

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Miia Ruohio

Askeleet tulevaan – sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Miia Ruohio

Askeleet tulevaan – Sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä, 57 sivua, 9 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: koulutuspäällikkö Sari Liikka, yliopettaja Anja Liimatainen, Saimaan ammattikorkeakoulu, sote-koordinaattori Minna Lignell, Etelä-Karjalan liitto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten sosiaali- ja terveysalan yrittäjät Etelä-Karjalassa ovat valmistautuneet sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistukseen sekä kerätä tietoa siitä millaisia odotuksia yrittäjillä on uudistusta kohtaan. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, millaisia kehittämistarpeita yrittäjillä on uudistuksen sekä oman liiketoimintansa kehittämisen näkökulmasta. Toisena kokonaisuutena oli koota sosiaali- ja terveyspalveluiden monituottajamallia varten asiantuntijoiden merkityksellisinä kokemia tekijöitä. Toimeksianto opinnäytetyölle tuli Etelä-Karjalan liitosta.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimusote työssä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Opinnäytetyön menetelminä käytettiin teemahaastattelua kerätessä tietoa yrityksiltä sekä tulevaisuustutkimukseen soveltuvaa skenaariotyöskentelyä asiantuntijaraadin työpajassa. Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin huhti- toukokuun aikana 2019 ja haastatteluihin osallistui 11 sote-palveluntuottajaa Etelä-Karjalan alueelta. Kehittämistyön toinen osio eli asiantuntijaraadin työpaja toteutettiin syyskuussa 2019.

Opinnäytetyön keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että yrittäjien valmistautuminen ja odotukset sote-uudistukseen liittyvät tiedonkulkuun ja yhteistyön kehittämiseen. Uudistuksen ja liiketoimintaosaamisen näkökulmasta tarpeet kohdistuvat palvelumuotoiluun, markkinointiin, verkostoitumiseen ja digiosaamisen lisäämiseen. Asiantuntijaraadin näkemykset monituottajamallin mukaisista palveluista nostivat esille tasa-arvoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut, jotka ovat kaikkien saatavilla riippumatta asuinpaikkakunnasta ja tulotasosta. Palveluiden halutaan olevan yhteensovitettuja ja hoitoketjujen sujuvia. Halutaan, että ihmiset saavat tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut oikea-aikaisesti.

Asiantuntijaraadin työskentelyn tuloksista koottiin kuvaus Tienviittoja kohti monituottajamallia sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kehittämistehtävänä syntyi roadmap: Askeleet tulevaan. Roadmapin tarkoituksena on ohjata yrittäjiä miettimään omia palveluitaan sekä niiden kehittämistä ja sitä kautta tuottaa asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus ja myös lisätä liikevaihtoa. Tuloksia voidaan hyödyntää monituottajamallin jatkojalostamisessa sekä suunniteltaessa ja järjestettäessä koulutuksia tai muita toimenpiteitä yrittäjien tukemiseksi.

Asiasanat: sosiaali- ja terveysalan yrittäjät, sote-uudistus, monituottajamalli

Abstract

Miia Ruohio

Steps to the future – Social and health care companies undergoing change, 57 Pages, 9 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

The Unit of Health Care and Social Services, Lappeenranta

Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

Master's Thesis 2019

Instructors: Ms Sari Liikka Degree Program Manager & Ms Anja Liimatainen

Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Ms Minna Lignell,

Social and health care coordinator, Regional council on South Karelia

The purpose of this study was to determine how social and health care entrepreneurs in South Karelia are preparing for the restructuring of social and health services and to gather information about their expectations for the reform. In addition, to find out what development needs entrepreneurs have in terms of reform and development of their own business. The second set was to bring together the factors experienced by the experts for the multi-producer model of social and health services. The study was commissioned by Regional council on South Karelia.

The study was a research development work. The research approach at work was qualitative. Data for this study were collected through an interview with social and health care companies in South Karelia. The second part of the thesis was a workshop of a business experts and the experts in the field of social and health care. The methods used for the study were theme interviews when gathering information from companies and scenario work in an expert workshop.

The results of the study show that entrepreneurs' preparation and expectations for social care reform are related to information flow and development of co-operation. From the perspective of innovation and business know-how, the needs are focused on service design, marketing, networking and increasing digital competence. Experts' views on services based on the multi-producer model highlighted equal and preventive services that are available to all, regardless of their place of residence and income level. Services should be coordinated, smooth, effective and timely. The results can be used to further refine the multi-producer model and to plan and organize training and support measures for entrepreneurs

Keywords: social and health care entrepreneurs, healthcare reform, multi-producer model

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Yrittäjyys ja sote.....	7
2.1	Sote-uudistus.....	7
2.2	Monituottajamalli.....	9
2.3	Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla	10
3	Strategiatyön jalkauttaminen.....	12
3.1	Muutosjohtaminen	12
3.2	Lean menetelmänä.....	14
3.3	Palvelumuotoilu	15
3.4	Verkostojohtaminen ja verkostotyö.....	17
3.5	Työkalut yritystoiminnan tukemiseksi.....	19
3.6	Roadmap	23
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	23
5	Opinnäytetyön toteutus.....	24
5.1	Aineiston kerääminen	25
5.2	Aineiston analysointi	26
5.3	Asiantuntijaraadin työskentely	27
6	Opinnäytetyön tulokset	29
6.1	Yrittäjien näkemyksiä.....	29
6.2	Asiantuntijaraadin näkemyksiä: Tienviittoja kohti monituottajamallia ...	38
6.3	Roadmap: Askeleet tulevaan	41
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	41
7.1	Tulosten tarkastelua	42
7.2	Eettiset näkökohdat ja luotettavuus	47
7.3	Jatkotutkimusaiheet	52
	Lähteet.....	53

Liitteet

- Liite 1 Saatekirje yrittäjille
- Liite 2 Haastattelurunko
- Liite 3 Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus
- Liite 4 Suostumuslomake
- Liite 5. Saatekirje asiantuntijoille
- Liite 6. Skenaariotyöskentelyssä käytetty kysymysrunko
- Liite 7. Kuvat skenaariotyöskentelyn tuotoksista
- Liite 8. Tienviittoja kohti monituottajamallia
- Liite 9. Roadmap: Askeleet tulevaan

1 Johdanto

2000-luvulla julkisten sosiaali- ja terveystalouden rinnalle Suomessa on muodostunut kasvava yksityisten palveluntuottajien markkina. Yritysten ja järjestöjen osuus sote- palvelujen tuotannosta on tällä hetkellä n. 25 %. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi Suomessa on lähes 18 500 yksityistä palveluntuottajaa, joista suurin osa, 95 %, on mikroyrityksiä (<10 henkilöä työllistäviä yrityksiä). Kansantalouden näkökulmasta yritysten rooli yhteiskunnassa on huomattava, sillä ne työllistävät yhteensä yli 75 000 henkilöä. (Tevameri 2018a, 16 – 18.)

Maaliskuussa 2019 päättynyt Sipilän hallituksen aikainen maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu tähtäsi mm. uudenlaiseen valinnanvapauteen sekä järjestämisen ja tuottamisen erottamiseen sosiaali- ja terveystaloudessa. Uudistus olisi tuonut mukanaan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sillä tavoitteena oli, että julkisesti rahoitettuja sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita voisivat jatkossa tarjota julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Sote-uudistuksen valmistelutyö kesti kauan, ja se toi mukanaan epävarmuutta alan yrityksissä. Tästä syystä on tärkeää selvittää näiden yrittäjien ja yritysten tilaa, toiveita ja odotuksia tulevaisuuteen liittyen. Paikallisten palveluntuottajien kuuleminen on tärkeää mietittäessä, kuinka sote-palveluita tulevaisuudessa Suomessa järjestetään. (Tevameri 2018b.)

Paikallisesti on myös selvitettävä mitä kehittämistarpeita yritykset kokevat oman liiketoimintansa näkökulmasta. Yrittäjät toimivat myös alaistensa esimiehinä. Prosessissa heiltä edellytetään kykyä johtamiseen muutoksen aikana. Jotta muutos saadaan jalkautettua onnistuneesti, on tiedettävä, millaista tukea yrittäjät työhön tarvitsevat.

Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu päätettiin 8.3.2019 hallituksen eroon. Tämä opinnäytetyö käynnistyi Etelä-Karjalan liiton toimeksiantona sote-uudistuksen valmistelun aikana, ja se muokkautui valmistelussa tapahtuneiden muutosten johdosta. Merkittävää on, että uudistuksia sote-kenttään tiedetään olevan tu-

lossa: mm. väestökehitys ja talouden reunaehdot heijastuvat maakuntien ja kuntien toimintaan, jolloin toiminta nykyisessä muodossaan ei enää riitä. Tällöin on haettava uusia malleja tuottaa asiakaslähtöisiä palveluja kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Lisäksi nyt tiedetään, että kesäkuussa 2019 työnsä aloittanut Rinteen hallitus on ottanut sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen uudelleen käsittelyyn hallitusohjelmassaan.

Yhteiskunnan näkökulmasta toimet yrittäjyyden tukemiseksi ovat tärkeitä, sillä ilman yrittäjyyttä työttömyysaste maassamme olisi selvästi korkeampi. Aihe on taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna ajankohtainen, sillä paikallisen omistajuuden ansiosta, näiden yritysten verotulot jäävät omaan maakuntaan. Yritykset tukevat omalta osaltaan maakunnan palveluiden säilyttämistä.

Suurten yritysten osuus työllistäjänä on edelleen huomattava. Kuitenkin pienet yritykset ja yksinyrittäjät työllistävät ainakin itsensä sekä sen lisäksi n. 40% kaikista yrityksistä työllistää vähintään yhden perheen ulkopuolisen työntekijän. (Viitala & Jylhä 2014, 16 – 19.)

Opinnäytetyössäni on tarkoitus selvittää sitä, miten Etelä-Karjalassa paikalliset yritykset ovat lähteneet valmistautumaan tulevaan ja millaisia odotuksia heillä on tulevaa sote-uudistusta kohtaan. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa palveluntuottajia vastamaan uudistuksen, yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksiin sekä kehittämään toimintaansa uudistukset huomioon ottaen.

Opinnäytetyössä luodaan yhteistyössä asiantuntijaraadin kanssa ehdotus, tienviittoja maakunnan sote-monituottajamallikuvauksesta. Opinnäytetyön tuloksena syntyy myös ns. Roadmap-työkalu: Sote-alan yritysten valmistautuminen tulevaan, jossa on tarkoitus kuvata yritystoiminnan kehittämiskohteita, joiden avulla voidaan lisätä yrityksen liiketoimintaa ja osaamista tulevaisuudessa. Roadmap kuvataan niin, että se on yleisluontoinen ja tulevasta hallituksen uudistusmallista riippumaton. Etelä-Karjalan liitossa ja sote-kuntayhtymässä työn tuloksia on mahdollista käyttää monituottajamallin edelleen jalostamiseen.

2 Yrittäjyys ja sote

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat sote-uudistus, yrittäjyys, monituottajamalli, muutosjohtaminen sekä palvelumuotoilu. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarpeen käsitellä laatua ja valvontaa sote-alalla. Sote-alan palveluntuottajat vastaavat omavalvonnalla toiminnastaan ja yritysten toimintaa valvotaan palvelun tilaajan ja valtion erilaisin toimin. Lisäksi lainsäädäntö edellyttää palveluntuottajilta tiettyä laatua ja omavalvontaa. Myös asiakkaat ja heidän omaiset toimivat osaltaan laadunvalvojina, vaikka eivät ole virallisesti valvova taho. Valvonta ja laatu ovat osa isompaa kokonaisuutta ja kuuluvat palvelun järjestämisvastuussa olevan tahon tehtäviin sekä nykymallissa että tulevassa mallissa.

Karjalainen (2018) on tutkinut pro gradussaan kolmannen sektorin toimijoita sote-palvelujen tuottajana. Hän tuo esille kovenevan kilpailutilanteen tuomat haasteet toiminnalle. Samat haasteet koskevat myös sote-alan mikro- ja pienyritysten toimintaa. Paikallisten palveluntuottajien lisäksi joukko uusia kansallisia ja kansainvälisiä yrityksiä tuottaa nyt palveluja samoilla markkinoilla ja kilpailee samoista asiakkaista. Se kuinka nykyiseen ja tulevaan kilpailuun ja sen vaatimaan yhteistyöhön on varauduttu, vaikuttaa merkittävästi yritysten liiketoimintaan jatkossa. Tässä prosessissa palveluita on ehkä uudistettava ja resursseja on nykyaikaistettava vastaamaan myös lain vaatimia edellytyksiä. (Karjalainen 2018, 9.)

2.1 Sote-uudistus

Sosiaali- ja terveysalan uudistamisen tarpeet ovat seurausta yhteiskunnassa ja sen rakenteissa tapahtuvista muutoksista. Toimintaympäristöön liittyvät taloudelliset, poliittiset, teknologiset sekä digitalisaation mukanaan tuomat muutokset edellyttävät uudistumista ja prosessien sekä johtamisen kehittämistä. Muutos-tarve syntyy myös väestön ja työntekijöiden ikääntymisen seurauksena.

Yksi uudistamisen tavoitteista on pienentää sosiaali- ja terveydenhuollosta aiheutuvia kustannuksia. Säästöjä tarvitaan, sillä Etelä-Karjalassa sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksien on arvioitu nousevan melkein 300€/ asukas vuoteen 2030 mennessä. Muita tavoitteita ovat palveluiden yhdenvertaisuuden paraneminen ja terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien erojen väheneminen. (Vironen 2017;

Sosiaali- ja terveys ry 2018.) Uudistuksella tavoitellaan myös toimivaa kokonaisuutta, jolloin sujuvien palveluiden ja hoitopolkujen myötä, terveydenhuollon jonot vähenevät ja ihmiset pääsevät nopeammin lääkäriin ja muihin palveluihin. Lähi-palvelut eivät katoa omalta asuinseudulta. Tavoitteena on myös asiakasta koskevan tiedonkulun paraneminen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tulisi olla jatkossa asiakaslähtöisiä, yhdenvertaisia ja laadukkaita. (Maakunta- ja soteuudistus 2018a.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusta on tehty kolmen hallituksen toimesta yli 12 vuoden ajan. Ensimmäisenä uudistuksen aloitti Vanhasen hallitus vuonna 2005 paras-hankkeen myötä. Vuonna 2011 Kataisen hallitus pani alulle kuntauudistuksen, jota seurasi vuosina 2013 – 2014 vahvojen peruskuntien vaaraan toteutettu sote-uudistus. Sipilän hallitus puolestaan käynnisti toimet mittavalle uudistukselle 2015. Tässä uudistuksessa suunniteltiin rakennettavaksi vaaleilla valittu maakuntahallinto, jonka vastuulle sote-palvelujen järjestäminen olisi tullut siirtymään uudistuksen myötä. (Anttila 2017, 11.) Tähän malliin liittyvä valmistelu keskeytettiin 8.3.2019 ja sen hetkinen hallitus erosi toimestaan.

Soten lainsäädännöllinen pohja on perustuslaki. Kehykset muodostuvat myös muusta olemassa olevasta lainsäädännöstä. Ristiriitatilanteissa sovelletaan ensisijaisesti perustuslakia. (Riekkinen 2017, 80.)

Kesäkuussa 2019 nimitetyn pääministeri Rinteen hallituksen ohjelmassa sote-uudistus otetaan uudelleen käsittelyyn huomioiden edellisten vaalikausien valmistelu ja perustuslailliset reunaehdot. Sote-uudistus on tarkoitus toteuttaa vaiheittain. Rakenneuudistuksen lisäksi tavoitteena on palvelujärjestelmien uudistaminen. Tämä pitää sisällään mm. sote-keskusten kehittämisohjelman. (Valtioneuvoston kanslia 2019a, 152; Valtioneuvoston kanslia 2019b, 39 – 40.)

Sote-uudistuksen tavoitteena on edelleen kaventaa eroja kansalaisten hyvinvointiin ja terveyteen liittyen sekä turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut kaikille sekä palvelujen saavutettavuuden paraneminen. Kustannusten kasvun hillitseminen on myös Rinteen hallituksen sote-uudistuksen tavoite. (Valtioneuvoston kanslia 2019a, 151.)

Rinteen hallituksen ohjelmassa sote-palveluiden järjestäminen siirtyy 18 itsehallinnolliselle maakunnalle. Maakunnat tuottavat palvelut enimmäkseen julkisina palveluina joita yksityinen ja kolmas sektori täydentävät omalla palvelutuotannolla. Palvelut rahoitetaan pääosin valtionrahoituksella. Edellisellä vaalikaudella valmistellusta sote-uudistuksesta käyttöön tulisi valinnanvapauteen liittynyt henkilökohtainen budjetti. Palvelusetelilain uudistusta valmistellaan. Tavoitteena on turvata asiakkaiden yhdenvertaisten ja sujuvien palveluiden ja itsemääräämisoikeuden vahvistaminen. (Valtioneuvoston kanslia 2019a, 152.)

Monialaisiin maakuntiin siirtyminen mahdollistuu itsehallinnollisten alueiden ansiosta. Tämä on tarkoitus valmistella vuoden 2020 loppuun mennessä. Työssä selvitetään maakunnille siirtyvät tehtävät, jotka aiemmin ovat olleet kuntien, kuntayhtymien ja valtion vastuulla. Tämän jälkeen hallitus aloittaa lainsäädännön valmistelun, joka valmistuu hallituskauden aikana. (Valtioneuvoston kanslia 2019a, 154; Valtioneuvoston kanslia 2019b. 40.)

2.2 Monituottajamalli

Monituottajamalli ei ole uusi keksintö, sillä monituottajamallia on hyödynnetty jo nykyisten sote-palveluiden järjestämisessä. Monituottajamallia on toteutettu mm. palvelusetelijärjestelmällä. Sosiaali- ja terveystaloudissa käytössä oleva palveluseteli perustuu yritysten väliseen kilpailuun ja asiakkaan tekemään valintaan. Kilpailu lisää palveluntuottajan innovatiivisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Nykyisissä mallissa kunta päättää harkintansa mukaan palvelusetelien käyttöönotosta. Kunta päättää myös siitä, missä palveluissa palveluseteleitä käytetään ja missä laajuudessa. Palvelusetelien käyttö perustuu lakiin 569/2009, Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palveluseteleistä. (Finlex 2019.)

Andersson on tutkinut sote-palveluiden järjestämistä monituottajamallin mukaisesti jo 20 vuotta sitten. Tuolloin yrittäjyyden ja kolmannen sektorin potentiaali palveluntuotannossa on lähtenyt kasvuun johtuen julkisen sektorin mahdollisuuksista vastata aiempaa huonommin kasvavaan kotihoidon palvelutarpeeseen. Myös laman myötä heikentynyt työllisyystilanne johti yritysten lukumäärän lisääntymiseen. Jo 1990-luvulla on havaittu, että julkisen sektorin kotona asumista tukevista palveluista on ollut pulaa ja tämän näkökulman valossa vaihtoehtoiset

mallit on koettu perusteltuina. Tuolloin monituottajamallin vahvuutena ovat nousseet esille yksityisten palveluntuottajien mahdollisuus tarjota kiireetöntä asiakaslähtöistä palvelua. (Andersson 1998, 454, 458.)

Monituottajamallilla tarkoitetaan sitä, että palveluita tuottavat erilaiset toimijat, yritykset, järjestöt ja yhdistykset sekä julkinen sektori. Monituottajamalli mahdollistaa näiden eri tuottajien ja tuotantotapojen vertailun avoimesti. Sipilän hallituksen suunnittelemaan sote-uudistukseen liittyvässä monituottajamallissa merkittävää oli sama hinnoittelu kaikille toimijoille, jolloin kilpailu palveluntuottajien välillä olisi tapahtunut vaikuttavuudella, laadulla sekä hyvällä palvelulla. (Maakunta- ja soteuudistus 2019b.)

