisesti suunnitellaan ja hallitaan (kts. myös 6b)	Johtamis-, substanssi- ja kehittämisprosessien vertaileminen (benchmarking) ja kumppaniorganisaatiolta oppiminen
5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa (kts. myös 5e)	Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiatason yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana.
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän mahdollinen yhteinen käyttö ja kehittäminen: - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestelmään toiminnan ja kustannusten tasolla. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin.
5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan (kts. myös 6a)	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyökumppaneiden yhteinen käsitys laadusta ja laadunhallinnan keskeisistä toimintatavoista kuten esimerkiksi poikkeamaseuranta ja poikkeamien käsittely
5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiatason yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana.
6a: Asiakasnäkemykset	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyökumppaneiden yhteinen käsitys laadusta ja laadunhallinnan keskeisistä toimintatavoista kuten esimerkiksi poikkeamaseuranta ja poikkeamien käsittely
6b: Sisäinen suorituskyky	Johtamis-, substanssi- ja kehittämisprosessien vertaileminen (benchmarking) ja kumppaniorganisaatiolta oppiminen

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 5

KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESIN JA EFQM-MALLIN INTEGRAATIO

KEHITTÄMISALUEENA/YHTEISTYÖN ERINOMAISUUDEN TUNNUSPIIRTEENÄ

SIDOSRYHMÄOSAAMINEN

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
1b: Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen	Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin - tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen (ja kumppanuussopimuksen läpivalaisu)
2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	
3d: Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua	Tiedonkulun ja tiedon sisällön oikeellisuuden varmistaminen.
4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan	Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin - tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen (ja kumppanuussopimuksen läpivalaisu)
4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan	Mikä on tilaaja-tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus ja/tai kumppanuussopimus?
4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan	
5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	Tilaaaja-tuottaja -yhteistyön osapuolten asiakas- ja prosessivastavien henkilöiden tavoitettavuuden parantaminen asiakaslähtöiseksi
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	
5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huolletaan ja tuetaan	Moderni ja mobiili 24/7 -viestijärjestelmä
5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin - tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen (ja kumppanuussopimuksen läpivalaisu)
6b: Sisäinen suorituskyky	Mikä on tilaaja-tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus ja/tai kumppanuussopimus?
7b: Sisäinen suorituskyky	Tiedonkulun ja tiedon sisällön oikeellisuuden varmistaminen.
8a: Yhteiskunnan näkemykset	
8b: Sisäinen suorituskyky	Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin - tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen (ja kumppanuussopimuksen läpivalaisu)
9a: Keskeiset suorituskyvyn tulokset	
9b: Sisäinen suorituskyky	

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 5

KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESIN JA EFQM-MALLIN INTEGRAATIO

KEHITTÄMISALUEENA/YHTEISTYÖN ERINOMAISUUDEN TUNNUSPIIRTEENÄ

SUORITUSKYVYN VARMISTAMINEN

EFQM-ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyössä toteutettavien ja julkisesti rahoitettavien kehittämishankkeiden mahdollisuuksien selvittäminen - uusien yksityisten seudullisten sosiaalipalveluiden tuottajien kasvattaminen seudullisena yhteistyönä - yritysten omistajien osaamisen ja osallisuuden hyödyntäminen seudullisten sosiaalipalveluiden kehittämiseen tulevaisuuden ratkaisujen löytymiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi
1e: Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa	
3a: Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	Työntekijöiden rekrytointiin yhteiset, monipuoliset ja nykyaikaiset seudulliset menetelmät, jotka voivat sisältää erilaisia resurssipankkeja: - valmistuvat opiskelijat - freelancerit - eläkeläiset. Tilaaaja - tuottaja -osapuolille yhteinen tulevaisuuden työtekijäprofiilien kuvaamistapa ja lisäksi samanlaisiin tehtäviin yhtenevät profiilikuvaukset.
3b: Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan ja kehitetään	Tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden henkilöstön yhteiskoulutus ja/tai kehittämishankkeet: - tarpeiden ja tavoitteiden selvittäminen - mille tasolle ja missä aiheissa? - osapuolten koulutus- ja kehittämisvalmiuksien ja -resurssien kartoittaminen.
3c: Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan	Uudenlaisten työparien muodostaminen tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden työntekijöistä.
3d: Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tasolla yhteiset rekrytointi- ja valintakriteerit tehtävissä, joiden vaatimukset ja profiilit ovat samanlaiset kummallakin yhteistyön osapuolella
4a: Miten ulkoisia kumppanuusia johdetaan ja hallitaan	Ammatillista osaamista lisäävät osapuolten työntekijöiden väliset keskustelut esim. asiakastyön työtavoista ja kohteista: - tilaisuuksien suunnittelu ja teemoitus.
4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan	Miten nykyistä palvelutuottajaa voisi hyödyntää myös toisella sosiaalipalvelun sektorilla: - resurssien tehokas hyödyntäminen - resurssien säilyttäminen seutukunnalla - resurssien kehittäminen ja monipuolistaminen. Tavoitteellinen yhteistyön laajentaminen olisi mahdollisuus.
4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan	Miten nykyiset tuottajat huomioivat tulevaisuuden asiakkuudet? Tarvitaanko koulutuksellista kiihdytyskaistaa?
5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	Työntekijöiden koulutus voimavarakeskeiseen ajatteluun ja paneutuminen toteutuneisiin hyviin voimavarakeskeisiin käytäntöihin. Uusien palveluratkaisujen ja -konseptien kehitystyö, joka perustuu palvelun asiakkaan ja hänen kollegoiden tai lähipiirin voimavarojen hyödyntämiseen (myös 8a).
7a: Henkilöstön näkemykset	Yhteistyö voimavarakeskeisen asiakastyön menetelmien kehittämisessä
7b: Sisäinen suorituskyky	
8a: Yhteiskunnan näkemykset	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyössä toteutettavien ja julkisesti rahoitettavien kehittämishankkeiden mahdollisuuksien selvittäminen - uusien yksityisten seudullisten sosiaalipalveluiden tuottajien kasvattaminen seudullisena yhteistyönä - yritysten omistajien osaamisen ja osallisuuden hyödyntäminen seudullisten sosiaalipalveluiden kehittämiseen tulevaisuuden ratkaisujen löytymiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi
8b: Sisäinen suorituskyky	
9b: Sisäinen suorituskyky	Palvelusetelimenetelmän ja kotitalousvähennyksen yhteiskäytön soveltamisen edelleen kehittäminen asiakastasolla