Sote-uudistuksen kaatumisesta huolimatta asiakkaan valinnanvapautta voidaan mahdollistaa palvelusetelien käytön lisäämisellä. Tässä vaiheessa tärkeää on, että palvelusetelien kehittämistä jatketaan. Kuntaliiton syksyllä 2018 tekemän selvityksen mukaan, kaksi kolmesta Manner-Suomen kunnasta käyttää palveluseteleitä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisessä. Suurin kasvu palvelusetelien käytössä on tapahtunut terveystaluuissa, mutta eniten niitä käytetään edelleen sosiaalipalveluuissa. Sosiaalipalveluuissa seteliä käytetään eniten kotipalvelussa, tehostetussa palveluasumisessa, omaishoitajan vapaan aikaisissa palveluuissa ja kotipalvelun tukipalveluuissa. (Nemlander & Sjöholm 2018, 4, 15 – 18.)

Myös julkisen sektorin tekemät hankinnat voivat tukea monituottajuutta sote-palveluuissa. Julkiset sektorin toteuttamat hankinnat ovat merkittäviä myös kansantalouden kannalta, sillä ne työllistävät yrityksiä ja lisäävät yritysten liiketoimintaa (Nieminen 2016, 203).

2.3 Yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjien toimintaedellytykset ovat parantuneet ja luottamus toimintaan on kasvanut 1990-luvun laman jälkeen. Luottamus on onnistuneen palvelutuotannon keskeisin tekijä. Nähdään myös, että yrittäjyys on voimakkaasti ammatti-identiteettiin perustuvaa. Yhdessä nämä tekijät muodostavat vanhan perustan yrittäjyydelle ja yrityksen toiminnalle. Sote-alan yrittäjyyttä määrittävä tekijä on myös sitoutuneisuus. (Österberg-Högstedt 2009, 57.)

Tarkasteltaessa yrittäjyyttä sote-alalla on huomioitava yrittäjien ja palveluiden kasvu ja kehitys, joka on tapahtunut melko lyhyessä ajassa. Luottamus, sitoutuneisuus ja ammatti-identiteetti tekevät palvelukokonaisuudesta asiakkaalle miellyttävän. Nämä ovat yrittäjän vahvuuksia myös tulevaisuudessa, mahdollisten sote-muutosten edellä ja ajankohtainen lähtökohta monituottajamallin taustalla.

Kilpailutus ja palvelusetelit luovat liiketoimintamahdollisuuksia hoiva-alan yrityksille eli mahdollisuuksia muuttaa käsityksiä kohti suurempaa kustannustehokkuutta ja siten kohti suurempaa taloudellista merkitystä. Taustalla on näkemys julkisen sektorin järjestämien hoivatuotantokäytäntöjen kustannustehottomuudesta ja talouskasvun kannalta merkityksettömästä toiminnasta. Hoiva-alan kustannustehokkuuden muodostaa syntyneet säästöt. Myös korkean teknologia-asteen nähtiin tuovan säästöjä. Koska hoivapalveluista aiheutuvat kustannukset ovat Suomessa verotuloin kustannettavia, siksi liiketoimintamahdollisuudet, jotka perustuvat kyseisen kustannuksen pienentämiseen, näyttäytyvätkin nyt perusteilulta. (Merenheimo 2016, 47 – 48.)

Sote-uudistusta valmisteltaessa PK-yritysten valinnanvapauden toimintaympäristöön liittämiä haasteita olivat tulevien maakuntien valmistelun ja päätösten vaikutukset sekä puutteet yritysten liiketoimintaosaamisessa. Yritysten haasteina nähtiin toiminnan kehittämisen puute ja digitalisaation hyödyntämättömyys. Osa haasteista on ratkaistavissa tekemällä yritysten välistä tai yritysten ja maakunnan välistä yhteistyötä. Liiketoimintaosaamista on mahdollista kehittää verkostoitumalla ja hyödyntäen yrittäjien erilaista osaamista. Kehittämishankkeet ja erilaiset yrityspalvelut mm. yritystuet ovat hyödynnettävissä osaamisen kasvattamisessa. Keskeiseksi tekijäksi on noussut myös maakunnan ja palveluntuottajien välinen avoin yhteistyö ja vuoropuhelu, jotta varmistetaan yrittäjien palveluntuotanto valinnanvapausmarkkinassa. (Maksimainen, Uimonen, Koiste, & Saarivuori 2018, 37 – 49.)

Yrittäjyyden ja liiketoimintalogiikan näkökulmasta huomionarvoinen piirre on, että hoiva-alalla voiton tavoittelu ei ole ensisijainen motiivi liiketoiminnalle ja uusia ansaintamahdollisuuksia ei mietitä. Hoiva- ja hoitoalan yrittäjillä on selkeästi tarvetta koulutuksille, joissa keskitytään bisnes- ja ansaintalogiikan kehittämiseen. (Merenheimo 2016, 47.)

Nykytilanteen valossa tarkasteltuna tätä koulutustarvetta ei tule jättää huomiotta. Hoiva- ja hoitoalan yrittäjien on panostettava yritystoiminnassa myös liiketoimintaosaamiseen, jotta palveluhinnoittelu ja kustannukset ovat tasapainossa yrittäjän toimeentulo ja yrityksen kannattavuus huomioon ottaen. Tällöin yrittäjällä on edellytyksiä panostaa myös yritystoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen.

3 Strategiatyön jalkauttaminen

Strategiatyön tueksi on olemassa erilaisia keinoja yritysten työ- ja toimintatapojen vahvistamiseksi. Yritys voi vahvistaa osaamistaan esimerkiksi kouluttautumalla tai hankkimalla ulkopuolisen konsultin yrityksen palveluiden kehittämisen tai muutosjohtamisen tueksi. Eri toimintatavoilla on mahdollista päästä yrityksen kehittämisenäkökulmasta yhtä hyviin lopputuloksiin, mutta joskus esimerkiksi asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen prosessin aikana voi säästää yrittäjän aikaa, vaivaa ja jopa kustannuksia. Lisäksi toimintatapojen valintaan, esimerkiksi yritystukien osalta, voivat vaikuttaa mm. yrityksen liikevaihto, koko ja sijainti.

3.1 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtamiseen ei ole yhtä selkeää tapaa tai määritelmää. Se, millaisesta muutoksesta on kyse sekä sen laajuus ja syvällisyys vaikuttavat johtamiseen. Johtajalla ja esimiehellä on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuoropuhelua ihmisten kanssa. Keskeistä on muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen ja vaikuttaminen. (Rissanen 2015, 156 – 158.)

Muutosjohtamisen tarkoituksena on synnyttää muutosta sekä tukea sen kehittymistä organisaatiossa. Eri tekijät voivat vaikuttaa muutokseen, eikä se ole täysin hallittavissa tai johdettavissa. Myöskään muutoksen kaikkia vaikutuksia ei voida ennakoita. Muutokseen voidaan sopeutua ja prosessia voidaan edistää. Tällöin johtajilta odotetaan tavoitteiden selkeyttämistä ja toiminnan organisoimista sekä järjestyksen ylläpitämistä. Muutosjohtaminen on prosessi, jossa analysoidaan muutostarvetta, määritetään tavoiteltava muutos, toimitaan sitä kohti sekä arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Organisaatiota koskeva muutos

vaikuttaa ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja organisaatiossa toimivien ihmisten työnkuviin. (Viitala 2005, 30.)

Hyvän suunnitellun avulla luodaan edellytykset muutoksen onnistumiseen. Muutoksen toteuttaminen sisältää seuraavat vaiheet: muutoksen toimenpiteiden toteutus, toiminnan vakiinnuttaminen, uusien rutiinien aikaansaaminen, muutoksen levittäminen sekä arviointi ja seuranta. Johtajan olisi kyettävä pitämään yllä motivaatiota ja innostusta prosessin aikana. (Stenvall & Virtanen 2012, 80 – 81.)

Muutoksen ulkoiset yhteydet sekä muutosagentit on tunnistettu merkittäviksi tekijöiksi prosessissa, jotta palveluiden kehittämistä voi tapahtua. Muutosprosessi vaatii 3 keskeistä tekijää, joiden avulla voidaan onnistuneesti toteuttaa palveluiden parannuksia. Näitä tekijöitä ovat, muutosjohtajien läsnäolo koko organisaatiossa, johdonmukainen muutosstrategia sekä vankka perusta johtajien ja kliinisten ammattiryhmien välisille suhteille. (Baeza, Fitzgerald & McGivern 2008, 401 – 407.)

Huomioitavaa on erityisesti muutosjohtajien merkityksen korostuminen onnistuneessa muutosprosessissa. Mikäli organisaation sisältä ei löydy riittävää osaamista muutosprosessin hallinnoimiseen, on syytä tarvittaessa hankkia osaamista oman organisaation ulkopuolelta. (Baeza, ym. 2008, 407.)

On kuitenkin muistettava, että suurin osa sote- alan palveluntuottajista Suomessa on mikroyrittäjiä (<10 henkilöä työllistävät yritykset), jolloin ulkopuolisen muutosagentin palvelusta, voi aiheutua kohtuutonta kustannusta yritykselle, ellei saatavilla ole esimerkiksi yritystukirahoitusta kyseisen palvelun hankintaan. Huomionarvoisempaa pienten yrittäjien näkökulmasta on korostaa esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutuksen toimivuuden merkitystä muutosprosessin onnistumisessa. Merkittävää on myös johtotason oma luottamus ja usko muutosstrategiaan.

Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on yksi keskeisistä tekijöistä muutosprosessin aikana. Sitoutuminen vaatii ymmärrystä muutoksen merkityksestä ja tarpeellisuudesta, jolloin päästään toivottuihin tuloksiin. Bradleyn ja Griffinin (2015) tutkimuksessa tavoitteena oli parantaa laatua, ja tehostaa ajankäyttöä työssä, sekä saada säästetty aika potilaiden käyttöön terveyden huollon organisaatioissa. (Bradley & Griffin 2015, 1.)

Tutkimustulokset osoittavat, että lisätäkseen henkilöstön sitoutumista on parannettava tiedonsiirtoa. Viestintä ei aina ollut tehokasta ja tietämys sekä ymmärtäminen olivat puutteellisia. Tämä näkyi käytännön työn hidastumisena. Tulosten valossa voitiin päätellä, että henkilökunnan kokemukset työhön liittyvistä muutoksista tai uusista menetelmistä työssä ovat sitä myönteisempiä mitä enemmän panostetaan mm. tiedonkulkuun ja henkilökunnan kouluttamiseen. (Bradley & Griffin 2015, 9 – 10.)

Nämä tiedot ovat huomionarvoisia myös tarkasteltaessa yrittäjyyttä ja tulevaisuuden muutoksia sote-alalla Suomessa. Sitouttamalla työntekijät muutosprosessiin, on tulevien uudistusten mukana tuomat muutokset mahdollista jalkauttaa yrityksissä onnistuneesti.

3.2 Lean menetelmänä

Muutosjohtamisen työkaluna ja menetelminä voidaan käyttää ennestään toimiviksi todettuja menetelmiä tukemaan muutosprosessia. Googridge, Westhorp, Rotter, Dobson & Bath vuonna 2015 julkaistun tutkimuksen hypoteesit osoittavat miten Lean muuttaa johtajuuskäytäntöjä terveydenhoitoalalla. Koska muutos vaatii työyhteisöltä vanhojen käytäntöjen tai menetelmien uudistamista, on usein mietittävä myös johtamistapojen toimivuutta muutoksen yhteydessä. Huomionarvoista on, että uusiutuminen on välttämätöntä myös esimiestasolla. Lean ajattelulla pyritään siihen, mikä usein on työelämässä tapahtuvien muutostenkin taustalla, toiminnan tehostaminen ja ajankäytönhallinta. Samanaikaisesti pyritään vähentämään kaikkea turhaa ja olemaan joustavia sekä avoimia muutoksille. (Googridge, ym 2015, 1 – 15.)

Lean-menetelmä on alun perin kehitetty autoteollisuuden tarpeisiin, tuotannon tehokkuuden parantamiseksi ja turhien kustannusten karsimiseksi. Esimerkiksi automerkki Toyotan menestystä on perusteltu mallilla, jossa tärkeintä oli turhien työvaiheiden karsiminen ja jatkuva toiminnan parantaminen. Womack, Jones ja Roos (1990) tutkimuksen mukaan, lean-menetelmä tuottaa parempia tuotteita laajemmalla valikoimalla ja matalammilla kustannuksilla. Lean-menetelmä karsii massatuotantoa ja pyrkii asiakaslähtöiseen palvelutuotantoon, jolloin asiakkaan

tarpeista lähtevä tuotanto karsii kustannuksia ja tarvitsee aiempaa pienempiä resursseja turhien toimien karsimisen myötä. (Womack ym. 1990, 14 – 15, 225.) Lean-menetelmällä toteutetaan yhdenlaista palvelumuotoilua yrityksessä.

Lean on toimintastrategia, jolla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite. Leanissa on keskeistä korostaa tavoitteena hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Työssä ei tulisi liikaa miettiä resurssien tehostamista, sillä toimet niiden saavuttamiseksi voivat vaatia lisätyötä ja mahdollista taloudellista panostusta. Tulee muistaa, että Leanissa pohjimmiltaan kyse on arvon tuottamisesta organisaatiossa. (Modig & Åhlström 2013, 47, 123, 127.)

On syytä pohtia, tulisiko Lean-ajattelua tai vastaavien työkaluja hyödyntää sote-alan muutosprosessin yhteydessä pysyvästi. Sote-alan muutosten edellä Lean menetelmän omaksuminen voi olla yrityksen toimintaa tukeva tapa yhtä lailla pienten palveluntuottajien keskuudessa kuin isommillakin toimijoilla.

3.3 Palvelumuotoilu

Yrityksissä on viime vuosien aikana innostuttu käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta arvotuotannon lähteenä. Tämä ilmenee erilaisina tapoina ottaa palveluiden käyttäjät mukaan kehitysprosesseihin ja asiakkaalla voi olla hyvin aktiivinen rooli kehitystyössä. Palvelumuotoilun menetelmät sopivat eri aloilla käytettäväksi toiminnan kehittämiseksi. Keskeistä on, että haetaan toiminnalle uutta arvoa ja käyttäjäkeskeistä näkökulmaa. (Miettinen 2011, 10 – 11; Ojasalo ym 2014, 71 – 72.)

Palvelumuotoilu sopii hyvin myös sote-palveluihin, joissa asiakas on koko ajan toiminnan keskiössä ja palvelut voivat olla hyvin kokonaisvaltaisia. Sote-palveluissa voidaan asiakaslähtöisyyden sijaan hyvin puhua asiakasläheisyydestä. Asiakasläheisyys tarkoittaa asiakkaan ilmaistujen tarpeiden täyttämistä sekä piilevien tarpeiden ymmärtämistä. Piilevät tarpeet löytyvät asiakkaan ajattelu- ja toimintatavoista. (Helander, Kujala, Lainema, Pennanen 2013, 12, 30.)

Palvelumuotoilun avulla selvitetään asiakkaalle palvelusta muodostuvaa todellista arvoa. Palvelu on nähtävä palvelupolkuna, joka rakentuu palvelutuokioista

ja asiakkaan kohtaamisista. Palveluprosessin pilkkominen osiin mahdollistaa palvelun tarkastelun asiakkaan silmin ja siten sen kehittämisen entistä paremmin asiakastarpeisiin sopivaksi. Mikäli palvelupolku sisältää osia, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, on mietittävä, tarvitaanko niitä palveluprosessissa ja voidaan niistä luopua. Näitä osia ovat kaikki prosessissa esiintyvät ihmiset, esineet ja toimintatavat ja niitä voi olla yhdessä palvelutuokiossa useita. Asiakaskokemus syntyy ajassa etenevästä palvelupolusta, joka tuottaa asiakkaalle toivottua arvoa. (Ojasalo, ym 2014, 73; Koivisto 2016, 49 – 53.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Verrattuna perinteiseen markkinatutkimukseen tai asiakaspalautteeseen, palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakas on konkreettinen kehittäjä prosessissa. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011, 13.)

Oikein toteutettuna palvelumuotoilusta saadaan yritysten liiketoiminnalle hyötyä. Jotta toiminnan seuranta on mahdollista, tulee asiakastarpeet ja mahdollisuudet muuttaa mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Samalla liiketoimintasuunnitelmaa kehitetään palvelun konseptoinnin rinnalla, jolloin liiketoiminnalle saavutettu etu on nähtävissä. Palvelun tuottaminen on optimoitava niin, että asetetut tavoitteet tulee olla saavutettavissa. Tässä auttaa toimintatapa, jossa suunnittelun ja testaamisen kautta löydetään palvelun näkökulmasta kriittiset kohdat ja luodaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen. Palvelun arvioinnin tulee olla jatkuvaa, jotta palvelun tuottamistapaan tehtyjen muutosten toimintaa voidaan seurata. Jotta palvelumuotoilun arvo saadaan mitattua, on toiminnalle määriteltävä oikeat mittarit. (Miettinen 2011, 15; Ojasalo, ym 2014, 73.)

Palvelumuotoilun liiketoimintahyötyjä voidaan tarkastella taloudellisesta näkökulmasta, markkinanäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä työku-
tuurin ja osaamisen näkökulmasta. Taloudelliset hyödyt voidaan osoittaa vertaamalla palvelumuotoilun vaikutusta tulokseen. Palvelumuotoilun avulla saavutetut asiakasmäärien lisääntyminen ja prosessien tehostaminen poistamalla asiakasarvoa tuottamattomat vaiheet lisäävät toiminnan kannattavuutta. Lisääntynyt

asiakastyytyväisyys johtaa puolestaan markkinointinäkökulmasta mm. suosittelun lisääntymiseen. Sisäisten prosessien näkökulmasta asiakasymmärryksen lisääntyminen ja testaus vähentävät epäonnistumisen riskiä. Tällöin mm. vaikuttavuus ja laatu paranevat sekä tuotanto tehostuu. Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta työntekijäkokemusten, toimintatapojen ja osaamisen kehittyminen johtaa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisääntymiseen sekä asiakaslähtöisen kulttuurin vahvistumiseen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 152 – 156.)

Palvelumuotoilun käyttöönotto voi myös vaatia muutosprosessia yrityksen toimintakulttuurissa. Tämä vaatii uutta, innovatiivista otetta, jolla päästään organisaatio- tai asiantuntijälähtöisistä toimintatavoista kohti käyttäjälähtöistä kehittämistä. (Koivisto ym. 2019, 163.)

3.4 Verkostojohtaminen ja verkostotyö

Verkostolla tarkoitetaan organisaatioiden ja ihmisten välisiä yhteyksiä ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. Verkostotyössä yhdistetään eri ihmisten ja organisaatioiden osaamista ja muita resursseja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkostoja voi syntyä erilaisten teemojen ja tavoitteiden ympärille ja verkostojen toimintatavat voivat olla erilaisia, mutta verkoston sisällä toimijoiden tavoitteet ovat yhdenmukaisia. Verkoston tavoite määrittelee riittävän tuloksen yhteisestä toiminnasta. (Valtioneuvoston kanslia 2019c, 13 – 15.)

Verkostotoiminnan erityispiirteet on huomioitava toiminnan johtamisessa. Verkoston toiminta perustuu tavallisesti vapaaehtoisuuteen, vastavuoroisuuteen, tasa-arvoon ja itseohjautuvuuteen. (Valtioneuvoston kanslia 2019c, 13 – 15.)