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 4: RATKAISUMALLI - ELEMENTTI 4

SYNTEESIN KEHITTÄMISALUEIDEN YHDISTÄMINEN EFQM-ARVIOINTIKOHTIIN

EFQM arviointialue	ARVIOINTIKOHTA	KEHITTÄMISALUE	Talouden hallinta	Asiakkuuksien toteuttaminen	Prosessien sujuvuus	Sidosryhmäosaaminen	Suorituskyvyn varmistaminen
JOHTAMINEN	1a: Miten johtajat kehittävät vision, arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina						
	1b: Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehitt., toteutt. ja jatk.parantamiseen					X	
	1c: Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa	X					X
	1d: Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa		X				
	1e: Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa						X
STRATEGIA JA TOIMINTAPERIAATTEET	2a: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	X	X	X	X		
	2b: Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin ja oppimiseen	X					
	2c: Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajantasalla						
	2d: Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla	X	X				
HENKILÖSTÖ	3a: Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään				X		X
	3b: Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan ja kehitetään						X
	3c: Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan						X
	3d: Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua					X	X
	3e: Miten hlöstöä palkitaan, annetaan tunnustusta ja hyvinvoinnista huoleh						
KUMPPANUDET JA RESURSSIT	4a: Miten ulkoisia kumppanuuksia johdetaan ja hallitaan	X	X			X	X
	4b: Miten taloudellisia resursseja hallitaan	X				X	X
	4c: Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan				X		
	4d: Miten teknologiaa hallitaan				X		
	4e: Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan				X	X	X
PROSESSIT	5a: Miten prosesseja järjestelmällisesti suunnitellaan ja hallitaan				X		
	5b: Miten prosesseja parannetaan asiakkaille ja sid.ryhmille tuot. arvon lis..	X	X	X	X		
	5c: Miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeiden perusteell	X	X	X	X		X
	5d: Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, huoll. ja tuetaan	X		X	X		
	5e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään	X	X	X	X		
ASIAKAS-TULOKSET	6a: Asiakasnäkemykset		X	X			
	6b: Sisäinen suorituskyky		X	X	X		
HLÖSTÖ-TULOKSET	7a: Henkilöstön näkemykset						X
	7b: Sisäinen suorituskyky					X	X
YHT. KUNN. TULOKSET	8a: Yhteiskunnan näkemykset	X				X	X
	8b: Sisäinen suorituskyky					X	X
KESK. SUORITUSKYKY-TULOKSET	9a: Keskeiset suorituskyvyn tulokset					X	
	9b: Sisäinen suorituskyky					X	X

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHE 3:

TILAAJA – TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SYNTEESI

A. TALOUDEN HALLINTA (TASO 1)		
1	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen seudullisen yhteistyön kehittäminen nykyisillä ja uusilla strategiatason tavoitealueilla: <ul style="list-style-type: none"> - vuositavoitteiden käsittely yhteistyöpäivässä alkuvuodesta - tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden - yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja viestintäohjelma palvelutuottajille, sähköinen kk-tiedote sekä tilaajan että tuottajan puolelta - yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen - uusien palveluyritysten syntyminen edistäminen seudullisissa yritysstrategioissa yhdessä kunnallisen kehitysyhtiön kanssa 	
2	Yhteistyö vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien saavuttamiseksi: <ul style="list-style-type: none"> - vaikuttavuusmittariston kehittäminen tavoitteena tuottava ja optimoitu sosiaalityö - mittarit esim. asiakkaan pois pysymiselle terveyskeskuksen vuodeosastolta ja asiakkaan kotiin paluun onnistumiseen 	
3	Seutukuntatason sosiaalipalveluiden järjestämisen ohjausmalli, joka huomioi: <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan tarpeet ja tulot/verot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelun toteutukseen (= voimavarakeskeinen palveluiden järjestäminen) - palvelusetelitoimintamali yhdistettynä asiakkaan ja/tai hänen lähipiirin kotitalousvähennysmahdollisuuteen 	
4	Yhteinen näkemys palvelutuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella perustuen: <ul style="list-style-type: none"> - asiakassegmentointiin - asiakassegmenttikohtaisiin palveluihin - asiakassegmenttikohtaisen osaamisen kehittämiseen 	
5	Kilpailutukseen varautuminen tilaaja – tuottaja -yhteistyösuhteessa	
A. TALOUDEN HALLINTA (TASO 2)		
6	Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely esim. vuotuisessa tilaaja – tuottaja -yhteistyöpäivässä	
7	Tilaaja – tuottaja yhteistyön vuotuisen volyymin määrittely toimintaa ja tuloksia ohjaavalla vuositilauksen tai vastaavan tavoitteellisen määrällisen tunnusluvun avulla	
8	Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin vaikuttavuuteen tai talouteen liittyvä asia nousee esille => tavoitteen muutoksen vaikutusten kirjaaminen molemmin puolin	
9	Keskustelun käynnistäminen palvelun järjestäjän omien työntekijöiden sijaispankista	

B. ASIAKKUUKSIEN LAADUKAS TOTEUTTAMINEN (TASO 1)		
1	Palveluviestinnän suuntaaminen tuleville itsemaksaville asiakkaille - miten tuottajan imago tukee ja edistää palveluiden järjestäjän imagoa?	
2	Seutukunnan sosiaalipalveluiden kokonaistarjonnan näkyväksi tekeminen ja palvelutuottajatiiedon ajan tasalla pitäminen sekä tiedon jakaminen ja hallinta yhdessä sovitulla tavalla: - kuka, mitä, kenelle, milloin - lisäksi palvelutuottajien omaa palvelua täydentävien tukipalveluiden tuottajaverkosto	
3	Tilaaja - Asiakas - Tuottaja -yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen: - yhteisten prosessien toimintatapojen kehittäminen asiakasta arvostavammaksi ensitapaamisesta lähtien - palveluverkosto asiakaskohtaisen tarpeen perusteella jo alussa mukaan - asiakasprosessin tuloksellisen käynnistäminen - yhteistyö kaikissa arviointivaiheissa - vahvan sidosryhmäyhteistyön periaatteen toteuttaminen asiakasprosessissa sovitulla tavalla, sitoutuneesti ja tavoitteellisesti	
4	Palvelulupaukseen perustuvan toimintakulttuurin kehittäminen: - palveluiden järjestäjällä selkeä lupaus palveluiden asiakkaille eri segmenteissä - palveluiden tuottajilla konseptoidut palvelut ja selkeät palvelulupaukset tilaajalle peruspalveluissa sekä ratkaisu- ja lisäarvopalveluissa - <i>palvelulupaus = palvelun sisältö/asiakastulos/kustannus</i>	
5	Palvelun järjestämisen joustavuuden haasteen hallinta kun osapuolilla yhteinen asiakas: - asiakas saa kunnalta sovitun peruspalvelun - asiakas saa palveluyritykseltä ekstroja peruspalveluihin, ratkaisuja uusiin palvelutarpeisiin sekä "rappuset rikki" tyyppisiä työpalveluita => lisäksi tilaaja palveluiden järjestäjänä saa uutta lisäarvoa omaan toimintaansa	
B. ASIAKKUUKSIEN LAADUKAS TOTEUTTAMINEN (TASO 2)		
6	Tuottajalla on tarvittavat kompetenssit ja valmiudet tuottaa asiakkaan yllättävään (x-fac-toriin perustuvaan) tilanteeseen ja tarpeeseen eteenpäin vieviä ratkaisuja	
7	Mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantaminen asiakkaan tarpeisiin	
8	Asiakkaan "palvelusalkun" eri prosessien arviointi samalla kertaa moniammatillisesti => kokonaisvaikuttavuuden arviointi	
9	Asiakkaan palveluprosessin jälkihoidon kehittäminen tilaajan / tuottajan yhteistyönä tavoitteina: - asiakkaan siirtyminen kotiin terveyskeskuksen vuodeosastolta - kuntoutuneen asiakkaan jatkoasumisen tukeminen omassa kunnassa - asiakkaan ohjaaminen kuntouttavaan työtoimintaan - arkielämän tarvitsemien tukipalveluiden järjestäminen	
10	Asiakasprosessin seuraaminen ja ohjaaminen yhteisellä asiakastietojärjestelmällä: - esimerkiksi: Effica + Hilikka, VAT -valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä kutyssa jne. - soveltuvien mobiilien ratkaisujen mahdollinen lisäarvo asiakkaalle	
11	Asiakasprosessin vastuuhenkilön määrittely: - voi olla joko tilaajan tai tuottajan organisaatiosta - hallitsee käytännössä esim. yli 60% asiakkaan eri palveluista - pystyy optimointiin asiakasprosessin kokonaiskustannuksissa ja -toiminnassa - asiakasprosessin vastuuhenkilökustannuksen jakaminen - asiakasprosessin vastuuhenkilö on "enemmän" kuin omahoitaja	