Verkostoitumista tarvitaan vahvistamaan yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Yritykset voivat keskenään verkostoitumalla hyödyntää toistensa vahvuuksia ja saada käyttöönsä osaamista, jota omassa yrityksessä ei ole saatavilla. Yritykset toimivat vastavuoroisesti toistensa sparraajina tai kehittävät yhteisiä toimintamuotoja, jakavat riskejä ja hankkivat yhteisesti käytettäviä työkaluja tai uutta teknologiaa. Verkostoitumisen ideana on, että saavutetaan jotakin mihin yritykset eivät yksin toimiessaan pääsisi. Verkostona yritykset voivat esimerkiksi päästä

uusille markkinoille tai tarjota asiakkaille laajempia palveluita. (Toivola 2006, 9 – 13; Helander ym. 2013, 18 – 19.)

Perinteiset johtamismallit soveltuvat huonosti verkoston johtamiseen, sillä ne eivät ota huomioon ryhädynamiikkaa tai prosesseja, jotka liittyvät ryhmään. Palkitseminen tai pakottaminen eivät saa aikaan ryhmähenkeä tai yhteistä tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös verkoston vetäjä tai johtaja voi tällöin kaivata työhönsä tukea yhteistyön kehittämiseksi. (Koivisto & Ranta 2019, 36 – 38.)

Ryhmän jakama vahva sosiaalinen identiteetti edistää ryhmän yhteistyötä. Hyvällä johtamisella edistetään sosiaalisen identiteetin muotoutumista. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa ryhmän jäsenten tulee auttaa, tukea tai kannustaa toisiaan. Muita yhteistyön johtamisen periaatteita ovat, "ole yksi meistä", toimi ryhmän puolesta, rakenna ryhmälle merkitystä sekä auta hahmottamaan yhteistä kuvaa tulevaisuudesta. (Koivisto & Ranta 2019, 50, 171.)

Maakunta voi toimia mahdollistajana eri toimijoiden keskinäiselle vuorovaikutukselle, mikä tukee verkostojen muodostumista. Verkostoissa mukanaolo edellyttää sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä ja tasavertaista kumppanuutta. Yksinkertaistettuna verkostojen johtaminen tarkoittaa toimijoiden houkuttelua toimimaan siten, että organisaation tavoitteet saadaan toteutettua. Tuolloin rakenteiden sijasta toimijoita yhdistävät yhteiset tavoitteet, luottamus ja neuvottelusuhde. (Toivola 2006, 98; Maakunta- ja sote- uudistus 2019c.)

Verkostojohtamisessa korostuu tavoitteiden asettamisen sijasta yhteisten tavoitteiden etsiminen verkoston jäsenten kanssa. Tavoitteita haetaan verkostossa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta. Jotta verkostosta saadaan toimiva, tulee varmistaa, että mukana olevat tahot toimivat yhteisymmärryksessä keskenään. Verkostojohtajan tehtävänä on vähentää ja poistaa jännitteitä sekä toimia tulkkina osapuolten välillä. Verkostojohtaja pyrkii vaikuttamaan verkoston sisäisiin suhteisiin parantaen toimijoiden keskinäisiä suhteita ja vuorovaikutusta. (Härkönen & Airaksinen 2012, 7 – 8; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 13 – 15.)

Huomioitavaa verkostojen johtamisessa ovat haasteet ja epävarmuudet, joita tuovat verkostojen erilaiset henkilösidonaisuudet. Verkostojohtaja pyrkii pitämään verkostoa kasassa ja edistämällä kokonaisuutta, huomioiden verkostossa

toimijoiden ajatuksia siitä miten verkostoa tulisi kehittää. Verkostojohtajalla ei kuitenkaan ole määräysvaltaa suhteessa verkoston toimijoihin. Tästä näkökulmasta verkoston johtaminen perustuu erityisesti neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoihin. (Härkönen & Airaksinen 2012, 7 – 8; Järvensivu, ym. 2010, 13 – 15.)

Luottamus ja sitoutuneisuus ovat verkoston toiminnan edellytyksiä ja näin ollen myös verkostojohtamisen keskiössä. Verkostojohtaminen poikkeaa perinteisestä johtajakäsityksestä. Verkostojohtaminen ei ole hierarkkista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaan verkoston toimijoiden tasa-arvoista osallistamista suunnitteluun ja kehittämiseen. Lyhyesti verkostojohtaminen voidaan määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. (Järvensivu, ym. 2010, 13.)

Verkoston toiminnan kehittäminen lähtee siis yhteisestä haasteesta tai tavoitteesta. Haasteen tunnistamisen jälkeen on tärkeää, että kartoitetaan yhteiset odotukset ja tavoitteet. Tässä kohtaa tulee varmistua siitä, että jokainen toimija tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. (Järvensivu, ym. 2010. 22 – 29.)

Verkoston toimijoiden on sitouduttava verkostoon ja heiltä edellytetään halua tutustua muihin mukana oleviin tahoihin. Kun tavoitteet ovat tiedossa tehdään verkoston toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaan kuvataan esimerkiksi verkoston jäsenet ja heidän roolit, toimintaan liittyvät aikataulut, toimintatavat ja seuranta ja arviointi. Tässä yhteydessä on syytä sopia myös siitä, miten ja missä järjestyksessä verkosto etenee päätöksenteossa. Seuranta ja koordinointi ovat verkostotyöskentelyn jatkuvaa toimintaa. (Järvensivu, ym. 2010. 30 – 42.)

Verkostossa jäsenillä on tavallisesti omat roolit ja tehtävät, mutta myös yhteisiä tehtäviä voi olla. Koska jäsenet ovat tyypillisesti eri organisaatioista, on verkostojohtajan tehtävänä huolehtia verkoston toiminnan fasilitoinnista ja koordinoinnista. Tämän ei tarvitse olla yhden toimijan tai tahon vastuulla vaan se voi olla verkoston jäsenten välillä kiertävää toimintaa. (Järvensivu, ym. 2010. 47 – 49.)

3.5 Työkalut yritystoiminnan tukemiseksi

Yritystuet eroavat toisistaan riippuen rahoittajasta sekä rahoitettavasta kohteesta. Myös yrityksen sijainti voi vaikuttaa myönnettävän tuen suuruuteen tai siihen kuuluuko yritys kyseisen tuen piiriin. Esimerkiksi kuvasta 1. on nähtävillä,

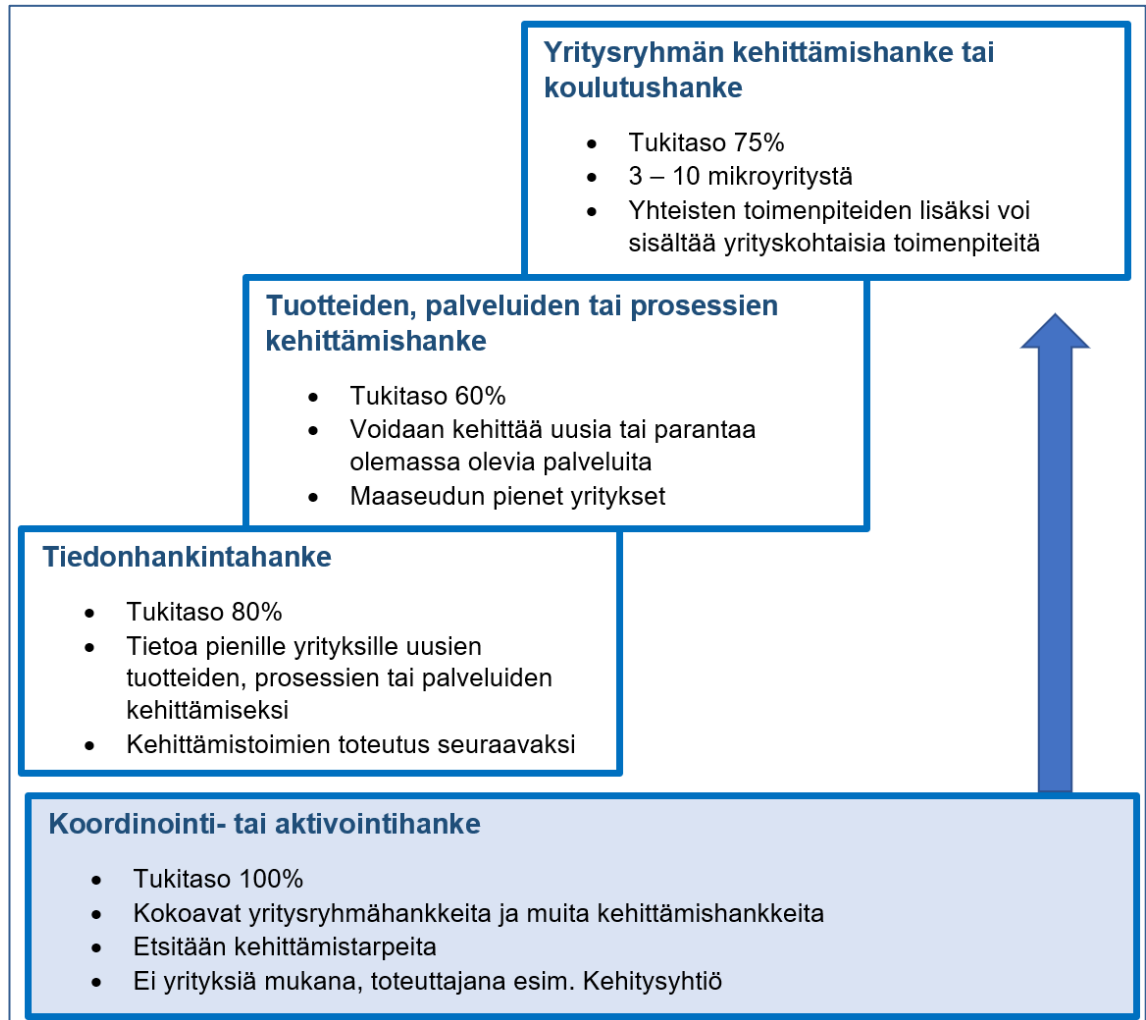
millaisia tukitoimia Ely-keskuksella on tarjota yrittäjille tällä hetkellä. Tuet liittyvät yrityksen kehittämiseen, tuotekehitykseen tai liiketoiminnan kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä henkilöstön tai yrittäjän kouluttautumiseen. Kuvassa on erikseen mainittu, mitkä tuet ovat tarkoitettu vain maaseutualueella sijaitseville yrityksille. Huomionarvoista on, että suurin osa Etelä-Karjalasta kuuluu maaseutualueelle myönnettävän tuen piiriin. Yritystukien maaseutualueerajauksesta on saatavilla karttapohjainen kuvaus esimerkiksi Ely-keskukselta.



Kuva 1. ELY-keskuksen yritystuet ja palvelut (Lähde: Ely-keskus 2019.)

Kuvassa 2. on esitelty tarkemmin maaseutualueiden käytettävissä olevia Ely-keskuksen ja Leader ryhmien yritystukia, joita yritykset voivat hakea yritysten yhteisiin kehittämistarpeisiin. Tavoitteena on synnyttää yritysryhmähankkeita, jolloin yritykset lähtevät kehittämään sekä omaa toimintaansa että verkoston välistä yhteistyötä. Kyseessä on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014 – 2020 yritystuesta, joka koostuu Suomen valtion ja kuntien tuesta sekä Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston tuesta. Yritysryhmähankkeissa on myös yksityisen rahoituksen osuus. Leader-ryhmät ovat rekisteröityjä yhdistyk-

siä, joiden tavoitteena on kehittää paikallista toimintaa maaseutualueilla yleishyödyllisten sekä elinkeinotoimintaa tukevien hankkeiden muodossa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019; Leader Suomi 2019.)



Kuva 2. Ely-keskuksen ja Leader ryhmien yritystuet yhteistyöhankkeisiin maaseutualueilla. (Lähde: Ruokavirasto. 2019.)

Yrityksen saama tuki voi olla myös muuta kuin rahallista tukea. Näitä tukitoimia voivat olla esimerkiksi Suomen Yrityskummit ry:n kautta haettava mentori yritykselle. Yrityskummitoiminta perustuu kummien vapaaehtoisuuteen. Kummit ovat usein itse toimineet pitkään yrittäjinä tai ovat muulla tavoin tehneet työtä yritystoiminnan parissa esimerkiksi rahoituksen osalta. Yrityskummi tarjoaa maksutonta keskustelukumppanuutta ja tukea päätöksentekoon. (Yrityskummit 2019.)

Kuvasta 3. ilmenee mitä tukitoimia yrityksellä on käytettävissä yritysten omiin kehittämistarpeisiin. Kuvasta selviää myös organisaatio, josta tukea haetaan.

ORGANISAATIO	YRITYKSELLE TARJOTTAVA TUKI
ELY-KESKUS	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysten kehittämispalvelut: Asiantuntijapalvelut yrityksen muutostilanteeseen, <u>max. 15</u> konsultointipäivää 3 vuoden aikana. Kustannus yritykselle: analyysi 220€ + alv/ pv, konsultointi 300€ + alv/ pv. Koulutusohjelmat johdolle ja avainhenkilöille 1470€ + alv • Yhteistyössä TE-palveluiden kanssa: Yhteishankintakoulutus: tukea yrityksen työvoimatarpeisiin 20 - 70%, henkilöstön rekrytointi, koulutus tai muutosvalmennus
SUOMEN UUSYRITYSKESKUS VERKOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Maksuton neuvontapalvelu aloittaville yrittäjille • Liikeidean sparraus • Paikallinen asiantuntijaverkosto yrittäjän käytettävissä • Rahoitusneuvonta
KEHITYSYHTIÖT JA KUNTIEN JA KAUPUNKIEN ELINKEINOPALVELUT	<ul style="list-style-type: none"> • Maksuton neuvontapalvelu aloittaville ja toimiville yrittäjille • Maksuton asiantuntijapalvelu yrityksen kehittämishankkeissa • Laajat asiantuntijaverkostot • Tietoa tonteista ja toimitiloista
SUOMEN YRITYSKUMMIT	<ul style="list-style-type: none"> • Maksuton yrityskummi, joka toimii yrityksen mentorina. Kummien toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen

Kuva 3. Tukea yrityksen kehittämistarpeisiin myös muilla kuin maaseutualueilla. (Lähteet: ELY-keskus 2019; Suomen Uusyrityskeskus Ry 2019; Yrityskummit 2019)

3.6 Roadmap

Opinnäytetyön tuloksena syntyy ns. Roadmap eli tiekartta: Sote-alan yritysten valmistautuminen tulevaan. Sen avulla isojakin kokonaisuuksia voidaan koota ja esittää ymmärrettävästi ja osien suhteet on mahdollista havainnollistaa aika-akselilla. Roadmapin avulla pyritään tunnistamaan yrityksen tarpeita, vahvuuksia ja heikkouksia ja kommunikoidaan ymmärrettävästi. Roadmap on toisin sanoen katsontakanta tulevaisuuteen valitulla aihealueella. Roadmapping havainnollistaa ja rajaa monimutkaisten prosessien eri vaiheet kokonaisuuden kannalta helpommin ymmärrettävään muotoon. (Uusitalo & Louhisola 2013, 11 – 14.)

Roadmapit toimivat myös perustana liiketoiminnan suunnittelulle sekä tarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiselle. Roadmapping auttaa kohdentamaan huomiota tulevaisuuteen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun. Roadmapping-prosessi auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan ja keskittymään strategian ja tuotet- tai palvelukehityksen tärkeimmille alueille suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Roadmapping-prosessissa tunnistetaan mahdolliset puutteet osaamisessa, ominaisuuksissa, toiminnassa tai teknologia puolella. Prosessin myötä havainnollistetaan myös toimet näiden tarpeiden täyttämiseksi. Roadmapping-prosessia voidaan pitää tapana luoda yhteinen näkemys tulevaisuudesta ja tulevaisuuden tavoitteista tietyn ryhmän jäsenten kesken. (Uusitalo & Louhisola 2013, 11 – 14.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämisen avulla arvioida Etelä-Karjalan sote-alan yritysten valmistautumista tulevaan muutokseen ja kehittää muutosprosessissa tukevia tekijöitä yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyössä luodaan yhteistyössä asiantuntijaraadin kanssa kuvaus: Tienvittoja sote-monituottajamalliin. Opinnäytetyön tuloksena syntyy myös ns. Roadmap-työkalu, jossa on tarkoitus kuvata ne kriittiset kohdat muutosprosessissa, joihin yritysten tulee jollakin tavalla reagoida tavoitellessaan yritystoiminnan koko potentiaalin hyödyntämistä ja toimimista tulevaisuuden palvelukentässä.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa palveluntuottajia vastamaan odotuksiin sekä kehittämään toimintaansa uudistukset huomioon ottaen. Tietoja kerätään Etelä-

Karjalan liitolle, jossa näitä tietoja on mahdollista käyttää monituottajamallin edelleen jalostamiseen.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävinä ovat:

1. Kuvata sote-alan yrittäjien valmistautumista ja odotuksia potentiaalsiin uudistuksiin Etelä-Karjalassa. Kuvata millaisia tarpeita sote-alan yrittäjillä on oman liiketoimintaosaamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi muutosprosessissa.
2. Yhteistyössä asiantuntijaraadin kanssa tuottaa kuvaus: Tienviittoja monituottajamalliin sosiaali- ja terveyspalveluissa.
3. Luoda yrittäjien käyttöön Roadmap-työkalu, jossa on tarkoitus kuvata ne kriittiset kohdat muutosprosessissa, joita sote-alan yrittäjän on hyvä tarkastella omassa yritystoiminnassaan ja palvelukokonaisuudessaan.

5 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on, että tunnistetaan tarve kehittämistyölle sekä ymmärretään siihen liittyvät tekijät. Työelämän kehittämistöiden taustalla on tavallisesti tarve muutokselle liiketoiminnassa, palvelussa, prosesseissa tai työkuultuurissa. (Ojasalo, ym 2014, 23 – 47.)

Alustavan idean ja kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen seuraava työvaihe on kehittämistehtävän tarkempi määrittely ja rajaaminen. Tässä tarkennetaan sitä, mihin kehittämistehtävän myötä pyritään. Kehittämistehtävällä pyritään usein konkreettisen tuotoksen syntymiseen ja siihen voi liittyä prosessin tai tuotteen mallintaminen. (Ojasalo, ym 2014, 23 - 47.)

Kun kehittämiskohde on tiedossa, haetaan siihen liittyvää tietoa käytännön- ja teorian tasolla. Kehittämistyön tekijältä vaaditaan osaamista lähteiden kriittiseen tarkasteluun. Keskeistä on valita näkökulma, josta aihetta lähestytään ja jonka pohjalta tietoperusta muodostuu. Itse kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa parhaiten soveltuu kyseiseen työhön. Myös kehittämistyössä käytettyjen menetelmien valinta pohjautuu siihen, millaista tietoa tarvitaan ja mihin

tietoa käytetään. Kehittämistyön seuraava työvaihe on tiedon kerääminen valittujen menetelmien avulla, tulosten jakaminen ja viimeisenä tulosten arviointi. Arviointia tulee kohdentaa sekä työn lopputuloksiin että koko kehittämisprosessiin. (Ojasalo, ym 2014, 23 - 47.)