C. PROSESSIEN SUJUVUUS (TASO 1)		
1	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyökumppaneiden yhteinen käsitys laadusta ja laadunhallinnan keskeisistä toimintatavoista kuten esimerkiksi poikkeamaseuranta ja poikkeamien käsittely	
2	Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän mahdollinen yhteinen käyttö ja kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestelmään toiminnan ja kustannusten tasolla. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin	
3	Tilaaajan/palveluiden järjestäjän tekemän vuotuisen auditoinnin hyödyntäminen sekä strategiatason yhteistyön kehittäjänä että kumppanuuden varmistajana	
C. PROSESSIEN SUJUVUUS (TASO 2)		
4	Johtamis-, substanssi- ja kehittämisprosessien vertaileminen (benchmarking) ja kumppani-organisaatiolta oppiminen	
5	Tietojärjestelmien ja mobiilien ratkaisujen tuottavuutta lisäävien mahdollisuuksien selvittäminen	

D. SIDOSRYHMÄOSAAMINEN (TASO 1)		
1	Sidosryhmien riskianalyysit puolin ja toisin <ul style="list-style-type: none"> - tunnistettujen riskien avoin yhteinen tarkastelu tavoitteena yhteistyöhön sitoutumisen lujittuminen (ja kumppanuussopimuksen läpivalaisu) 	
D. SIDOSRYHMÄOSAAMINEN (TASO 2)		
2	Mikä on tilaaja-tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus ja/tai kumppanuussopimus?	
3	Tiedonkulun ja tiedon sisällön oikeellisuuden varmistaminen	
4	Tilaaaja-tuottaja -yhteistyön osapuolten asiakas- ja prosessivastaavien henkilöiden tavoitettavuuden parantaminen asiakaslähtöiseksi	
5	Moderni ja mobiili 24/7 -viestijärjestelmä	

E. SUORITUSKYVYN VARMISTAMINEN (TASO 1)		
1	Tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden henkilöstön yhteiskoulutus ja/tai kehittämishankkeet <ul style="list-style-type: none"> - tarpeiden ja tavoitteiden selvittäminen - mille tasolle ja missä aiheissa? - osapuolten koulutus- ja kehittämisvalmiuksien ja -resurssien kartoittaminen 	
2	Työntekijöiden rekrytointiin yhteiset, monipuoliset ja nykyaikaiset seudulliset menetelmät, jotka voivat sisältää erilaisia resurssipankkeja: <ul style="list-style-type: none"> - valmistuvat opiskelijat - freelancerit - eläkeläiset 	
3	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyössä toteutettavien ja julkisesti rahoitettavien kehittämishankkeiden mahdollisuuksien selvittäminen <ul style="list-style-type: none"> - uusien yksityisten seudullisten sosiaalipalveluiden tuottajien kasvattaminen seudullisena yhteistyönä - yritysten omistajien osaamisen ja osallisuuden hyödyntäminen seudullisten sosiaalipalveluiden kehittämiseen tulevaisuuden ratkaisujen löytymiseksi ja tuotavuuden parantamiseksi 	
E. SUORITUSKYVYN VARMISTAMINEN (TASO 2)		
4	Ammatillista osaamista lisäävät osapuolten työntekijöiden väliset keskustelut esim. asiakastyön työtavoista ja kohteista: <ul style="list-style-type: none"> - tilaisuuksien suunnittelu ja teemoitus 	
5	Uudenlaisten työparien muodostaminen tilaaaja – tuottaja -organisaatioiden työntekijöistä	
6	Miten nykyistä palvelutuottajaa voisi hyödyntää myös toisella sosiaalipalvelun sektorilla: <ul style="list-style-type: none"> - resurssien tehokas hyödyntäminen - resurssien säilyttäminen seutukunnalla - resurssien kehittäminen ja monipuolistaminen. Tavoitteellinen yhteistyön laajentaminen olisi mahdollisuus.	
7	Miten nykyiset tuottajat huomioivat tulevaisuuden asiakkuudet? Tarvitaanko koulutuksellista kiihdytyskaistaa?	
8	Tilaaaja - tuottaja -osapuolille yhteinen tulevaisuuden työntekijäprofiilien kuvaamistapa ja lisäksi samanlaisiin tehtäviin yhtenevät profiilikuvaukset	
9	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tasolla yhteiset rekrytointi- ja valintakriteerit tehtävissä, joiden vaatimukset ja profiilit ovat samanlaiset kummallakin yhteistyön osapuolella	
10	Työntekijöiden koulutus voimavarakeskeiseen ajatteluun ja paneutuminen toteutuneisiin hyviin voimavarakeskeisiin käytäntöihin	
11	Uusien palveluratkaisujen ja -konseptien kehitystyö, joka perustuu palvelun asiakkaan ja hänen kollegoiden tai lähipiirin voimavarojen hyödyntämiseen	
12	Palvelusetelimenetelmän ja kotitalousvähennyksen yhteiskäytön soveltamisen edelleen kehittäminen asiakastasolla	
13	Yhteistyö voimavarakeskeisen asiakastyön menetelmien kehittämisessä	