5.1 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastatteluilla keväällä 2019 huhti- toukokuun aikana. Haastatteluihin osallistui 11 sosiaali- ja terveysalan yrittäjää Etelä-Karjalan alueelta. Haastateltaviksi valittiin eri ammattiryhmiä sote-alan sisällä, jolla haluttiin kasvattaa tulosten monipuolisuutta huomioiden erilaiset yrittäjät alalla.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja heillä odotetaan olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 31). Tässä opinnäytetyössä haastateltavat yritykset ovat valikoituneet sen perusteella, että oletuksena on, että heillä on mielipiteitä valittuihin teemoihin. Haastateltavien valintaan vaikutti myös yrityksen ikä, eli yrityksellä tuli olla vähintään yksi tilikausi takana.

Kutsu haastatteluun lähetettiin yrittäjille sähköpostilla. Kutsu sisälsi saatekirjeen (Liite 1.), haastattelurungon (Liite 2.) ja tietosuojaselosteen (Liite 3.). Haastattelutilanteessa yrittäjiltä pyydettiin kirjallinen suostumus (Liite 4.) ja heille kerrottiin haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista sekä yrittäjän oikeudesta keskeyttää haastattelu halutessaan.

Aineisto kerättiin haastattelemalla yrittäjiä etukäteen valituista teemoista. Haastattelun kysymykset olivat puolistrukturoituja. Teemahaastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi kvalitatiiviseen opinnäytetyöhön. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ovat aiemman teoretiedon pohjalta esiin nostettuja ja perusteltuja. Teemahaastattelulla tavoitellaan merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävien mukaisesti. Teemahaastattelussa oleellista ei ole keskittyä yksityiskohtaisiin kysymyksiin vaan käsiteltäviin teemoihin. Teemahaastattelussa huomioidaan keskeisesti ihmisten tekemät tulkinnat ja merkitykset käsiteltäville asioille. Nämä syntyvät vuorovaikutustilanteessa. Teemahaastattelun etuna on, että siinä aineisto rakentuu aidosti haastateltavien henkilöiden kokemuksiin pohjaten. Keskeisessä

asemassa ovat haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset. Haastattelujen avulla on mahdollista tuoda esille ihmisten todellisia ajatuksia käsiteltävistä aiheista. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Opinnäytetyön tekijän ennakkoaajatukset eivät saa rajata kertyvää aineistoa, mutta etukäteen valitut teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Haastattelututkimuksessa ei myöskään tutkita todellisuutta, vaan ainoastaan vastaajien kokemusta siitä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47 – 48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87 – 88.)

Tässä työssä haastatteluilla haetaan ilmiöille syvällisempää merkitystä ja siksi menetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Aiempien tutkimusten valossa on olemassa tilastollista tietoa sote- uudistuksesta yrittäjien näkökulmasta ja tätä tietoa ei haluta kerätä uudelleen. Siksi teemahaastattelu on esimerkiksi sähköistä kyselyä parempi vaihtoehto.

Kanasen (2017) mukaan teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä. Kysymyksiä ohjaavat tutkimustehtävät. Teemoilla ja tarkentavilla kysymyksillä voidaan vaikuttaa kerätyn tiedon määrään ja laatuun. Vastausten perusteella pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa käsiteltävien teemojen aiheista. Koska teemat käydään keskustellen läpi, voivat haastattelutilanteet myös poiketa toisistaan ja kysymyksissä ei ole tarpeen edetä kaavamaisesti. Haastattelijan tehtävä on pitää keskustelu teeman mukaisissa aiheissa. Haastattelijan on hyvä olla perehtynyt käsiteltävään aiheeseen, tällöin varmistetaan ilmiön riittävän perusteellinen käsittely haastattelun aikana. (Kananen 2017, 90 – 96.)

5.2 Aineiston analysointi

Haastattelujen analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Tässä menetelmässä keskeisiä aiheita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä haastatteluaineistosta eri haastatteluja ja vastauksia yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, vaikka eri haastateltavien kohdalla voivat painottua eri asiat ja erilaisin tavoin. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestellä teemoittain. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman

alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä teemoittelun avulla on pyritty saamaan yrittäjien ääni kuuluville haastattelujen tuloksista.

Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 74 sivua rivivälillä 1 ja fonttikoolla 12 kirjasimen ollessa Arial. Litteroinnin jälkeen aineisto purettiin pienempiin osiin eli koodattiin teemojen mukaisesti ja etsittiin tutkittavaan ilmiöön liittyviä ilmaisuja. Löydetyistä ilmaisuista etsittiin sisällöllisesti samankaltaiset ja ne yhdistettiin samaan alateemaan. Nämä yhdistettiin yläteemoiksi tutkimuskysymyksiin liittyen.

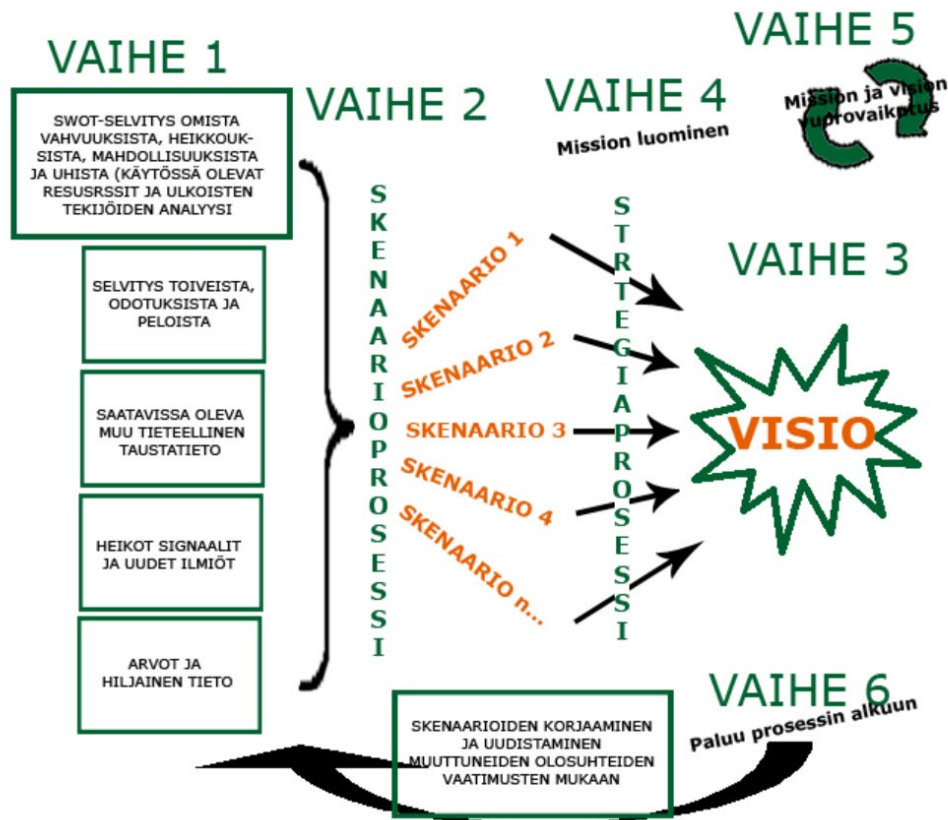
5.3 Asiantuntijaraadin työskentely

Yhteisöllisiä menetelmiä käytetään tyypillisesti asiantuntijuutta vaativan työn kehittämisenä. Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin, yleensä kehittämistyön tekijä toimii jossakin roolissa osana sitä ryhmää, jonka työtä kehitetään tai jonka toiminnan kohteena olevaa kokonaisuutta kehitetään. Toimivat käytännön ratkaisut vaativat tiedon siirtämisen ja soveltamisen lisäksi osallistujien tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. (Ojasalo ym 2014, 40.)

Asiantuntijaraadin jäsenille lähetettiin osallistumiskutsu ja saatekirje (Liite 5.) elokuussa 2019. Asiantuntijaraati kokoontui työskentelemään 12.9.2019 iltapäivällä kahden tunnin ajaksi. Asiantuntijaraatiin osallistui 9 toimijaa eri organisaatioista julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin osalta.

Työskentelymenetelmäksi oli valikoitunut skenaariotyöskentely. Skenaariotyöskentely sopii menetelmäksi tulevaisuustutkimukseen ja skenaarioita voidaan pitää ennakkoinnin ja tulevaisuustutkimuksen peruskäsitteinä. Skenaario osoittaa millaisia seurauksia eri valinnoilla voi olla tapahtumien kehitykseen. Skenaariotyöskentelyssä asiantuntijat pohtivat aihetta heille annettujen skenaarioiden näkökulmasta. Nämä skenaariot ovat tavallisesti tavoiteltava, todennäköinen ja uhkaava skenaario. (Ojasalo, ym 2014, 146 – 147; Turun yliopisto 2019.)

Skenaariotyöskentelyä on havainnollistettu kuvalla 4. Tässä opinnäytetyössä skenaariotyöskentelyn vaiheita on käytetty soveltaen ja vaiheita yhdistäen.



Kuva 4. Skenaariotyöskentelyn vaiheet mukailten. (Lähde: Turun yliopisto 2019)

Ennen työskentelyn aloittamista asiantuntijaraadin vetäjä pohjusti työskentelyä lyhyellä esittelyllä vaiheessa 1. Tässä tuotiin esille tarpeita monituottajamallin kehittämiseksi, joita ovat mm. väestönkehitys, kustannustehokkuus, resurssien riittäminen. Tarpeet oli koottu sekä Etelä-Karjalan alueellisesta näkökulmasta että hallitusohjelmaa silmällä pitäen. Lisäksi asiantuntijaraadille esiteltiin valittu työskentelymenetelmä ja työskentelyn eteneminen.

Vaiheessa 2 osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joille annettiin eri näkökulmat, joista ryhmä lähtisi työskentelemään. Nämä näkökulmat olivat mieltä sote-palveluja ja monituottajamalliin liittyviä kysymyksiä tavoiteltavan skenaarion tai uhkaavan skenaarion näkökulmasta. Vaihe 3 sisälsi ryhmien työskentelyä. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli toimia tilaisuuden fasilitaattorina, jonka työhön kuului asiantuntijaraadin työskentelyn ohjaaminen ja etukäteen suunniteltujen kysymysten esittäminen ryhmille vaiheittain (Liite 6.).

Vaiheessa 4 käytiin loppukeskustelu ryhmien kesken. Tässä kohtaa ryhmät esittelivät oman työskentelynsä tulokset (Liite 7.) ja heillä oli mahdollisuus vielä kommentoida ja keskustella tuloksista. Vaiheessa 5 opinnäytetyöntekijän tehtävänä oli raadin työskentelyn tulosten pohjalta laadittavan ohjeistuksen tekninen toteutus. Tämä on nimeltään Tienviittoja kohti monituottajamallia (Liite 8.).

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Yrittäjien näkemyksiä

Haastatteluiden avulla etsittiin tietoa siitä, miten sote-alan yrittäjät ovat valmistautuneet mahdollisiin uudistuksiin sote-alalla ja millaisia odotuksia heillä on potentiaalsiin uudistuksiin Etelä-Karjalassa. Haastatteluiden toinen tavoite oli selvittää, millaisia tarpeita sote-alan yrittäjillä on oman liiketoimintaosaamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi muutosprosessissa.

Haastattelut keskittyivät neljän teeman ympärille, jotka olivat sote-uudistus, yrittäjyys, muutosjohtaminen ja verkostotyö. Kyseessä oli puolistrukturoitu teema-haastattelu. Haastattelut etenivät vapaasti ja niissä painottuivat yrittäjille merkitykselliset teemat. Teemojen merkityksellisyys on nähtävissä myös tuloksissa.

Sote-alan yrittäjien odotukset potentiaalsiin uudistuksiin

Yrittäjiä haastateltiin, siitä millaisia näkemyksiä ja odotuksia heillä oli Sipilän hallituskaudella valmisteltua sote-uudistusta kohtaan sekä siitä millainen merkitys siinä korostuneella asiakkaiden valinnanvapaudella olisi ollut yritykselle ja sen liiketoiminnalle.

Yrittäjät uskovat, että aito valinnanvapaus toteutuessaan lisäisi paikallisten palveluntuottajien liiketoimintamahdollisuuksia ja kasvattaisi liikevaihtoa sekä sitä kautta yrityksen tulosta ja toimintaedellytyksiä. Nämä ajatukset perustuvat yrittäjien oletukseen siitä, että mikäli hinta on asiakkaalle sama riippumatta siitä mistä hän ostaa palvelua, niin asiakas perustaa valintansa palvelun laatuun ja yksilöllisyyteen. Sama ajatus johtaisi siihen, että yritysten pitäisi myös panostaa toiminnan kehittämiseen ja uusiin palvelukokonaisuuksiin, jolloin myös asiakas hyötyy palvelun kehittyessä. Yritysten odotuksia on kuvattu taulukossa 1.

MERKITYKSELLISET ILMAISUT	ALATEEMA	YLÄTEEMA
<p>sote-uudistus, jossa palvelun hinta on asiakkaalle sama lisäksi liiketoimintaa meille pienille, myö voidaan panostaa yksilölliseen palveluun</p> <p>No kyllä mie uskon että olis positiivisia vaikutuksia ja tulis enemmän asiakkaita ja liikevaihto kasvais</p> <p>Se olisi mahdollisuus laajentaa toimintaa</p> <p>kaikki sano että jos se tulee (sote) ni laajentumisen mahdollisuudet on hyvät. Ja ehdottomasti ois kannattanut siite lähtee laajentamaa.</p> <p>Asiakas valitsee hyvän ja yksilöllisen hoidon ja palvelun</p> <p>Monesti omaiset haluavat vanhukseen valinnanvapautta ja tälläseen pieneen paikkaan</p> <p>Kyllä näen, että se ois räjäyttänyt potin ja asiakkaita ois virrannu meille..</p>	<p>Asiakkaan valinnanvapaus hyödyntää yritystä, jos asiakas maksaa palvelusta saman hinnan riippumatta palveluntuottajasta</p> <p>Uudistus lisää liiketoimintaa</p> <p>Uudistus olisi tuonut pienelle yritykselle uusia mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa'</p> <p>Valinnanvapaus lisää asiakkaita paikallisille yrityksille, jotka panostavat yksilölliseen palveluun</p> <p>Asiakasmäärät kasvavat valinnanvapauden myötä</p>	<p>Asiakkaan valinnanvapaus lisää paikallisten palveluntuottajien liiketoimintamahdollisuuksia</p>

Taulukko 1. Yritysten odotukset uudistuksiin ja valinnanvapauden merkitys liiketoiminnalle

Odotuksena oli myös olemassa olevan yhteistyön kehittäminen ja uusien yhteistyömahdollisuuksien lisääntyminen paikallisten yrittäjien kesken. Osa yrittäjistä tuo esille huolensa kilpailun kovenemisesta ja pienten yritysten mahdollisuuksista pärjätä isompien toimijoiden rinnalla. Yrittäjät kokevat, että esimerkiksi kilpailutukset tulisi koota siten, että yksittäisten pienten yritysten on mahdollista osallistua hankinnan pienempiin osakokonaisuuksiin omalla tarjouksellaan. Isoihin tarjouspyyntöihin pienten yritysten resurssit eivät anna mahdollisuutta osallistua.

Miten se kilpailutus siite ois toteutettu, oisko tälläne mikroyritys voinu osallistua, ne pitäis olla sellasia, että pienet yritykset vois osallistua, vaikka resurssit ei oo samat, ku isoilla yrityksillä, mutta voitais kuitenkin olla jossakin osassa mukana...

Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin sitä, mikä merkitys sote-uudistuksella olisi ollut yrityksen henkilökunnalle ja mitä valinnanvapaus olisi tarkoittanut yrityksen asiakkaille. Yrittäjien ajatukset perustuvat sille, miten he kokevat valinnanvapauden asiakkaiden näkökulmasta ja asiakkaita ei ole haastateltu tämän opinnäytetyön

yhteydessä. Yrittäjät kokevat, että valinnanvapauden seurauksena yritykset tulisivat kehittämään palveluitaan, jolloin uudistus ja valinnanvapaus olisi lisännyt palvelun laatua ja joustavuutta. Tämän myötä asiakkaat saisivat yksilöllisempää ja omiin tarpeisiin entistä paremmin vastaavaa palvelua.

Yritykset odottivat, että valinnanvapaus voisi turvata työpaikkoja yritystoiminnan potentiaalisen kasvun myötä. Henkilökunta voisi myös joutua tilanteeseen, jossa yritystoimintaa kehitetään ja tämän seurauksena työtehtävät voivat uudistua tai muuttua. Tämä muutosprosessi voi aiheuttaa ristiriitaa henkilöstön keskuudessa. Näiden lisäksi yrittäjät kokivat, että uudistus voi aiheuttaa huolta työntekijöille ja pelkoa työpaikkojen säilymisestä, mikäli yritysten toiminta ei jatku ennallaan.

Yrittäjillä oli odotuksia Rinteen hallituksen työskentelylle ja sille, miten hallitus ottaa soten uudistamisen uudelleen käsittelyyn. Yrittäjät toivovat hallitukselta nyt jonkinlaista kompromissiratkaisua soteen, jossa vastuu palveluiden tuottamisesta säilyisi edelleen julkisella toimijalla. Tässä mallissa yrittäjien asiantuntijuuden merkitystä korostettaisiin huomioiden, että monet yrittäjät ovat lisäkouluttuneet ja hankkineet erityisosaamista sen myötä. Yrittäjät odottavat, että tämä malli keventää julkisen sektorin työmäärää ja kuormittumista, jolloin parannetaan asiakaspalvelua ja luodaan yrittäjille uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle.

Jos se valinnanvapaus tulis erillisenä ajatuksena, siinä on tarkoitus nimenomaa myös keventää kotihoitoa, mikä kuolee pystyy kohta, se pommi räjähtää iha näillä minuuteilla, se ei vaa kohta toimi enää. Se on nähty ja ikäihmisiä tulee koko ajan lisää. Siihe on pakko ottaa lisää toimijoita ja myö ollaan yksiavain siihe...

Haastatelluista yrityksistä kaksi toi esille tavoittelevansa yritystoiminnan kasvua. Selkeästi tämä liittyi asiakasmäärien kasvuun, mutta myös yritystoimintaa haluttiin laajentaa. Suurin osa yrityksistä tavoitteli yritystoiminnan jatkumista ennallaan. Yksi haastatelluista yrityksistä oli lähitulevaisuudessa suunnitellut omistajanvaihdosprosessin käynnistämistä.

Yrittäjien näkökulmasta sote-uudistukseen liittyy edelleen vahvasti yhteistyö julkisen sektorin kanssa. Haastatteluissa kysyttiin yrittäjien odotuksia tulevalle yhteistyölle. Julkiselta toimijalta odotetaan avoimuutta ja palveluntuottajien tasa-ar-

voista kohtelua. Toivotaan myös ymmärrystä siihen, että paikalliset palveluntuottajat ovat osaltaan säilyttämässä palvelut koko maakunnan alueella ja ovat siten parantamassa elinvoimaisuutta niin maaseutualueilla kuin kaupungeissakin.

Eksoten nykyiseen toimintamalliin, joka pitää sisällään yrittäjien palveluohjausta ja neuvontaa sekä yhteistyökokoukset, ollaan melko tyytyväisiä ja se halutaan säilyttää jatkossakin. Myös Eksoten palveluohjaajien työhön ollaan erittäin tyytyväisiä ja koetaan että he ovat keskeisessä roolissa yhteistyössä. Palvelusetelimalli halutaan säilyttää jatkossakin. Kaikki haastatteluun osallistuneet yrittäjät kokivat, että palvelusetelit tuovat yritykselle asiakkaita.

Jatkossa yhteistyötä toivottiin kehitettävän mm. järjestämällä markkinavuoropuhelua kilpailutusten yhteydessä. Yrittäjät myös kokevat, että mikäli kilpailutukset rakennettaisiin pienempinä kokonaisuuksina, pienillä yrityksillä olisi paremmat edellytykset osallistua niihin. Odotuksena on tiedonkulun paraneminen Eksoten ja yrittäjien välillä ja tähän yhtenä ratkaisuna nähtiin yhteinen sähköinen potilas-tietojärjestelmä tiedonsiirron välineeksi. Uusia työkaluja yhteistyön kehittämiseksi voisivat olla esimerkiksi uudenlaiset maksusitoumukset, silloin kun asiakkaan hoidon tarve ja hoidon viivästymisen ehkäisy sitä vaatisi.

Sote-alan yrittäjien valmistautuminen potentiaalsiin uudistuksiin

Haastatteluissa käy ilmi, että valmistautumista uudistukseen tehtiin pääasiassa keräämällä tietoa ja osallistumalla koulutuksiin ja infotilaisuuksiin. Tietoa saatiin sekä viranomaislähteistä ja mm. Sitran Soteuttamotilaisuuksista. Yrittäjät jakoivat tietoa myös keskenään ja myös toiset yrittäjät mainittiin tietolähteinä. Myös ammatillinen kouluttautuminen ja erikoisosaamisen hankkiminen alalta nähtiin valmistautumisena, vaikka olisi kouluttauduttu myös ilman suunniteltua uudistusta. Myös henkilöstö on osallistunut kouluttautumiseen. Yritysten valmistautumista uudistuksiin on kuvattu taulukossa 2.

MERKITYKSELLISET ILMAISUT	ALATEEMA	YLÄTEEMA
Yritin osallistua mahdollisuuksien mukaan niihin tiedotustilaisuuksiin ja koulutuksiin ja mitä työpajoja niitä oli	Osallistuminen sote-uudistuksesta pidettäviin infotilaisuuksiin	Tiedon hankinta
Kuulolla piti olla. Ja kysellä muilta jos joku oli osallistunut johonki mihi ite et töitten puolee tai muute ehtiny	Muu tiedonkerääminen	
Ja siinä verkostossa tietoa tästä uudistuksesta jaettiin puolin ja toisin		
Ollaan koulutauduttu, jotta voitais tarjota sellasta erikoisosaamista, mitä julkisella puolella ei ole saatavilla	Tiedon jakaminen	
Ja henkilökunnan kouluttautumiseen ja osaamiseen on panostettu	Ammatillinen kouluttautuminen	

Taulukko 2. Yrittäjät valmistautuivat uudistukseen hankkimalla tietoa uudistuksen etenemisestä.

Tiedonhankinnan lisäksi verkoston vahvistaminen ja yhteistyön lisääminen olivat lähes kaikilla yrittäjillä toimenpiteinä valmistauduttaessa uudistukseen. Kahdessa haastattelussa yrityksessä oli tapahtunut tai tapahtumassa konkreettista yritystoiminnan yhdistämistä paikallisten toimijoiden kesken. Yrittäjät esimerkiksi kokivat, että yhteisenä osakeyhtiönä he ovat vahvempi toimija ja voivat uskottavammin osallistua kilpailutuksiin. Osakeyhtiönä yrittäjät voivat myös jakaa kustannuksia keskenään sekä säästää kokonaiskustannuksissa.

Haastatteluissa selvitettiin sitä, millaista yhteistyötä yritysten välillä on tällä hetkellä. Eniten yhteistyötä haastatteluista yrittäjistä oli kotipalvelu- ja kotisairaanhoidoyrityksillä. Verkoston moniammatillisuus korostui haastatteluissa. Kaikilla yrittäjillä oli moniammatillista yhteistyötä jossakin mittakaavassa. Yrittäjät, joilla oli vähän yhteistyötä oman alan toimijoiden kanssa, kokivat kilpailun vaikeuttavan yhteistyön kehittymistä.

Osa yrittäjistä oli mukana säännöllisesti kokoontuvassa verkostossa. Tässä verkostossa saatiin ja jaettiin tietoa, keskusteltiin ajankohtaisista oman alan asioista sekä saatiin yksinyrittäjänä vertaistukea. Yksi näistä yrittäjistä totesi, että parasta on hyvinvointialanyrittäjien verkosto, siellä voi puhua vapaasti, jakaa tietoa ja purkaa sydäntään.

Muita yhteistyömuotoja olivat yrittäjien väliset sijaisjärjestelyt lomien ja sairauslo-
mien aikana, asiakkaiden ohjaaminen toiselle palveluntuottajalle tai oikean pal-
veluntuottajan etsiminen asiakkaan tarpeisiin, alihankintana ostettu työ toiselta
palveluntuottajalta sekä yhteistyö yrittäjien välillä suuremmissa projekteissa.
Kaksi yrittäjää kertoi tekevänsä aloittavien yrittäjien sparrausta vapaaehtoisesti.
Heillä motiivina toimivat onnistuneen yritystoiminnan mahdollistaminen ja uusien
palveluntuottajien syntyminen alalle. Yrittäjien välistä yhteistyötä on kuvattu tau-
lukossa 3.

MERKITYKSELLISET ILMAISUT	ALATEEMA	YLÄTEEMA
<p>Yhteistyö on sitä, ku ohjataa asiak- kaita toiselle yrittäjälle, jos ite ei sitä palveluu tarjoo</p> <p>ja silloki jos asiakas ei mahdu itelle, ni asiakkaan kanssa sovitusti voi ohjata toiselle</p> <p>mie en tee siivouksia enää, ni sitte mie järjestän sen siivoojan sinne, jos asiakas nii tahtoo, tai jalkahoita- jan tai fyssarin tai mikä se tarve on</p> <p>meillä on sillee, että noitten kotiin annettavien palveluiden osalta meillä on myös verkostoporukka ja meillä on henkilökohtasen avun ih- misiä, siel on jalkahoitajaa, on mon- nen alan yrittäjiä, eli aika moniam- matillista ja säännöllisesti tavataa...</p> <p>Tähä verkostoo kuuluu tietysti koti- hoitoo tekevät yrittäjät, sitte on sii- vospalvelut, jalkahoitajat, fyssa- rit...</p> <p>meillä on sovittu toisen yrityksen kanssa, että ne tuuraa miun lomat</p> <p>mie hyvin nopeesti verkostoiduin muitten yrittäjien kanssa</p> <p>oon mentoroinu nyt 6 uutta yrittäjää alkuun tässä</p>	<p>Asiakasohjaus oikealle palvelun- tuottajalle</p> <p>Verkostoyhteistyötä toimialojen kesken</p> <p>Moniammatillinen verkosto</p> <p>Moniammatillisuus</p> <p>Sovitut sijaisjärjestelyt</p> <p>Verkostoitumista tehtiin heti yrittä- jyyden alussa</p> <p>Vapaaehtoista aloittavien yrittäjien ohjausta on tehty</p>	<p>Toimiva moniammatillinen yhteistyöverkosto</p>

Taulukko 3. Yrittäjien välinen yhteistyö ilmenee moniammatillisena verkostona.

Kaikki yrittäjät kokivat, että asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen
ovat yritysten valttikortteja kilpailussa. Asiakkaat odottavat laadukasta ja joustaa-
vaa palvelua, yksilöllisyyttä sekä henkilökohtaista palvelua ja näihin tarpeisiin yri-

tyksen pyrkivät vastaamaan. Näin ollen on valmistauduttu huomaamatta uudistuksen mukanaan tuomaan kilpailuun huolehtimalla yrityksen maineesta asiakaslähtöisenä palveluntuottajana.

Yrittäjistä kaksi kertoi suoraan, ettei uskonut sote-uudistuksen toteutumiseen, joten he eivät myöskään nähneet tarpeellisuutta tehdä valmistautumiseen liittyviä toimenpiteitä. Yrittäjät kommentoivat sote-uudistusta liian suurena kokonaisuutena ja kokivat, että pienemmissä osissa onnistumismahdollisuudet olisivat olleet paremmat. He myös kokivat, että tiedonsaanti oli ajoittain rikkonaista tai epäselvää, joten koettiin että uudistuksessa ajan tasalla pysyminen oli haastavaa. Myös muut yrittäjät kokivat epätietoisuutta, mm. soten edistymisen suhteen.

Sote-alan yrittäjien tarpeet liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi muutosprosessissa

Yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisen näkökulmasta on nähtävissä erityyppisiä tarpeita huomioiden yrityksen koko sekä sen tuottamat palvelut. Kaikilla yrittäjillä asiakas on jo nyt palvelun keskiössä ja toiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin. Koetaan myös, että toimintaa pitää tarvittaessa pystyä kehittämään siihen suuntaan millaista palvelua asiakkaat tarvitsevat. Asiakaslähtöisen kehittämistyön tueksi tarvitaan palvelumuotoilua. Haastatelluista yrityksistä kolme sanoi tarvitsevansa yritys kohtaista tukea tai konsulttia palvelumuotoiluun. Neljä muuta yrittäjää toi esille tarpeen räätälöidä palveluita asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Toinen yritystoiminnan kehittämiseen liittyvä tarve on markkinointi ja markkinointiosaamisen kehittäminen. Tarve tuli esille suurimmalla osalla haastatelluista yrittäjistä. Yrittäjät toivovat markkinointiin sekä ulkopuolista apua että koulutusta oman markkinointiosaamisen kehittämiseksi. Haasteina koetaan ajanpuute sekä ymmärrys siitä, missä yrityksen tulisi olla esillä.

Markkinointiin liittyy myös tarve kehittää osaamista sosiaalisen median kanavista. Tämä tarve nousi esille kolmelta yrittäjältä erityisesti. Kaksi toi esille puutteen siitä, ettei tiedä missä kanavissa tulisi olla esillä ja yksi yritys koki, ettei aika riitä kanavien päivittämiseen. Kolme yrittäjää kertoi, että markkinointia on tarvinnut tehdä hyvin vähän, sillä hyvä asiakaspalvelu on tuonut uusia asiakkuuksia puskaradion kautta. Yrittäjien näkemyksiä markkinoinnista on kuvattu taulukossa 4.

MERKITYKSELLISET ILMAISUT	ALATEEMA	YLÄTEEMA
<p>Yrityksen kehittämisessä, markkinointi. Nyt joteki ku on oy perustettu ni entistä enemmän halua tehdä yhdessä mutta on huomannu että ei meillä voikaa olla tietotaitoa kaikesta...</p> <p>joku muu ulkopuolelta, markkinointialan asiantuntija tai muu joka on perehtynyt, ni näkis että teillä on tosi hyvä joku, että tähä tei kannattaa panostaa</p> <p>Ja ymmärtää kui monta tuntia joku käyttää markkinointii aikaa se on uskomaton työaika mitä ihminen voi käyttää sen oman myyntinsä edistämisee, sen oman työn ohella sitä ei oo</p> <p>Mie ite kaipaisin apua somenäkyvyydessä, meillä ei oo ku nettisivut. Että osais hyödyntää</p> <p>Ehkä se somekin voi olla sellane, mitä pitäsi ainaki tulevaisuudessa enempi käyttää, ainaki näkyvyyttä saisi lisää</p>	<p>Markkinointia pitää kehittää</p> <p>Yrittäjillä ei ole riittävää osaamista markkinoinnista tai siitä mitä asioita markkinoinnissa kannattaa tuoda esille</p> <p>Markkinointi voi viedä paljon aikaa</p> <p>Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen markkinoinnissa</p>	<p>Markkinointi ja markkinointiosaamisen kehittäminen</p>

Taulukko 4. Yrittäjät tunnistavat tarpeen markkinoinnin ja markkinointiosaamisen kehittämiseksi.

Yritysten välistä yhteistyötä halutaan pitää yllä ja kehittää ja mahdollisesti löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia ja yhteistyökumppaneita liiketoiminnan kasvattamiseksi. Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta tarvitaan tukea yritysten välisten sopimusten laatimisessa silloin, kun tuotetaan palveluita yhteistyössä.

Ja tää on se mihin tulevaisuudessa tarvii tukea, jos se on tulossa, eli miten sopimukset tehdään ja muu. Aika harva meistä pikkuyrittäjistä on oikeesti yrittäjiä, että myöhä ollaa hoiva-alan koulutuksen saaneita ihmisiä, jotka halutaan auttaa asiakkaita...

Osa haastateltavista toi esille tarpeen lisätä ymmärrystä uusista hyvinvointiteknologisista ratkaisuista, jotka voivat toimia arjen apuna asiakkaalle ja ehkä palveluntuottajallekin. Digitalisaatio-osaaminen ja sen tarjoamat mahdollisuudet yritystoiminnalle koettiin myös puutteellisina. Digi-osaamisen kehittäminen esiintyi useammalla yrityksellä tarpeena. Tähän liittyen myös sähköiseen tiedonsiirtoon ja uusien Kanta-yhteensopivien järjestelmien käyttöönottoon tarvitaan ohjausta ja neuvontaa.

Yrittäjyyden näkökulmasta tarpeellisena koettiin myös yrittäjien tekemän työn tunnettuuden lisääminen ja vaikuttavuuden esille tuominen. Haastatellut yrittäjät toivat esille sen, että esimerkiksi julkisella puolella ei ole riittävästi tietoa siitä mitä yksityiset palveluntuottajat tekevät. Vaikuttavuuden näkökulmasta yritykset tekevät laadukasta työtä kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuuden osoittaminen koettiin merkityksellisenä ja kustannuksia pitäisi voida verrata julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksiin.

Edellä mainitut palvelumuotoilu, markkinointiosaamisen lisääminen, digitalisaatio ja uudet sähköisen ratkaisut sekä vaikuttavuus ja kustannustehokkuus ovat kaikki osa yrityksen liiketoimintaosaamista ja sen kehittämistä ja esiintyivät haastateltavista yrityksistä useammalla kuin yhdellä yrityksellä tarpeina. Yksi yritys toi lisäksi esille, että heidän pitäisi kehittää osaamistaan mm. talouslaskelmissa, jolloin kustannustehokkuuden osoittamiseen saadaan uusia työkaluja.

Sote-alan yrittäjien tarpeet henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi muutosprosessissa

Haastatteluissa yhdeksi teemaksi henkilöstöjohtamisen tarpeiden näkökulmasta oli nostettu muutosjohtajuus. Ymmärrys muutosjohtajuuden merkityksestä näyttäytyi yrittäjien keskuudessa erilaisissa mittakaavoissa. Tuloksissa on selkeästi nähtävissä ero mikroyritysten ja hieman isompien yritysten välillä. Muutosjohtajuus näyttäytyy merkityksellisenä haastatteluun osallistuneille yrittäjille, joilla oli johdettavaan useampia työntekijöitä.

Suurin osa haastatelluista yrityksistä oli mikroyrityksiä, joilla ei ollut tunnistettuja tarpeita muutosjohtamisen näkökulmasta. Yrittäjät, joilla oli vähän työntekijöitä, eivät kokeneet tarvitsevansa tukea muutosjohtajuuteen. Myöskään yksinyrittäjät eivät nähneet itsensä johtamisen näkökulmasta muutosjohtajuuden tukea merkityksellisenä. Yrittäjien ajatuksia muutosjohtajuuden tarpeesta on kuvattu taulukossa 5.

MERKITYKSELLISET ILMAISUT	ALATEEMA	YLÄTEEMA
En mie usko tai ainakaa nää sitä muutosjohtajuutta mitenkää tarpeellisenä, eri asia varmasti ois jos ois enemmän työntekijöitä ni sitte	Muutosjohtajuuden tarve ei ole konkreettinen, koska ei ole työntekijöitä johdettavana	Muutosjohtajuus ei näyntydy merkityksellisenä pienissä yrityksissä tai yksinyrittäjälle
Ei tässä, ku yksin oon, ni mihin mie sitä (muutosjohtajuutta) tarteisin.	Yrittäjät eivät koe oikeaa tarvetta muutosjohtamisen työlle ei koeta	
me ollaan tässä me yrittäjät vaa, ni ei se tarve ehkä konkretisoidu		
muutosjohtaminen ei oikeestaa näy työssä, ei oo toistaiseksi sellainen teema mikä olisi oman työn kannalta oleellinen	Muutosjohtajuuden tarvetta oman työn näkökulmasta ei ole	
Mitä se (muutosjohtajuus) edes tarkoittaa?	Muutosjohtajuus on vieras käsite	

Taulukko 5. Muutosjohtajuuden tarvetta ei koeta merkityksellisenä.

Kolme yritystä koki tarvitsevansa tukea muutosjohtajuuden näkökulmasta. Tarve kohdistui ulkopuolisen muutoskonsultin työhön. Konsultin tukea tarvittiin esimiehille sekä henkilöstölle. Konsultin apu voisi olla esimiesten ohjaus ja sparraus prosessia edeltävästi ja sen aikana. Yrittäjät myös kokivat, että muutoksen pysyvyys on haaste ja tähän tarvitaan henkilökunnalle tukea esimerkiksi muutosprosessiin liittyvää koulutusta. Yrittäjät kokivat, että muutoksen jalkauttaminen pysyvästi on haastavaa ja asiantuntijalta löytyy tässä tarvittavaa osaamista.

6.2 Asiantuntijaraadin näkemyksiä: Tienviittoa kohti monituottajamallia

Molempien skenaarioryhmien työskentelyn pohjalta on koottu monituottajamallin näkökulmasta huomionarvoiksi osoittautuneet nostot tienviitoiksi kohti monituottajamallia. Seuraavana on kuvattu tienviitat toimenpide-ehdotuksineen ja tavoitteineen.

Turvataan palveluiden saavutettavuus säilyttämällä lähipalvelut myös maaseudulla ja syrjäseudulla. Tätä varten käytössä tulee olla riittävästi resursseja ja toimivat työkalut palveluntuotannossa. Tavoitteena on taata ihmisten oikeus asuinpaikastaan riippumattomiin samanarvoisiin palveluihin oikea-aikaisesti.

Lisätään ihmisten tasa-arvoista hyvinvointia, jolloin korostetaan ennaltaehkäiseviä lähipalveluita. Asiakkaan tulotaso ei määritä palveluihin pääsyä, jolloin terveyserot kapenevat. Tavoitteena on työ- ja toimintakyvyn säilyminen entistä pidempään.

Huomioidaan, että hyvinvointia tukevat palvelut eivät ole pelkästään perinteisiä sote-palveluita. Saatavilla on myös muita hyvinvointia tukevia palveluita, kuten liikunta- ja vapaa-ajanpalvelut. Yhteisöllisiä tiloja hyödynnetään palveluiden saatavuudessa ja yhteisöllinen asuminen lisääntyy. Tavoitellaan ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia huomioiden sosiaalinen ulottuvuus palveluissa.

Asiakkaiden valinnanvapaus ja itsemääräämisoikeus toteutuvat. Tieto saatavilla olevista palveluista tulee olla avointa. Valinnanvapautta on myös oikeus kieltäytyä palveluista. Monipuolinen palveluntarjonta takaa aidon valinnanvapauden toteutumisen. Tavoitellaan ihmisten osallistamista oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Rakennetaan toimivat paikalliset kumppanuusmallit palvelujen tuotantoon. Käytössä tulee olla yhteiset pelisäännöt. Aito kumppanuus vaatii luottamuksellisuutta ja avoimuutta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. Toimijoiden on pystyttävä irtautumaan siiloista ja sektoriajattelusta, jolloin keskinäinen kilpailu jää pois. Vuoropuhelua kehitetään. Tavoitteena on palveluiden sirpaleisuuden häviäminen ja asiakkaan kokonaisvaltaisesta hoidosta huolehtiminen. Tavoitellaan myös maakunnan elinvoimaisuutta turvaamalla riittävä palveluntarjonta alueellisesti.