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHEEN 2 YHTEENVETO: TILAAJAORGANISAATIOT

	MENESTYSTEKIJÄ	TILAAJA - TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
FIDUSIAA- RINEN NÄKÖ- KULMA	Talousarvion ja toimintasuunnitelman toteuttaminen	Vuosittavoitteisiin perustuva teemoitettu viestintä palvelutuottajille, esim. yhteistyöpäivä alkuvuodesta ja sähköinen kk-tiedote
		Sosiaalihuollon perusteiden, lähtökohtien, lakien ja asetusten muutosten tai lisäysten käsittely yhdessä tuottajien kanssa esim. vuotuisessa yhteistyöpäivässä
		Uusien palveluyritysten syntymisen edistäminen seudullisissa yritysstrategioissa yhdessä kunnallisen kehitysyrityksen kanssa
		Yritysten aloitteet seutukunnan sosiaalipalveluiden kehittämiseen
		Palvelusetelin käyttö yhdistettynä asiakkaan tai hänen lähipiiriin kotitalousvähennysmahdollisuuteen
	Tavoitteen mukaiset asiakasmäärät ja asiakasryhmäkohtaiset palvelut	Tuottajan kyvykkyyden osallistua palvelunjärjestäjän kilpailutukseen
		Yhteinen näkemys tuotteesta eli tuotteistuksen osaaminen sekä tilaajan että tuottajan puolella
		Tuottajan profiloituminen tilaajan menestystekijät huomioiden
		Itsemaksavien asiakkaiden palveleminen huomioiden voimavarakeskeisyys palveluiden järjestäjän menestystekijänä
	Vaikuttavuuden kehittyminen sekä kuntalaisten myönteisen näkemyksen ja keskustelun ylläpitäminen arvioitaessa seudun sosiaalipalveluita	Yhteistyö vaikuttavuustavoitteiden asettamiseksi ja vaikuttavuustuloksien saavuttamiseksi => tuottava ja optimoitu sosiaalityö
Yhteinen kirjaamiskäytäntö, kun asiakkaan prosessissa jokin asia nousee esille => tavoitteen kirjaaminen molemmiin puoliin		
Yhteiset seudulliset viestintätavoitteet ja viestintäohjelma palvelutuottajille		
ASIAKAS- NÄKÖ- KULMA	Myönteinen asiakkaan silmiin ja ajatuksiin osuva viestintä esimerkiksi tulevaisuuden ja vanhuuden ennakkointiin	Viestinnän suuntaaminen ja palveluiden tuottaminen tuleville itsemaksaville asiakkaille
		Palvelutuottajatiedon ajan tasalla pitäminen sekä tiedon jakaminen ja hallinta
	Asiakkaiden ohjaaminen palveluihin ja erityisesti tulevaisuuden voimavarakeskeiseen toimintamalliin (= <i>asiakkaiden ohjaaminen uuteen ajatteluun</i>)	Tuottajan profiloituminen tulevaisuuteen huomioiden myös tilaajan menestystekijät
		Palvelutuottajien tiedot tulisi olla asiakkaan helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä
		Tilaaja – Asiakas - Tuottaja -yhteistyön kehittäminen asiakasprosessin tuloksellisen käynnistämisen edellytyksenä
	Onnistunut suunnitelma asiakkaan tavoitteelliselle ja sitoutuneelle eteenpäin pääsille tarjolla olevassa järjestelmässä (= <i>Oikeaan Aikaan Oikeaa Palvelua -ajattelu</i>)	Tuottajalta odotetaan konseptoituja palveluja ja selkeitä palvelulupauksia (= <i>palvelun sisältö/asiakastulos/kustannus</i>)
		Palvelun järjestämisen joustavuuden haaste: Kun asiakas saa kunnalta sovitun peruspalvelun, saa asiakas palveluyritykseltä ekstroja peruspalveluihin, ratkaisuja uusiin palvelutarpeisiin sekä "rappuset rikki" tyyppisiä työpalveluita => lisäksi tilaaja palveluiden järjestäjänä saa uutta lisäarvoa
		Tuottajalla tarvittavat kompetenssit ja valmiudet tuottaa asiakkaan yllättävään (x-factoriin perustuvaan) tilanteeseen ja tarpeeseen eteenpäin vieviä ratkaisuja
		Asiakkaan "asiakassalkun" eri prosessien arviointi samalla kertaa moniammatillisesti => kokonaisvaikuttavuuden arviointi
		Tilaajan pääsy tuottajan asiakastietojärjestelmään asiakas-kohteisella sopimuksella
Palvelutuottajilla omaa palvelua täydentävien palveluiden tuottajaverkosto käytössä		