Hierarkkiset rakenteet muutetaan verkostomaisiksi. Tähän vaaditaan poliittista tahtotilaa ja taustalla olevien arvojen kehittämistä ja asenteiden muuttamista. Ei toteuteta ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjeistamista vaan yhteistyössä tehtävää palveluiden kehittämistä. Hallintoa on pyrittävä keskittämään. Tavoitteena on tiedonkulun parantaminen ja päätöksenteon joustavuus.

Pyritään kohti kustannustehokasta toimintaa, jossa huomioidaan myös hankintanäkökulma. Kehitetyn kumppanuusmallin avulla karsitaan päällekkäisiä palveluita ja säästetään kustannuksia. Rakennetaan ja edelleen kehitetään toimivaa

vuoropuhelua tilaajien ja tarjoajien välillä. Tehdään kokonaistaloudellisia hankintoja, joilla saadaan aikaan säästöjä. Luodaan toimivat mittarit vaikuttavuuden seurantaan. Tavoitteena on taata riittävät taloudelliset resurssit palveluiden kehittämiseen, oikeiden palveluiden tuottamiseen ja ennaltaehkäisevän työn toteuttamiseen.

Palveluiden järjestämisvastuu säilyy julkisella sektorilla. Julkinen sektori tuottaa ne palvelut, joihin sillä on asiantuntijuus hyödyntäen yksityisen ja kolmannen sektorin asiantuntijuutta palvelutarjonnassa. Osaaminen on ajan tasalla ja siitä huolehditaan kouluttautumalla. Tunnistetaan, että yrittäjiltä löytyy paljon lisäkoulutautumisen kautta hankittua erityisosaamista ja sitä hyödynnetään asiakastyössä. Tavoitellaan maakunnallisesti asiantuntijuuden kehittymistä ja sen käytönoton tehostamista.

Kehitetään uusia rahoitusmalleja ja säilytetään nykyiset toimivat mallit. Eksotella käytössä olevat nykyiset palvelusetelit ovat laajasti käytössä, asiakkaan henkilökohtainen budjetti lisää uusia mahdollisuuksia palveluihin ja uudet ostopalvelut esimerkiksi asiantuntijapalveluiden hankintaan. Tavoitellaan kustannustehokkuutta ja palveluntuottajien uusia ansaintamahdollisuuksia.

Palveluohjaajien merkitys neuvonnassa korostuu monituottajamallin mukaisessa palveluntuotannossa. Tämä edellyttää ammattitaitoa ja osaamista niiltä palveluohjaajilta, jotka neuvovat asiakkaita. Tarvitaan myös kykyä ohjata palveluntuottajia yritystoiminnan kehittämisessä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Palveluohjaaja-ajatusta voidaan laajentaa myös muihin palveluihin. Tavoitellaan avointa tiedonjakamista sekä monipuolisten palveluiden hyödyntämistä. Tavoitteena on turvata asiakkaalle oikeat palvelut oikea aikaisesti.

Käytössä on toimivat sähköiset palvelut ja älykäs teknologia. Kaikkien palveluntuottajien käytössä on yhteinen alusta sähköiseen tiedonsiirtoon potilastietojärjestelmien muodossa. Tämän tulee olla sekä helppokäyttöinen että kustannuksiltaan kohtuullinen. Digipalveluiden tulee olla joustavia, helppokäyttöisiä ja kaikkien saatavilla. Etäyhteydet toimivat hyvin. Tavoitteena on reaaliaikainen tiedonsiirto, joka sujuvoittaa tiedonkulkua ja parantaa potilasturvallisuutta. Teknologia voi myös helpottaa työtä ja korvata osan rutiiniluonteisista tehtävistä.

6.3 Roadmap: Askeleet tulevaan

Haastatteluissa esille nousseiden asioiden ja haastattelujen tulosten pohjalta sekä asiantuntijaraadin työskentelyn tuloksena syntyneiden tienviittojen pohjalta on koottu Roadmap työkalu yrittäjille: Askeleet tulevaan (Liite 9.). Roadmapin tarkoituksena on ohjata yritystä miettimään omia palveluitaan sekä niiden kehittämistä ja sitä kautta tuottaa asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus ja lisätä yrityksen liikevaihtoa.

Askeleet tulevaan roadmap ei ole riippuvainen mahdollisista uudistuksista sote-palvelujärjestelmässä, vaan perustuu liiketoiminnan kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Roadmap sopii ohjeeksi yrittäjille toimialasta riippumatta. Tätä ohjetta voidaan tarkastella kokonaisuutena tai osissa yrityksen tilanteesta ja tarpeista riippuen.

Askeleet tulevaan roadmap sisältää neljä kokonaisuutta, jotka ovat markkinointi, palvelumuotoilu, verkostoituminen ja katse tulevaisuuteen. Viimeinen osio kattaa digitalisaation ja liiketoimintaosaamisen.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on tunnistettu tarve kehittämistyölle sekä ymmärrys siihen liittyvistä tekijöistä. Lähestymistapa soveltuu hyvin muutoksessa olevan toimialan tutkimiseen ja kehittämiseen. Työelämän kehittämistöiden taustalla on tavallisesti tarve muutokselle liiketoiminnassa, palvelussa, prosesseissa tai työkuultuurissa. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

Tässä opinnäytetyössä suunnitelman mukaiseen toteutusaikatauluun tuli joitakin muutoksia, mutta niistä huolimatta työ valmistui suunnitelman mukaisesti vuoden 2019 loppuun mennessä. Opinnäytetyön alkupuolella haasteeksi muodostui sote-uudistuksen valmistelutyön keskeytyminen maaliskuussa 2019, jolloin työn tarkoitusta ja tavoitteita tuli tarkastella uudelleen.

Opinnäytetyön empiirisen osan haastatteluja tai asiantuntijaraadin työskentelyä ei ehditty toteuttaa ennen sote-uudistuksen valmistelun pysähtymistä, joten työtä

muokattiin ennakoimaan mahdollisia tulevia uudistuksia sote-alalla. Tässä vaiheessa tiedossa ei ollut uuden hallituksen linjausta sote-uudistukselle. Nyt tiedämme, että myös Rinteen hallitus lähti viemään sote-uudistusta eteenpäin omassa hallitusohjelmassaan ja opinnäytetyön aihe on edelleen ajankohtainen.

7.1 Tulosten tarkastelua

Vaikka Rinteen hallituksen sote-uudistus ei vastaa täysin aiempaa kaavailtua sote-uudistusta, on siinä kuitenkin otettu huomioon myös edellisen hallituksen aikana tehty työ. Tässä opinnäytetyössä saadut tulokset ovat hyödynnettävissä tulevan uudistuksen näkökulmasta tarkasteltuna mm. yrittäjien odotusten ja tarpeiden osalta sekä monituottajamallin tienviittojen hyödyntämisenä palveluketjujen rakentamisessa.

Tulevaisuuteen suuntautuva tutkimus ja ennakointi on monella alalla kehittämistyön keskiössä. Kun erilaiset megatrendit ja uudet haasteet vaikuttavat yhteiskuntaan ja sen rakenteisiin, on syytä pohtia ratkaisuja ja mahdollisuuksia, joilla vastataan muuttuviin tarpeisiin. Myös sosiaali- ja terveysalalla tarpeita tulevaisuustutkimukselle ja ennakkoinnille luovat mm. muuttuva yhteiskunta ja väestönkehitys.

Hallitus on asettanut sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukselle tavoitteeksi mm. hyvinvointi- ja terveyserojen kaventumisen, yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden turvaamisen, palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden paranemisen, ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaamisen, yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin vastaamisen sekä kustannusten kasvun hillitsemisen. (Valtioneuvoston kanslia 2019a,151.)

Opinnäytetyön asiantuntijaraadin näkemykset tuovat uutta näkökulmaa hallitusohjelman mukaisen sote-uudistuksen tarkasteluun, sekä vahvistavat myös olemassa olevaa linjausta siitä, mihin suuntaan sosiaali- ja terveyspalveluita halutaan kehittää tulevaisuudessa. Palveluiden halutaan olevan yhteensovitettuja ja hoitoketjujen sujuvia. Halutaan, että ihmiset saavat tarpeenmukaiset ja vaikuttavat palvelut oikea-aikaisesti.

Asiantuntijaraati toi esille huomionarvoisen palveluihin liittyvän ajatuksen omassa työskentelyssään. Ajatus siitä, että tulevaisuudessa palvelut eivät ole vain perinteisiä sote-palveluita, vaan entistä enemmän myös hyvinvointipalveluita. Nämä palvelut ovat niitä, jotka tuovat lisäarvoa ja elämänlaatua palveluiden käyttäjille perinteisen terveyden- ja sairaanhoidon rinnalle. Ikäihmisten osuus palveluiden käyttäjämäärästä kasvaa ja näiden palveluiden tulee olla helposti myös saatavilla. Ajatus voi lisätä myös yrittäjille uusia mahdollisuuksia, mutta huomionarvoista on, kuka on palveluiden maksaja, kun tavoitteena on tasa-arvoiset palvelut kaikille?

Suunnitteilla oleva sote-uudistus siirtää sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Palvelusetelilain uudistusta valmistellaan asiakkaiden yhdenvertaisten ja sujuvien palveluiden turvaamiseksi ja itsemääräämisoikeuden vahvistamiseksi ja tehdään linjaukset henkilökohtaisen budjetin käyttöönotosta sote-uudistuksessa. Palveluiden vaikuttavuutta ja tuottavuutta parannetaan, palveluiden kustannusten nousua hillitään ja niiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta lisätään. (Valtioneuvoston kanslia 2019a, 152.)

Asiantuntijaraadin näkemykset monituottajamallin mukaisista palveluista nostivat esille tasa-arvoiset ja ennaltaehkäisevät palvelut, jotka ovat kaikkien saatavilla riippumatta asuinpaikkakunnasta ja tulotasosta. Tässä kiteytyy monituottajamallin mukaisen palvelujärjestelmän perusajatus. Yhteistyössä luodaan kattavaa palveluverkkoa, joka turvaa ihmisten työ- ja toimintakyvyn koko elinkaaren aikana suhteutettuna asiakkaan sen hetkiseen ikätasoon. Monituottajamallin mukainen palvelujärjestelmä turvaa myös maakunnan elinvoimaa luomalla työpaikkoja.

Uudessa hallitusohjelmassa ei ole mukana edellisessä sote-uudistuksessa valmisteltua asiakkaan valinnanvapautta. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä haastatelluista yrittäjistä suurin osa koki valinnanvapauden lisäävän yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia merkittävästi. Nykyisessä hallitusohjelmassa valmisteltava henkilökohtaisen budjetin käyttöönotto voi tarkoittaa uusien palveluiden hankkimista sote- ja hyvinvointialan yrittäjiltä ja sitä kautta vaikuttaa yritysten liiketoimintaan.

Laurea ammattikorkeakoulun Entresote hankkeessa toteutettiin kysely sote-alan yrittäjille heidän näkemyksistään valmisteilla olleen sote-uudistuksen merkityksestä liiketoiminnalle. Kyselyn tulosten perusteella vain suuremmat sote-alan yritykset (100 – 249 työllistävät) näkivät valmistellun sote-uudistuksen lisäävän liiketoimintamahdollisuuksia mm. lisäämällä kannattavuutta ja mahdollistamalla erikokoisten yritysten listautumista palveluntuottajaksi. (Vento 2018.) Tässä opinnäytetyössä vastaavasti myös pienillä palveluntuottajilla oli toiveita liiketoiminnan kasvattamisesta mm. juuri asiakkaan valinnanvapauden myötä.

Vastaavasti kyselyn tulosten mukaan digitaalisiin ratkaisuihin olivat valmiita panostamaan isot yritykset ja pienemmät yritykset eivät olleet samaa mieltä tai erimieltä asiasta. Tässä opinnäytetyössä pienet yrittäjät kokivat tarvitsevansa tukea sähköisten palveluiden käyttöönottoon.

Entresote hankkeen kyselyyn osallistuneet yrittäjät kokivat tuen tarvetta hyvin samansuuntaisissa asioissa kuin tässä opinnäytetyössä haastatellut yritykset. Kyselyn tulokset ovat valtakunnalliset, kun taas tässä opinnäytetyössä saadut tulokset kohdentuvat Etelä-Karjalaan. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että maantieteellinen sijainti ei tee merkittävää eroa yritysten kokemaan tuen tarpeeseen.

Opinnäytetyön haastattelujen tulosten pohjalta näyttää siltä, että tiedonkulun lisäksi liiketoimintaosaamisen kokonaisuuden kehittäminen erityisesti palvelumuotoilun, markkinoinnin, verkostoitumisen ja digitalisaation osalta koetaan merkityksellisinä. Tästä syystä nämä nostot on koottu yritysten käyttöön kehitettyyn Askeleet tulevaan roadmapiin (Liite 9), jotta yrittäjät laajemmin pohtisivat tuen tarvetta omasta näkökulmastaan. Vastaavasti esimerkiksi tiedonkulkuun liittyvää kehittämistä tulisi tarkastella sekä hallitustasolla että paikallistasolla.

Tämän päivän yritykset toimivat ympäristössä, joka on jatkuvassa muutoksessa erilaisista tekijöistä johtuen. Sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus on iso muutos lähitulevaisuudessa. Samoin esimerkiksi siirtyminen sähköiseen tiedonsiirtoon myös sosiaalipalveluiden osalta. Väestön kehitys ja ikärakenteen muutos tuovat uusia tarpeita palveluille, samoin asiakkaiden muuttuvat odotukset

palvelua kohtaan. Palvelumuotoilua tarvitaan uudistamaan palvelutarjontaa ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Koivisto ym. (2019) toteavat tulevaisuuden menestyjiksi ne, jotka kykenevät tunnistamaan myös piileviä asiakastarpeita ja visioimaan kuvaa tulevaisuuden maailmasta vastaten haasteisiin uudistamalla omaa toimintaansa. (Koivisto, ym. 2019, 217.) Yritykset, joissa ymmärretään palvelumuotoilun merkitys liiketoiminnalle ja otetaan asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen, luovat lisäarvoa toiminnalleen asiakasnäkökulmasta. Yritysten ongelmaksi voi silti muodostua ajanpuute tai riittävä osaaminen palvelumuotoilusta ja tästä syystä palvelumuotoilua ei tehdä.

Yksi palvelumuotoilun menetelmä on tarinallistaminen. Tarinallistamalla brändätään yrityksen tuotteita ja palveluita ja erotutaan muista palveluntuottajista. Tarinallistaminen edistää markkinoinnin lisäksi myös myyntiä kontekstin avulla. Konteksti tarkoittaa kehystä, joka kattaa koko palveluprosessin. (Kalliomäki 2014, 31, 33 – 34.)

Markkinointinäkökulmasta sosiaali- ja terveysalan sekä hyvinvointialan yrittäjät voisivat hyödyntää tarinallistamista enemmän esimerkiksi yrityksen visuaalisen ilmeen suunnittelussa tai toimiessaan sosiaalisen median kanavissa, joissa tarinan rakentaminen herättää seuraajien mielenkiintoa. Tarinoiden kautta voidaan heijastaa myös yrityksen arvomaailmaa ja hakea eroja paikallisen palveluntuottajan ja isompien kansallisten yritysten välillä.

Tämän opinnäytetyön tulosten näkökulmasta muutosjohtajuutta ei koeta erityisen merkityksellisenä pienissä yrityksissä. Kuitenkin tutkimusten perusteella myös sosiaali- ja terveysalalla on saavutettu tuloksia mm. kehittämällä asiakastyötä muutosjohtamisen keinoilla.

Innovaatiot ja kokemus vaikuttavat toteutuksen tehokkuuteen. Muutosjohtamisen avulla ja organisaation valmiuksia lisäämällä henkilökunta pystyi parantamaan prosesseja ja lisäämään näin asiakastyytyväisyyttä, potilaille annettua aikaa, potilaiden havainnointiin liittyvät huomiot lisääntyivät sekä myös henkilökunnan tyytyväisyys kasvoi. Tuloksiin päästään kiinnittämällä huomiota tiedonkulun parantamiseen. (Bradley & Griffin 2015, 1052 – 1063.)

Koska muutos on haaste organisaatiolle, tarvitaan osaavan johtajan lisäksi myös henkilökunnan sitoutumista muutokseen, jolloin on mahdollista päästä toivottuihin tuloksiin. Henkilökunta on etusijalla parantamaan laatua ja vähentämään hukkaa, jotta aika saadaan potilaiden käyttöön terveydenhuollon organisaatioissa. (Bradley & Griffin 2015, 1052 – 1063.) Vaikka sote-alan mikroyrityksissä ei muutosjohtajuutta koeta erityisen merkityksellisenä, toimii Etelä-Karjalassa paikallisia pieniä palveluntuottajia, joiden näkökulmasta henkilökunnan sitouttaminen muutosprosessin toteuttamiseen on tärkeää.

Muutosajattelussa myös mikroyrittäjät voisivat hyödyntää Lean-filosofiaa esimerkiksi markkinoinnissa ja palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisesti. Leanin avulla haetaan selkeyttä ja palvelut voisivat näyttäytyä yksinkertaisesti paketoituina houkuttelevimpina asiakkaan suuntaan.

Verkostoituminen ja yhteistyön kehittämisen merkitys on noussut Etelä-Karjalassa hyvinvointialan yrittäjien välillä aiemmin toteutetuissa opinnäytetöissä esille. Saimaan ammattikorkeakoulussa 2017 toteutetussa opinnäytetyössä yrittäjät arvioivat verkostoitumisen tärkeäksi, mutta yhteistyökumppaneiden löytäminen koettiin haastavana ja yrittäjät eivät verkostoidu riittävästi. Verkostoitumisvoissa koettiin olevan kehitettävää. (Nousiainen 2017, 27 – 29.) Nämä tulokset vastaavat nyt toteutetun opinnäytetyön tuloksia. Kiinnostavaa on se, että yrittäjät kokevat edelleen haasteita verkostoitumisessa, joten voidaan todeta yhteistyön kehittämisen olevan ajallisesti pitkäjänteistä työtä.

Verkostoituminen tunnustetaan tulevaisuuden menestystekijäksi. Yhteistyöllä luodaan kilpailukykyä pienille palveluntuottajille sekä säilytetään palvelut maakunnassa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kehittämistuki yritysten yhteistyön edistämiseksi on arvokasta. Esimerkiksi yritysryhmähankkeisiin myönnettävää maaseuturahaston kehittämistukea hyödynnetään melko vähän Etelä-Karjalassa. On tarpeen pohtia, kuinka lisätään tietoisuutta saatavilla olevista tukimuodoista ja madalleta kynnystä tuen hakemiseen.

Toisaalta huoli oman yritystoiminnan suojaamisesta voi muodostua myös yrittäjien välisen yhteistyön jarruksi. Mikäli kilpailijat koetaan enemmän uhkana kuin

yhteistyökumppaneina, on kumppanuusmallien rakentaminen haastavaa. Tarvi-
taan uudistuvaa ajattelutapaa, avoimuutta ja sopimusosaamista lisäämään toimi-
joiden välistä luottamusta.

Haasteet yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa toimimisessa liittyivät haastatel-
tujen yrittäjien mielestä pääasiassa tiedonkulkuun. Kun taas Karjalaisen (2018)
haastatteluissa vastaajat kokivat vaikeuksien liittyvän mm. sopimuskausiin, lyhyt-
jänteisyyteen, toimijoiden vaihtumiseen, mutta niiden lisäksi myös vuoropuhelun
vähyyteen (Karjalainen 2018, 86).