	MENESTYSTEKIJÄ	TILAAJA - TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
SISÄINEN NÄKÖKULMA	Asiakkaan kokonaisprosessin hallinta ja resurssien optimointi	Asiakkaan "asiakassalkun" eri prosessien arviointi samalla kertaa moniammatillisesti => kokonaisresurssitarpeen arviointi
		Tilaaajan pääsy tuottajan resurssien hallintajärjestelmään
		Palveluiden tuotantoresurssien optimointijärjestelmän mahdollinen yhteinen käyttö ja kehittäminen: - palveluiden järjestäjä eli tilaaja vastaa kokonaisuudesta - tuottajien työ näkyy järjestelmässä asiakasprosessitasolla sekä integroituneena palveluiden järjestäjän kokonaisjärjestelmään toiminnan ja kustannusten tasolla. Esim. Ruotsissa tilaaja määrittelee asiakaskohtaisen panoksen euroina ja tuottaja räätälöi palvelupaketin
		Asiakasprosessin vastuuhenkilön määrittely: - voi olla joko tilaajan tai tuottajan organisaatiosta - hallitsee käytännössä esim. yli 60% asiakkaan eri palveluista - pystyy optimointiin asiakasprosessin kokonaiskustannuksissa ja -toiminnassa - asiakasprosessin vastuuhenkilökustannuksen jakaminen - asiakasprosessin vastuuhenkilö on "enemmän" kuin omahoitaja
		Palvelusetelimenetelmän asiakaskohtainen soveltaminen erilaisissa sosiaalipalveluissa
		Soveltuvien mobiilien ratkaisujen mahdollinen lisäarvo
OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA	Tulevaisuuden työntekijän perusosaamisvaatimukset eri sosiaalipalveluissa	Tilaaaja – tuottaja -henkilöstön yhteiskoulutus ja/tai hankkeet
	Tulevaisuuden työntekijän profiilin kuvaaminen eri tasoissa tehtävissä työntekijän työn kolmella tasolla: 1. Peruspalvelutehtävät 2. Asiakaspalvelun itsenäistä ratkaisua vaativat tehtävät 3. Yhteistyötehtävät	Tilaaaja - tuottaja -osapuolille yhteinen tulevaisuuden työntekijäprofiilien kuvaamistapa ja lisäksi samanlaisiin tehtäviin yhtenevät profiilikuvaukset
	Henkilöstön rekrytoinnissa onnistuminen	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyön tasolla yhteiset rekrytointi- ja valintakriteerit tehtävissä, joiden vaatimukset ja profiilit ovat samanlaiset kummallakin yhteistyön osapuolella Työntekijöiden rekrytointiin monipuoliset ja nykyaikaiset seudulliset menetelmät
	Työtapojen uudistaminen; esim. parityö, asiakasvoima-varojen hyödyntäminen, ikääntyneiden palveluiden uudet sovellukset esim. asumiseen	Uudenlaisten työparien muodostaminen tilaaja – tuottaja -organisaatioiden työntekijöistä
		Koulutus voimavarakeskeiseen ajatteluun ja paneutuminen toteutuneisiin hyviin voimavarakeskeisiin käytäntöihin
		Uusien palveluratkaisujen ja -konseptien kehitystyö, joka perustuu palvelun asiakkaan ja hänen kollegoiden tai lähipiirin voimavarojen hyödyntämiseen
	Asiakkuuksien hallinta tulevaisuudessa: - vanhusten voimavarojen "rekrytointi" - lapsuudessa alkanut ongelma + 2-suuntaisuus + päihde + eri riippuvuudet - uudet köyhät ns. keskiluokan kuihtuessa	Uusien yksityisten seudullisten sosiaalipalveluiden tuottajien kasvattaminen seudullisena yhteistyönä ja julkisen rahoituksen mahdollistaminen keinoin
		Asiakaskohtaisen palvelusetelin ja kotitalousvähennyksen yhteis-käytön soveltamisen edelleen kehittäminen
Miten nykyiset tuottajat huomioivat tulevaisuuden asiakkuudet? Tarvitaanko koulutuksellista kiihdytyskaistaa?		
Yhteistyö voimavarakeskeisen asiakastyön menetelmien kehittämisessä		

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VAIHEEN 2 YHTEENVETO: TUOTTAJAORGANISAATIO

	MENESTYSTEKIJÄ	TILAAJA - TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
TALOU- DELLINEN NÄKÖ- KULMA	Tasainen asiakasaste ja kassavirta	Vuositason asiakastilaus kunnalta
	Palvelusetelituottajaksi pääsy edellyttää kunnan auditoinnin lisäksi taloudellisesta vakaata yritystoimintaa	Palvelusetelituottaja on kunnan resurssi, joten strategiatason yhteistyön kehittämiseen on mahdollisuus
		Asiakaskohtaisen palvelutarpeen joustava tarkastelu => tarpeen mukainen setelien määrä
	Kaupungin ostopalvelut ja yksityiset asiakkaat mahdollistavat paremman tuntihinnan verrattuna palvelusetelin tuntihintaan	Mittarien kehittäminen palveluille, jotka pitävät asiakkaan pois terveyskeskuksen vuodeosastolta ja tukevat asiakkaan kotiin paluuta
		Ostopalvelun asiakassegmentointi, asiakassegmentti-kohtaiset palvelut ja asiakassegmenttikohtaisen osaamisen kehittäminen
		Taloudellisen vaikuttavuusmittarin kehittäminen
	Liiketoiminnan riskihallinta: - riskianalyysi 2 vuoden välein - asiakaskohteiden optimointi - ei omia toimitiloja - hyvä suorituskyky	Paikkakuntatason ohjausmalli, joka huomioi: - asiakkaan tarpeet ja tulot/verot - palvelun joustavuustarpeet - asiakkaan voimavarat ja oma osallisuus palvelun toteutukseen
Kilpailutukseen varautuminen		
Yksityisen sosiaalipalvelualan tes (TESO) sekä selkeän yksin-kertainen työkohde- ja työaikasuunnittelu, johon myös työntekijät osallistuvat	Keskustelun käynnistäminen kunnan työntekijöiden sijaispankista	
Yhteiskunnallinen asenne ja operatiivinen yhteistyö julkisen sektorin kanssa, esim. toimitilojen vuokraus palveluiden tilaajakunnilta.	Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen yhteistyön kehittämisen nykyisillä ja uusilla tavoitealueilla	
ASIAKAS- NÄKÖ- KULMA	Paikkakunnalle sopivan "maltillisen" yritysimagon kehittäminen ja ylläpito sekä asiallinen ulkoinen ilme	Miten imago tukee ja edistää palveluiden järjestäjän imagoa?
	Yrityksen strategiaa toteuttavat palvelut ja niiden kehittäminen. Esim. <i>Arvo Asiakkaalle /tilaajalle – Arvo Meille "Sinisessä meressä" - ajattelu</i>	Yhteisten prosessien toimintatapojen kehittäminen asiakasta arvostavammaksi ensitapaamisesta lähtien
		Mitkä ovat sosiaalipalveluiden tulevaisuuden haasteet ja ratkaisut?
	Peruspalveluita asiakkaan perustarpeisiin, ratkaisuja asiakkaan haasteisiin ja lisäarvoa tilaajan toimintaan	Palvelulupaus peruspalveluihin sekä ratkaisu- ja lisäarvopalveluihin
		Jälkihoidon kehittäminen tilaajan kanssa yhteistyössä tavoitteina: - asiakkaan siirtyminen kotiin terveyskeskuksen vuodeosastolta - kuntoutuneen asiakkaan jatkoasumisen tukeminen kunnassa - asiakkaan ohjaaminen kuntouttavaan työtoimintaan - arkielämän tarvitsemien tukipalveluiden järjestäminen
Lisäpalvelutarjonta, joka vastaa nopeasti asiakkaan tarpeisiin ja lisäpalveluihin liittyvät yhteistyökumppanit	Tiedosto seutukunnan kokonaispalvelutarjonnasta näkyväksi: kuka, mitä, kenelle, milloin	
Palveluiden tarjoaminen palveluseteli- ja itsemaksaville asiakkaille	Mikä on kunnan kotipalveluiden visio ja strategia osana vanhuspalveluja ?	