Julkinen sektori on merkittävä kumppani monelle yrittäjälle ja myös tässä kump-
panuudessa yhteistyötä tulee kehittää lisäämällä osaamista ja tietoisuutta sekä
korostamalla läpinäkyvyyttä esimerkiksi hankinnoissa. Vaikka yritystoiminta ei voi
perustua vain Eksoten ohjaamien asiakkaiden varaan on tarpeen miettiä millaiset
palvelut haluamme turvata jatkossa maakunnan asukkaille ja kehittää myös Ek-
soten ja yrittäjien välistä kumppanuutta haluttuun suuntaan.

Kaikki haastatteluun osallistuneet yrittäjät toimivat Eksoten palvelusetelituotta-
jina. Vaikka tässä opinnäytetyössä haastateltiin vain pientä osaa Etelä-Karjalan
sote-alan yrittäjistä, voidaan jotakin johtopäätöksiä tehdä siitä, että haastatelta-
vien joukossa ei ollut yhtään yrittäjää, joka ei olisi ollut tekemisissä Eksoten
kanssa palvelusetelituottajana. Tunnistaako julkinen sektori näiden yrittäjien mer-
kityksen omassa toiminnassaan? Yksityisten palveluntuottajien vaikuttavuutta
esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta pitäisi pystyä tuomaan nykyistä parem-
min esille.

7.2 Eettiset näkökohdat ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määrittänyt ohjeistuksen hyvästä tieteelli-
sestä käytännöstä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013). Ohjeistusta on nou-
datettu tämän opinnäytetyön toteuttamisessa ja opinnäytetyön vaiheet on toteu-
tettu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankintaan sekä aineiston analy-
sointiin valitut menetelmät määräytyivät tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukai-
sesti. Myös käytettyihin lähteisiin on viitattu ohjeistuksessa määritetyllä tavalla.
Tämän lisäksi esimerkiksi tietosuojaan liittyviin asioihin on kiinnitetty erityistä huo-
miota henkilötietoja kerätessä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien luotettavuuskriteereiden avulla, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus kertoo siitä, vastaako tutkijan esittämät tulokset tutkittavien näkemyksiä käsitellyistä teemoista. (Kylmä & Juvakka 2007, 127 – 128.).

Opinnäytetyön vaiheet on kuvattu raportissa mahdollisimman tarkasti ja perustelujen tehdyt valinnat, mikä lisää työn luotettavuutta. Aineiston keruu ja käsittely on kirjoitettu mahdollisimman ymmärrettävästi. Uskottavuutta lisää opinnäytetyöntekijän asiantuntijuus käsiteltävästä aiheesta. Opinnäytetyön tekijä on laajasti perehtynyt sote-alan yrittäjyyteen ja sen myötä mm. sote-uudistukseen omassa työssään yritysasiantuntijana Imatran Seudun Kehitysyhtiössä. Opinnäytetyöntekijä on ollut mukana myös Etelä-Karjalan Soteuttamo-työryhmän toiminnassa, joka käynnistyi edellisen sote-uudistuksen valmistelutyön aikana.

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui 11 yrittäjää Etelä-Karjalan alueelta. Tässä työssä haastateltavat yritykset edustavat erityyppisiä palveluita sosiaali- ja terveysalalla. Valinta on tehty tietoisesti, jotta esille tuotaisiin erilaisia näkökulmia käsiteltäviin kysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä on haluttu tuoda esille yrittäjien näkemyksiä omasta tuen tarpeesta uudistuvassa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä sekä asiantuntijoiden näkemyksiä yhteistyön kehittämisestä monituottajamallin mukaisesti.

Haastatteluiden lisäksi opinnäytetyöhön kuului asiantuntijaraadin työskentely työpajassa, jossa menetelmänä käytettiin skenaariotyöskentelyä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan menetelmäksi oli valittu aivoriihityöskentely, mutta menetelmä vaihdettiin vielä ennen raadin työskentelyä huolellisen harkinnan ja ohjaajien kanssa käydyn keskustelujen jälkeen skenaariotyöskentelyksi. Nopealla aikataululla tehty menetelmän vaihdos saattoi näkyä tilaisuuden fasilitoinnissa, mutta tulosten perusteella se ei vaikuttanut itse raadin työskentelyyn.

Menetelmänä skenaariotyöskentely soveltuu ennakointiin ja tulevaisuustutkimukseen, joten tässä opinnäytetyössä valinta oli oikein kohdistettu. Ennakoinnilla halutaan tunnistaa tutkimus- ja kehittämisalueita, joista saadaan taloudellista, organisatorista ja yhteiskunnallista hyötyä (Ojasalo, ym. 2014, 146).

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, jolloin tämä tarkoittaa osallistujien motivoimista ja opinnäytetyön merkityksen esille tuomista. Konkreettisia saavutuksia on usein haastava osoittaa ja tämä voi vaikuttaa ihmisten halukkuuteen osallistua haastatteluun. Arkaluonteisiin aiheisiin suhtaudutaan tavallisesti neutraaleja kielteisemmin. Osallistujia motivoi mahdollisuus vaikuttaa itselle tärkeisiin aiheisiin. (Kuula. 2006. 155-161.)

Haastattelussa tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon tietoa halutuista aiheista. Tuomi & Sarajärvi (2018) suosittelevat, että haastateltavilla olisi mahdollisuus tutustua etukäteen haastattelukysymyksiin, teemoihin tai aiheeseen. Tämä lisää haastateltavien valmiuksia vastaamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85 – 86.) Haastatteluun osallistuneille yrityksille lähetettiin etukäteen haastattelurunko perehdyttäväksi, kun haastatteluaika oli sovittu. Vaikka haastattelutilanteessa pyrittiin siihen, että haastattelijan ennakkokäsitykset eivät vaikuta haastateltavien vastauksiin, tulee kuitenkin huomioida myös se, mitä vastauksista kuultiin.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla sote-alan yrittäjiä heille ajankohtaisesta, mutta haastavasta aiheesta. Sote-uudistus aiheuttaa edelleen epätietoisuutta yrittäjien keskuudessa. Koska aihe liittyi osallistujien toimeentulon turvaamiseen, saattoivat taustalla olevat tunteet heijastua vastauksissa. Haastateltavien yrittäjien näkökulmasta tarkasteltuna käsiteltiin aiheita, jossa eteen voi tulla liikesalaisuuksia tai muuten liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita. Opinnäytetyön tekijän tuli varmistaa liikesalaisuuksien säilyminen opinnäytetyön aineistoa käsitellessään.

Jotta haastateltavilta saatiin todellisia ja rehellisiä vastauksia, heille korostettiin vastaajien pysyvän anonyymeinä. Tästä huolehdittiin tulosten raportoinnissa, jolloin yksittäiset yrittäjät eivät ole tunnistettavissa tuloksista. Yrittäjien sekä asiantuntijaraadin näkemykset raportoitiin rehellisesti ja tämän lisäksi kehittämistyönä syntyneessä roadmapissa näkyy myös opinnäytetyön tekijän asiantuntijuus aiheesta. Opinnäytetyön tekijän rooli kehittämistyössä ei ole olla täysin objektiivinen, vaan asiantuntijuus aiheesta sai näkyä lopputuloksessa.

Tutkija vaikuttaa tuloksiin valitsemalla käytettävät tutkimusmenetelmät, käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ja sille annettavat merkitykset, jotka ohjaavat työn tuloksia. Luotettavuudessa, aineiston käsittelyssä ja analyysissä vaikuttavat myös tutkijan oma käsitysmaailma. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 189; Tuomi & Sarajärvi 2018, 19, 133.) Opinnäytetyön luotettavuuden näkökulmasta on merkittävää, kuinka kysymysten asettelu tehdään. Kysymykset eivät saa johdatella vastaajaa ja niihin tulee olla mahdollisuus vastata eri vaihtoehtoin. Kysymysten laatimisessa on huomioitava, etteivät yksittäiset kysymykset sisällä ristiriitoja. (Mäkinen, 2006, 93.)

Opinnäytetyössä tehdyt päätökset tapahtuvat aina sen hetkisen ymmärryksen varassa. Opinnäytetyöntekijän asiantuntijuus ja osaaminen, mutta myös inhimilliset tekijät voivat vaikuttaa kuultuihin ja havaittuihin asioihin kehittämistyöprosessin eri vaiheissa. Kanasen (2017) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta saavuttaa objektiivinen luotettavuus. Luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. (Kananen 2017, 175.)

Luotettavuuden arvioinnissa siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Jotta tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida, on tutkimuksesta annettava riittävän kuvailevaa tietoa mm. osallistujista ja tutkimusympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyön raportoinnissa on toteutus ja haastateltavien valintaperusteet pyritty kuvaamaan riittävän tarkasti, jolloin siirrettävyyttä voidaan arvioida raportoinnin perusteella.

Siirrettävyyttä voidaan arvioida myös jo tunnetun aineiston perusteella ja verrata tämän opinnäytetyön tuloksia mm. Entresote-hankkeen aikana toteutetun kyselyn tuloksiin, jotka kertovat valtakunnallisesti sote-alan yrittäjien näkemyksistä.

Tämä opinnäytetyö on toistettavissa ja mikäli se toteutettaisiin tässä hetkessä, Etelä-Karjalassa, tulokset voivat olla ainakin osittain saman suuntaisia. Laadullisessa tutkimuksessa eri tutkijat eivät välttämättä päädy samoihin tulkintoihin, vaikka heillä olisi käytössä sama aineisto tutkittavasta asiasta (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuus on tästä näkökulmasta ongelmallinen. Raportoimalla voidaan kuvata tutkimusprosessi tarkasti mutta tulosten tulkinta on haastattelijan työn tulos raportoinnissa. Tuloksiin voi vaikuttaa

myös muuttuneet tilanteet toimintaympäristössä, jolloin myös haastateltavien näkemykset käsiteltävistä teemoista voivat muuttua. Myös alueelliset erot maakunnittain esimerkiksi yhteistyöhön liittyen vaikuttavat tuloksiin. Tulosten yleistettävyyteen ei kuitenkaan ole ollut tarkoitus pyrkiä, sillä tässä opinnäytetyössä on haluttu tuoda esille Etelä-Karjalan maakunnan yrittäjien ja asiantuntijoiden näkemyksiä käsiteltävistä teemoista.

Kanasen (2017) mukaan teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä. Kysymyksiä ohjaavat tutkimustehtävät. Teemoilla ja tarkentavilla kysymyksillä voidaan vaikuttaa haastattelujen antiin eli kerätyn tiedon määrään ja laatuun. Vastausten perusteella pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa käsiteltävien teemojen aiheista. (Kananen 2017, 90 – 96.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelu oli kyselyä validimpi vaihtoehto empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelulla saadaan selville yrittäjien todellisia ajatuksia käsiteltävistä teemoista ja keskustelun yhteydessä löydetään myös piilossa olevat näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluilla haettiin ilmiöille syvällisempää merkitystä ja siksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Aiempien tutkimusten valossa on olemassa tilastollista tietoa sote-uudistuksesta yrittäjien näkökulmasta ja tätä tietoa ei haluttu kerätä uudelleen. Siksi teemahaastattelu oli esimerkiksi sähköistä kyselyä parempi vaihtoehto.

Refleksiivisyys luotettavuuden arvioinnissa on tutkimuksen tekijän oman lähtökohdan tunnistamista ja sen vaikutusten huomioimista tutkimuksen eri vaiheissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tämän opinnäytetyöntekijä työskentelee organisaatiossa, jonka tavoitteena on tukea alueen yrittäjyyttä ja sitä kautta välillisesti vaikuttaa myös alueen elinvoimaan ja työllisyyden lisääntymiseen. Opinnäytetyöntekijällä on lähtökohtaisesti yrittäjyyttä tukeva ajattelutapa ja tietty perehtyneisyys jo työn kautta siitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia sote-alan yrittäjät työssään kohtaavat.

Tähän on pyritty kiinnittämään huomiota empiirisen aineiston kokoamisessa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne ja täysin ei voida poissulkea sitä, etteikö se voi näkyä yrittäjien ilmaisuissa. Haastattelutilanteissa opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt puolueettomuuteen ja välttämään sitä, etteivät omat näkemykset johdattele

haastateltavien ajatuksia. Kehittämistyölle ominaista on, että asiantuntijuus aiheesta tulee esille tulosten raportoinnissa ja työn lopputuloksessa. Opinnäytetyöntekijän ajatukset eivät kuitenkaan saa väristää yrittäjien merkityksellisinä kokemuksia asioita, mutta ne voivat näkyä tulosten tulkinnessa.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä ei ole keskitytty kolmannen sektorin rooliin palveluiden tuottajana. Kuitenkin monituottajamallin periaatteen mukaisesti kolmannen sektorin toimijoilla on paikkansa palveluntuottajien joukossa tuoden asiakkaille lisäarvoa omalla palvelutarjonnallaan. Jatkossa monituottajamallin kehittämisessä on hyvä huomioida myös yhdistykset ja järjestöt. palveluntuottajina.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Maakunnan sote-palveluiden monituottajamallia tulee kehittää ja viedä eteenpäin käytännössä. Jatkossa voidaan selvittää, mitä toimenpiteitä tasa-arvoinen monituottajamalli edellyttää. Tämän opinnäytetyön pohjalta on mahdollista toteuttaa uusi kehittämistehtävä ja hyödyntää jo esille nousseita tuloksia. Jatkossa tutkimuksen taustalle voidaan ottaa nykyisen hallituksen esitykset sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisesta tulevaisuudessa. Tienviittoa monituottajamalliin voidaan jatkojalostaa näiden esitysten pohjalta. Askeleet tulevaan roadmap esitystä voidaan myös muokata ja kehittää enemmän informatiivisempaan suuntaan.

Kiinnostavaa olisi tutkia yrittäjien kokemuksia uudelleen sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen toteuttamisen jälkeen. Silloin saatavilla olisi tietoa yrittäjien kokemuksista palveluntuottajana toimimisesta uuden sote-mallin mukaisesti. Myös tarpeet yritystoiminnan kehittämiseksi ja kouluttautumiselle saadaan päivitettyä. Asiakasnäkökulmasta tulevaisuudessa voidaan arvioida sitä, kuinka sote-uudistuksen mukaiset palveluita koskevat tavoitteet on saavutettu.

Lopuksi Pentti Sydänmaalakan (2015) sanoin: ”Tulevaisuudesta *tiedämme ainoastaan sen, että se on yllätyksellinen. Se on aina yllätyksellisempi kuin aikaisemmin.*” Sydänmaalakka toteaa myös, että meidän on nyt aika herätä ja miettiä millaisen tulevaisuuden haluamme. (Sydänmaalakka 2015, 179 – 180.) Yrittäjät voivat itse olla vaikuttamassa siihen, millaista tulevaisuutta ollaan rakentamassa. Palvelumuotoilun näkökulmasta koko Etelä-Karjalan visioksi voisi muodostua asukkaiden arvokas ja toiminnallinen elämä kaikissa elämänkaaren vaiheissa.

Lähteet

Andersson, S. 1998. Vanhukset ja hoivan monituottajamallit. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101509/985andersson.pdf?sequence=1>. Luettu 26.2.2019.

Anttila, S-L. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksen strategiset lähtökohdat. Turun yliopisto. Julkaisussa: Salminen, L. Stolt, M., Suhonen, R. (toim.) Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Hoitotieteen laitoksen julkaisu ja raportteja. Sarja A78. Turku.

Baeza, J., Fitzgerald, L., McGivern, G. 2008. Change capacity: the route to service improvement in primary care. *Quality in Primary Care* 2008. 16 (6): 401-407. https://www.researchgate.net/publication/23675397_Change_capacity_The_route_to_service_improvement_in_primary_care. Luettu 4.1.2019.

Bradley, D. & Griffin, M. 2015. Staff perceptions of a Productive Community Services implementation; A qualitative interview study. *International Journal of Nursing Studies* 2015. 52 (6):1052 - 1063. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.02.005>. Luettu. 2.1.2019.

ELY- Keskus. Kestävää kilpailukykyä meille ja maailmalle. ELY- keskuksen yritystuet ja palvelut pk- yrityksille. <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37242769/ely-keskuksen+palvelut+2019.pdf/d8cc206b-e103-468b-bef5-2e2f94d0c63e>. Luettu 27.2.2019.

Etelä-Karjalan toimipaikkarekisteri. 2018. <http://tpr.ekarjala.fi/toimipaikat>. Luettu 1.12.2018.

Finlex. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090569>. Luettu 26.2.2019.

Goodridge, D., Westhorp, G., Rotter, T., Dobson, R., Bath, B. 2015. Lean and leadership practices: development of an initial realist program theory. *BMC Health Services Research* 2015. 15 (1), 362: 1-15. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12913-015-1030-x>. Luettu 3.1.2019

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen liiketoiminta. Tampere. Tampere University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Härkönen, H. & Airaksinen, J. 2012. Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. <https://issuu.com/kuntoutussaatio/docs/kuntoutus-1-12>. Luettu 17.10.2019.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyö sosiaali- ja terveystalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

<https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>. Luettu 28.1.2019.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro. Talentum.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, P. 2018. Kolmas sektori sote-palvelujen tuottajana – Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146365/gradu2018Karjalainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 28.12.2018.

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki. Alma Talent.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Leader Suomi. 2019. <https://www.leadersuomi.fi/fi/>. Luettu 4.2.2019.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2019. <https://mmm.fi/maaseutu/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020>. Luettu 4.2.2019.

Maakunta- ja soteuudistus. 2018a. <https://alueuudistus.fi/palvelut-ja-valinnanvapaus>. Luettu 11.12.2018.

Maakunta- ja soteuudistus. 2019b. <https://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/suunnittelu-ja-seuranta/palveluverkon-suunnittelu/palvelujen-kokonaisuus>. Luettu 27.1.2019.

Maakunta- ja sote- uudistus. 2019c. <https://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/yhteistyö/verkostojohtaminen>. Luettu 28.1.2019.

Maksimainen, A. Uimonen, T. Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keski suurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 8/2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap_8_2018_verkkojulkaisu.pdf. Luettu 8.12.2018.

- Merenheimo, P. 2016. Naisten markkinat. Hoivan markkinaehtoistuminen institutionaalisen yrittäjyyden näkökulmasta. Lapin yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-942-5>. Luettu 2.1.2019.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova.
- Modig N. & Åhlström P. 2013. Tätä on lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki. Tammi.
- Nemlander, A. & Sjöholm, M. 2018. Selvitys palvelusetelien käytöstä kuntien ja yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveystalouksissa – tilanne vuoden 2018 lokakuussa. Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/181105_Palvelusetelilykselytulokset.pdf. Luettu 27.6.2019.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta. Parempi Bisnes. Helsinki. Talentum Pro.
- Nousiainen, S. 2017. Etelä-Karjalassa toimivien hyvinvointialan yritysten näkemyksiä verkostoitumisesta. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131027/Satu%20Nousiainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 4.11.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Riekkinen, P. 2017. SOTE:n lainsäädännölliset lähtökohdat. Turun yliopisto. Julkaisussa: Salminen, L. Stolt, M., Suhonen, R. (toim.) Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja ja raportteja. Sarja A78. Turku.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015 Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Ruokavirasto. <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/Yritystuet/maaseudun-yritystuet/yritysten-yhteistyohankkeet-ja-yrityksryhmat/>. Luettu 27.2.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 9.12.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Yksityiset sosiaali- ja terveystalouksien palvelut. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>. Luettu 25.11.2018.
- Sosiaali- ja terveys ry. 2018. Sosiaalibarometri 2018. Kuopio. Grano Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouksien uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Suomen Uusyrityskeskus. 2019. <https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/>. Luettu 22.11.2019.

- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum pro.
- Tevameri, T. 2018a. Sote-toimialaraportti ja pk-barometri Epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEM-jul_38_2018_Sote.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 18.11.2018.
- Tevameri, T. 2018b. Sote-toimialaraportti ja pk-barometri Epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriö. Sote – alan tilannekuvaa ja näkemyksiä tulevasta- seminaari. PP-esitys 15.11.2018.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. Strategiana kumppanuus. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Turun yliopisto. 2019. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>. Luettu 11.9.2019.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 5.11.2019.
- Uusitalo, L. & Louhisola, T. 2013. Roadmapping yrityksen strategisessa johtamisessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/90368/nbnfi-fe201305063416.pdf?sequence=2>. Luettu 8.1.2019.
- Valtioneuvoston kanslia. 2019a. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava_ja_osaava_Suomi_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 8.10.2019.
- Valtioneuvoston kanslia. 2019b. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:27. Hallituksen toimintasuunnitelma. Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161823/Hallituksen_toimintasuunnitelma.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu 8.10.2019.
- Valtioneuvoston kanslia. 2019c. Verkostojohtamisen opas. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf. Luettu 17.10.2019.
- Vento, S. 2018. Sote-ilmapuntari. Sote-maakuntauudistuksen vaikutukset yritysten nykyiseen ja tulevaan toimintaan. Entresote-hanke. https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/09/soteilmapuntari-kyselyn-tulokset_2018.pdf. Luettu 17.11.2019.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Inforviestintä Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo. Edita Publishing Oy.

Vironen, P. 2017. Sote-menot kasvamassa hurjasti tuloja enemmän: Katso oman maakuntasi tilanne. Yle.fi. <https://yle.fi/uutiset/3-9406232>. Luettu 4.1.2019.

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 1990. The Machine that changed the World. Simon & Schuster.

Yrityskummit. 2019. <http://www.yrityskummit.fi/fi/etusivu>. Luettu 4.2.2019.

Österberg-Högstedt, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla- Yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. http://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/113649/Ae3_2009.pdf?sequence=1. Luettu 2.1.2019.

Sosiaali- ja terveysala

Saatekirje

Tervetuloa osallistumaan Askeleet tulevaan – sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä opinnäytetyöhön.

Työskentelen Imatran Seudun Kehitysyhtiössä yritysasiantuntijana ja teen töitä paikallisten sote- alan palveluntuottajien kanssa. Aikaisemmalta koulutukseltani olen terveydenhoitaja sekä yritysneuvoja. Opinnäytetyöni liittyy sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Opinnäytetyöhön on valittu haastateltavaksi Etelä-Karjalaisia sote- alan mikro- ja pien-yrityksiä. Tulevien uudistusten edellä, on tärkeä kuulla suoraan yrittäjiltä ajatuksia muutosprosessista. Kerätyn tiedon perusteella luodaan kuvaus sote- palveluiden monituottajamallista sekä muodostuu Roadmap-työkalu, jossa on tarkoitus kuvata ne kriittiset kohdat muutosprosessissa, joihin yritysten tulisi jollakin tavalla reagoida taakseen oman yrityksensä liiketoiminnan jatkumisen.

Opinnäytetyössäni on tarkoitus tutkimuksellisen kehittämisen avulla arvioida Etelä-Karjalan sote- alan yritysten valmistautumista tulevaan muutokseen ja selvittää millaisia odotuksia heillä on mahdollista uudistusta kohtaan. Etelä-Karjalan liitossa ja sote-kuntayhtymässä työn tuloksia voidaan käyttää monituottajamallin edelleen jalostamiseen.

Haastattelutulokset käsitellään nimettöminä. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja se on mahdollista keskeyttää missä tahansa vaiheessa. Osallistuminen haastatteluun tuo arvokasta tietoa yrittäjätasolta. Toivottavasti opinnäytetyöni näyttäytyy merkityksellisenä myös teille ja käytätte noin 45 minuuttia aikaanne osallistuaksenne haastatteluun.

Vastaa mielelläni opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiin puhelimitse 044 553 0021 tai sähköpostilla mia.ruohio@kehy.fi

Miia Ruohio

Haastattelurunko

Taustatiedot

Yritysmuoto ja omistajuus, yrityksen koko ja ikä, henkilöstön määrä ja tehtävät, tuotetut/myytävät palvelut sekä mitkä luvat yrityksellä on eli onko terveydenhuollon luvat, sosiaalihuollon luvat vai molemmat.

Uudistukset ja niiden vaikutus toimintaan

Vaikka suunniteltu sote- uudistus ei toteutunut tällä hallituskaudella, tullaan sotea luultavasti uudistamaan joka tapauksessa tulevaisuudessa jollakin tavalla. Viimeisin sote- uudistus malli korosti asiakkaiden valinnanvapautta.

Millaisia vaikutuksia koet tällä olevan

- A. sinulle yrittäjänä?
- B. liiketoimintaasi?
- C. henkilöstösi?

Mikä muu vaikuttaa näihin edellä mainittuihin?

Mitkä teemat ovat niitä, joissa koet tarvitsevasi tukea?

Yrittäjyys: Nykytilan kartoittaminen – Tulevaisuuden näkymä

Mitkä asiat yrityksesi toiminnassa, osaamisessa tai valmistautumisessa ovat jo nyt kunnossa?

Mihin toimenpiteitä on kohdistettu, miten ja miksi? (Esim. viimeisen vuoden aikana ja tänä vuonna?)

Millä keinoin yrityksesi menestyy muuttuvassa sote-kilpailutilanteessa?

Millaisia asioita asiakkaat yritykseltäsi odottavat? Miten ne mahdollisesti vaikuttavat yrityksesi toimintaan tulevaisuudessa?

Suunnitelmat tulevaisuudessa: toiminnan laajentaminen/ jatkaminen ennallaan/ lopettaminen?

Muutosjohtaminen ja verkostotyö

Missä asioissa koet yrittäjänä tarvitsevasi tukea muutosjohtamisen näkökulmasta?

Millaista yhteistyötä eri yritysten välillä on paikallisesti?

Millaiselle yhteistyölle koet olevan vielä tarvetta? Ja kenen kanssa?

Millaisia odotuksia sinulla on yrittäjänä tulevalle yhteistyölle eri toimijoiden kanssa?

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artikkelat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 21.1.2019

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietoja kerätään Askeleet tulevaan- sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää sitä, miten Etelä-Karjalassa yritykset ovat lähteneet valmistautumaan tulevaan sote- uudistukseen ja millaisia odotuksia heillä on uudistusta kohtaan. tulevaan sote- uudistukseen.

Rekisterin tietosisältö

Keräämme sinusta seuraavia tietoja: nimi, sukupuoli, ikä, puhelinnumero, sähköpostiosoite ja yrityksen toimialue. Mihin tarvitaan osoitetta? Yrityksen sijaintiin vai olisiko tietoni tarpeellisempi yrityksen toimialueesta?

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen keräämisperuste on suostumus.

Tietolähteet

Henkilötietoja kerätään ainoastaan rekisteröidyltä itseltään.

Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei luovuteta eteenpäin kolmansille osapuolille.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjä henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Opinnäytetyön laatijoita on ohjeistettu salassapitovelvollisuudesta koskien opinnäytetyön laatimisen yhteydessä kerätyistä tiedoista.

Kerättyä aineistoa säilytetään lukitussa kaapissa ja ainoastaan opinnäytetyön laatijoilla on pääsy aineistoon.” Sähköisiä tietoja käsitellään korkeakoulun tietoturvaisilla palvelimilla ja tietoihin pääsy on mahdollista ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

Aineisto anonymisoidaan välittömästi aineiston litteroinnin yhteydessä. Tämä tarkoittaa suorien tunnistetietojen poistamista aineistoista.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti heti, kun sen säilyttäminen ei ole enää oleellista syntyvän opinnäytetyön kannalta.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: Askeleet tulevaan- opinnäytetyön osallistujarekisteri

Tämä opinnäytetyö on kertatutkimus

Tutkimuksen kesto: Valmistuu 2019 vuoden loppuun mennessä

Henkilötietojen säilyttämisen kesto: Henkilötietoja säilytetään korkeintaan opinnäytetyön valmistumiseen asti

Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Rekisterinpitäjä ja yhteyshenkilö: Miia Ruohio, 0445530021, miia.ruohio@kehy.fi

Yhteistyöhankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako

Opinnäytetyötä tehdään yhteistyössä Etelä-Karjalan liiton kanssa.

Tutkimushankkeen vastuullinen johtaja ja tutkimuksen suorittaja: Miia Ruohio

Sosiaali- ja terveysala

Suostumus

Askeleet tulevaan - sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä. ***Miia Ruohio***

Olen saanut riittävästi tietoa kyseisestä opinnäytetyöstä ja olen ymmärtänyt saamani tiedon. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut kysymyksiini riittävät vastaukset. Tiedän, että minulla on mahdollisuus keskeyttää osallistumiseni missä tahansa vaiheessa.

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Aika ja paikka

Asiakas

Opiskelija

Sosiaali- ja terveysala

Saatekirje

Saatekirje asiantuntijoille

Tervetuloa osallistumaan Askeleet tulevaan – sosiaali- ja terveysalan yritykset muutoksen äärellä opinnäytetyön asiantuntijaraatiin. Opinnäytetyöntekijänä toimii Miia Ruohio. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistehtävä ja se liittyy sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Opinnäytetyössäni on haastateltu touko – kesäkuussa 2019 Etelä-Karjalaisia sote-alan mikro- ja pienyrityksiä heidän valmistautumisesta ja odotuksista potentiaalisiin uudistuksiin Etelä-Karjalassa sekä selvitetty heidän tarpeitaan liiketoimintaosaamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön toisessa osassa asiantuntijaraati kokoontuu työskentelemään tavoitteenaan tuottaa ehdotus sosiaali- ja terveyspalveluiden monituottajamallista maakuntaan. Tarkoituksena on nostaa esille monituottajamallin tärkeimmät elementit ja niiden perusta. Näkökulmaksi on valikoitunut ”Kunnossa seniori-iässä”, huomioiden työ- ja toimintakyvyn tukemisen sekä kotona asumisen mahdollistamisen. Monituottajamallissa palveluita tuotetaan yhteistyössä julkisen- yksityisen- ja kolmannen-sektorin kesken.

Toivon, että sinulla on mahdollisuus ottaa osaa asiantuntijaraadin työskentelyyn oman osaamisesi ja asiantuntijuutesi puitteissa. Asiantuntijaraati kokoontuu 12.9.2019. klo 13.00 - 15.00. osoitteessa: Maakuntagalleria, Kauppakatu 40 D, Lappeenranta, Etelä-Karjalan Liitto, **kokoustila Koivikko, 4. kerros**.

Pyydän vahvistamaan mahdollisuutesi osallistua asiantuntijaraatiin 23.8.2019 klo 12.00 mennessä. Vastaukset sähköpostiosoitteeseen miia.ruohio@kehy.fi

Vastaan mielelläni opinnäytetyötä ja asiantuntijaraatityöskentelyä koskeviin kysymyksiin puhelimitse 044 553 0021 tai sähköpostilla miia.ruohio@kehy.fi

9.8.2019 Imatra

Miia Ruohio

Skenaariotyöskentelyssä käytetty kysymysrunko

Tavoiteltava skenaario:

1. Mitä kohti pyritään sote-palveluissa? Mitä siihen tarvitaan?

Uhkaava skenaario:

1. Mitä kohti mennään sote-palveluissa? Mitkä ovat olemassa olevat uhkakuvat?

Yhteiset kysymykset:

2. Minkä täytyy muuttua? Mikä ei saa muuttua? Mitä hyvää meillä on jo nyt?
3. Missä palvelut ovat tulevaisuudessa ja kuinka ne saavutetaan?
4. Kuka maksaa sote-palvelut? Mitä tarkoittaa kustannustehokkuus tässä skenaariossa?
5. Mitä asiakkaan valinnanvapaus tässä skenaariossa tarkoittaa?
6. Mitä teknologisia ratkaisuja käytetään ja miten sähköiset palvelut toimivat monituottajamallissa sekä sote-palveluissa?
7. Miten yritykset ja kolmas sektori kehittävät palveluitaan? Entä Eksote? Millaista on kumppanuus ja verkostotyötoimijoiden kesken?
8. Miten monituottajamalli näyttäytyy julkisissa hankinnoissa?

TIENVIITTOJA KOHTI MONITUOTTAJAMALLIA		
Tienviitta	Toimenpiteet	Tavoite
Palveluiden saavutettavuus turvataan	Säilytetään lähipalvelut – myös maaseudulla ja syrjäseuduilla. Käytössä on riittävästi resursseja ja toimivat työkalut. Kerätään ja hyödynnetään asiakaspalautetta palveluiden kehittämisessä.	Asuinpaikasta riippumattomat tasa-arvoiset palvelut
Lisätään tasa-arvoista hyvinvoinnin tunnetta	Ennaltaehkäisevät lähipalvelut tukevat työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä Asiakkaan tulotaso ei määritä palveluiden saatavuutta - Terveyserot kapenevat Palvelut eivät ole pelkästään sote-palveluja, vaan myös muita hyvinvointia tukevia palveluita, esim. vapaa-aika ja liikunta Yhteisöllinen asuminen lisääntyy tulevaisuudessa. Yhteisöllisiä tiloja hyödynnetään palveluiden saavutettavuudessa	Ihmisten työ- ja toimintakyky säilyy hyvänä mahdollisimman pitkään Tavoitellaan ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia huomioiden sosiaalinen ulottuvuus palveluissa.
Asiakkaiden valinnanvapaus ja itsemääräämisoikeus toteutuvat	Monipuolinen palvelutarjonta Tieto saatavilla olevista palveluista on avointa Valinnanvapautta on myös oikeus kieltäytyä palveluista.	Ihmisten osallistaminen oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.
Kumppanuusmallin rakentaminen	Paikallisten ratkaisujen huomioiminen palveluiden tuotannossa – Paikalliset kumppanuusmallit Käytössä on yhteiset pelisäännöt. Aito kumppanuus vaatii luottamuksellisuutta ja avoimuutta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä On pystyttävä irtautumaan silloista ja sektorijattelusta – Keskinäinen kilpailu jää pois. Kehitetään palveluntuottajien välistä vuoropuhelua.	Palveluiden sirpaleisuus häviää, yhteistyössä asiakas saa kokonaisvaltaisempaa palvelua. Turvataan maakunnan elinvoimaisuutta riittävällä palvelutarjonnalla.
Hierarkkiset rakenteet muutetaan verkostomaisiksi	Ei toteuteta ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjeistamista vaan yhteistyössä tehtävää palveluiden kehittämistä. Taustalla olevien arvojen on kehitettävä ja asenteiden on muututtava. Vaatii poliittista tahtotilaa ja hallintoa on keskitettävä	Tiedonkulku paranee ja päätöksenteko on joustavaa
Kustannustehokkuus ja hankintanäkökulma	Rakennetaan ja edelleen kehitetään toimivaa vuoropuhelua tilaajien ja tarjoajien välillä Tehdään kokonaistaloudellisia hankintoja, joista syntyy säästöjä Poistetaan päällekkäisiä toimintoja Mittarit vaikuttavuuden seurantaan käytössä – myös kustannustehokkuus	Riittävät resurssit palveluiden kehittämiseen ja ennaltaehkäisevän työn toteuttamiseen
Järjestämisvastuu säilyy julkisella sektorilla, arvostetaan asiantuntijuutta muilla sektoreilla	Julkinen sektori tuottaa ne palvelut, joihin sillä on asiantuntijuus Tunnistetaan, että yrittäjillä on paljon koulutuksen kautta hankittua lisäosaamista ja sitä osataan hyödyntää asiakaspalvelussa Hyödynnetään kolmannen sektorin asiantuntijuutta palvelutarjonnassa	Maakunnallisen asiantuntijuuden kehittyminen ja sen käyttöönoton tehostuminen
Rakennetaan uusia rahoitusmalleja, nykyiset toimivat mallit säilyvät	Palvelusetelit Asiakkaan henkilökohtainen budjetti. Uudet ostopalvelut asiantuntijapalveluihin.	Kustannustehokkuus ja uudet ansaintamahdollisuudet palveluntuottajille
Palveluohjauksen merkitys korostuu	Palveluohjaajat osallistuvat entistä isommassa roolissa asiakkaiden oikea-aikaisten ja oikeanlaisten palveluiden valintaan. Palveluohjaajat toimivat myös palveluntuottajien ohjauksessa. Tieto on avointa, mutta tietosuoja ei vaarannu. Palveluohjaaja-ajatusta laajennetaan myös muihin palveluihin.	Monipuolisten palveluiden hyödyntäminen Asiakas saa oikeat palvelut oikea aikaisesti
Käytössä on toimivat sähköiset palvelut ja älykäs teknologia	Etäyhteyden ovat toimivia. Digipalvelut ovat kaikkien saatavilla ja käyttöönottoon on saatavissa tukea. Digipalvelut ovat joustavia ja helppokäyttöisiä ja kustannuksiltaan kohtuullisia. Sähköinen tiedonsiirto yhteisten potilastietojärjestelmien muodossa parantaa tiedonkulkua ja potilasturvallisuutta.	Tieto kulkee palveluntuottajien välillä reaaliaikaisesti, jolloin myös potilas- ja asiakasturvallisuus paranee Teknologia helpottaa työtä ja korvaa rutiiniluonteiset työt

ASKELEET TULEVAAN

Sosiaali- ja terveysalan yritykset
matkalla kohti menestyvää
liiketoimintaa

MARKKINOINTI Mitä? Missä? Kenelle?

Mieti yrityksesi näkökulmasta ne kanavat, joissa yrityksen tulee näkyä ja kuulua. Onko sosiaalinen media yrityksellä hallussa? Kenelle kohdennat markkinointia, asiakalle tai ehkä omaisille?



PALVELUMUOTOILU Mieti yrityksesi palveluita säännöllisesti



Palvelumuotoilu uudistaa yrityksen toimintaa käyttäjälähtöiseen suuntaan. Mieti asiakkaitasi: Mitä palvelua asiakas haluaa yritykseltäsi. Miten asiakas löytää palvelusi. Palaako asiakas uudelleen käyttämään palvelua. Lopuksi mieti kuinka voit tehdä asiakkaan kokemuksesta paremman ja yllättää hänet positiivisesti.

VERKOSTOITUMINEN Yhteistyöllä kilpailukykyä

Mieti verkostojasi, millainen yhteistyö tukee yrityksen toimintaa ja tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa. Onko kilpailija yrityksellesi uhka vai mahdollisuus? Verkosto voi lisätä asiakkaan positiivista palvelukokemusta tuottamalla palvelut yhden luukun periaatteella. Verkosto on vahvempi toimija markkinoilla!



KATSE TULEVAISUUTEEN Oletko valmis?



Digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia asiakaspalvelun kehittämiseen ja tulevaisuudessa teknologia voi korvata rutiiniluonteiset tehtävät. Mieti löytyykö ratkaisuja jotka tukevat palvelun saavutettavuutta ja joustavuutta tai ehkä parantavat asiakasturvallisuutta.

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen kouluttautumalla ja asiantuntijapalveluiden avulla tuo ryhtiä palvelun hinnoitteluun ja osaamista kannattavuuden seurantaan.

AVAIMET ONNISTUNEeseen ASIAKASTYÖHÖN:
YRITYKSEN MAINE, TUNNETTUUS, LUOTETTAVUUS,
JOUSTAVUUS, HENKILÖKOHTAINEN PALVELU