	MENESTYSTEKIJÄ	TILAAJA - TUOTTAJA -YHTEISTYÖN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUS
	Asunto asiakkaalle aloittaa palveluohjauksellisen ja kokonaisvaltaisen asiakasprosessin	Tilaaaja – Asiakas – Tuottaja -kolmikannan kehittäminen kytkien palveluverkosto asiakaskohtaisen tarpeen perusteella mukaan
	Riippuvuustyön hallinta	Mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantaminen asiakkaan tarpeisiin
	Kuntoutuksen keskeisinä elementteinä ovat sosiaalisen ja fyysisen kunnon vahvistaminen	Vahvan on sidosryhmäyhteistyön toteuttaminen asiakasprosessissa sovitulla tavalla ja tavoitteellisesti
SISÄINEN NÄKÖ-KULMA	Sidosryhmäsuhteiden hallinta: - tilaajakuntien päätöksenteon aktiivinen seuranta esim. pöytäkirjat - aktiivinen yhteydenpito tilaajan henkilöstöön asiakasprosesseissa ja muissa yhteistyöprosesseissa	Mikä on tilaaja-tuottaja -yhteistyön kumppanuuden kuvaus ja/tai kumppanuussopimus?
		Tiedonkulun ja tiedon sisällön oikeellisuuden varmistaminen
		Tilaaaja-tuottaja -yhteistyön osapuolten tavoitettavuuden parantaminen asiakaslähtöiseksi
		Moderni ja mobiili 24/7 -viestijärjestelmä
	Työprosessien tehokkuus ja tuottavuus huomioiden asiakkaiden tarpeet - asiakaskansiot työkaluina - lääkejakelelu vaatimusten hallinta luvilla ja työntekijäkoulutuksella	Prosessien benchmarking ja mahdollisesti yhteiset mobiilit ratkaisut
	Työyhteisön laatuajattelu ja laatu koulutus	Poikkeamaseuranta ja poikkeamien käsittely henkilöstön keskuudessa
	Prosessien laadun ohjaus lakien, asetusten ja viranomaisvaatimusten mukaan	Vuotuinen tilaajan / palveluiden järjestäjän auditointi koetaan hyvänä asiana, tällöin myös strategiatason yhteys on valmiina
Yrityksen omistajien työpanos ja roolit liiketoiminnassa: - substanssiosaaminen - asiakastyön osaaminen - hallinto ja johtaminen - strategiatyöskentely - palvelukonseptien kehitys	Johtamis-, substanssi- ja kehittämisprosessien vertailu ja toisilta oppiminen	
OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖ-KULMA	Pysyvät ja kokeneet työntekijät, joiden arki on tasapainoista ja kunnossa	Kotihoidon työntekijöiden sijaispankin kehittäminen
	Henkilöstön peruskoulutus, lähihoitaja tai vastaava	Yhteinen koulutus: - mille tasolle ja missä aiheissa ?
	Henkilöstön sitoutuminen, motivaatio ja työhyvinvointi (henkilöstöpolitiikka)	Henkilöstön koulutus- ja kehittämis-yhteistyö- valmiuksien ja -resurssien kartoittaminen
	Uudet työntekijät ja korvaavat rekrytoinnit suunnitellaan hyvissä ajoin etukäteen	Yhteinen rekrytointijärjestelmä ja sen hyödyntäminen
	Opituista rutiineista toimivat siirtään uuteen kehitteillä olevaan palvelutoimintaan	Tilaaaja – tuottaja -yhteistyössä toteutettavien ja julkisesti rahoitettavien kehittämishankkeiden mahdollisuuksien selvittäminen
	Työn vaatima täydennyskoulutus, esim. potilasirrot ja uuden asiakkaan erityissairaudeu vaatima osaaminen	Ammatillista osaamista lisäävät työntekijöiden keskustelut esim. asiakastyön työtavoista ja kohteista: - tilaisuuksien suunnittelu ja teemoitus.
	Osaamisalueiden kehittämis-suunnitelmat, esim. neuro- psykiatrinen valmennus, psykiatrinen hoito, tilaaja-tuottaja -yhteistyön kehitys ja uudet liikeideat	Miten nykyistä palvelutuottajaa voisi hyödyntää myös toisella sosiaalipalvelun sektorilla: - resurssien tehokas hyödyntäminen - resurssien säilyttäminen seutukunnalla - resurssien kehittäminen ja monipuolistaminen. Yhteistyön laajentaminen olisi mahdollisuus.
	Osaamista kasvatetaan orgaanisesti omistajien ja henkilöstön yhteistyönä	Tuottajan omistajien osaamisen ja osallisuuden hyödyntäminen seudullisten sosiaalipalveluiden kehittämiseen tulevaisuuden ratkaisujen löytymiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi.