



# Lastensuojelun jälkihuollon asiakassuunnitel- maprosessin kehittäminen lean-menetelmiä käyttäen

Sanna Eskonniemi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Lastensuojelun jälkihuollon asiakassuunnitelmaprosessin kehittäminen lean-menetelmiä käyttäen**

Sanna Eskonniemi  
Sosionomi YAMK  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Sanna Eskonniemi

**Lastensuojelun jälkihuollon asiakassuunnitelmaprosessin kehittäminen lean-menetelmiä käyttäen**Vuosi 2020 Sivumäärä 58

---

Opinnäytetyö kuvaa Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä (Keusote) tehtyä kehittämistyötä, jonka tavoitteena oli kehittää lastensuojelun jälkihuoltoa ja erityisesti jälkihuollossa käytettävää asiakassuunnitelmaa sekä asiakassuunnitelmaprosessia. Kehittämistyö kohdistui yli 18-vuotta täyttäneiden jälkihuollon asiakkaiden kanssa tehtävään työhön. Kehittämistyön tavoitteina oli, että aikaisempaa useampi asiakasnuori lukisi oman asiakassuunnitelmansa ja aikaisempaa useampi nuori kokisi, että asiakassuunnitelmasta on ollut hänelle hyötyä. Kehittämistyötä tehtiin lean-ajattelun mukaisia menetelmiä käyttäen. Menetelmistä hyödynnettiin juuri-syyanalyysia, arvovirtakuvausta ja A3-ongelmanratkaisumenetelmää. Kehittämistyön aikana toteutui lean-ajattelun mukainen PDCA-sykli. Kehittämistyössä hyödynnettiin asiakkailta saatua palautetta ja kehittämisehdotuksia asiakaskyselyn ja asiakasraatien avulla. Asiakaskyselyn avulla mitattiin myös kehittämistyön tavoitteiden toteutumista.

Kehittämistyön aikana tehtiin lean-ajattelun mukaisesti kokeilu uudesta toimintamallista. Toimintamallissa asiakassuunnitelmat käytiin systemaattisesti asiakasnuorten kanssa läpi. Asiakaskyselyn avulla saatiin näyttöä siitä, että tämä toimintamalli lisäsi niiden nuorten määrää, jotka olivat lukeneet asiakassuunnitelman sekä niiden nuorten määrää jotka kokivat, että asiakassuunnitelmasta on ollut heille hyötyä. Kehittämistyön aikana kokeiltu toimintamalli päätettiin ottaa käyttöön kaikissa Keusoten kunnissa.

Sanna Eskonniemi

**Development of the Client Plan Process of Aftercare in Child Protection Using Lean Methods**

Year

2020

Pages

58

---

This thesis discusses the development work which was done in the Keski-Uusimaa social and health care federation of municipalities (Keusote). The purpose of the development work was to develop the aftercare of child protection. The development work focused on working with aftercare customers over the age of 18. The development work centered on developing the client plan and the client plan process. The goals of the development work were that more of the clients would read their client plan and more of them would think that they benefit from the plan. The development work was done by using Lean methods. The methods that were used were root cause analysis, value stream mapping and the A3 problem solving method. The development process went like PDCA-cycle in Lean. During the development work feedback and knowledge from the customers were utilized using a customer survey and a customer council. The customer survey was also used to measure the achievement of the goals.

During the development work as in Lean, an experiment about a new operation model was made. In this operation model the customer plans were systematically gone through with the customers of after care. Customer survey responses showed that this operation model increased the number of the customers who had read their customer plan and the number who experienced that they benefit from the plan. It was decided to use this new operation model in every municipality of Keusote.

Keywords: development work, aftercare of child protection, Lean methods

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	9
2.1	Lastensuojelun jälkihuolto.....	9
2.2	Asiakasosallisuus sosiaalialan kehittämisessä .....	12
2.2.1	Asiakasosallisuus lasten ja nuorten palveluiden kehittämisessä .....	13
2.2.2	Asiakasraati .....	14
2.2.3	Asiakaskysely .....	16
2.3	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	16
2.4	Lean kehittäminen ja kehittämissyössä käytetyt lean-menetelmät .....	18
2.4.1	PDCA-sykli.....	21
2.4.2	A3-ongelmanratkaisumenetelmä.....	22
2.4.3	Juurisyyanalyysi .....	23
2.4.4	Arvovirtakuvaus .....	24
2.4.5	Päivittäisjohtamisentaulu.....	25
3	Kehittämistyön tavoite .....	25
4	Kehittämistyön toteutus.....	26
4.1	Nykytilan kartoitus ja tavoitteen tarkentuminen.....	26
4.2	PDCA-kokeilu.....	31
4.3	Asiakasraadit.....	32
5	Kehittämistyön tulokset .....	33
6	Pohdinta .....	41
	Lähteet.....	45
	Kuviot .....	49
	Liitteet .....	50

## 1 Johdanto

Kuntarakenne Suomessa on muuttunut. Muutoksiin ovat johtaneet kunta- ja palvelurakennemuutos, kuntien talous, lainsäädännön muutokset sekä palveluiden kysyntään liittyvät muutokset. Organisaatiorakenteet tuottavat perustan ja ympäristön varsinaiselle toiminnalle. Kun organisaatiorakenteet on saatu luotua, on tärkeää miettiä, miten toimintaa työyhteisöissä ja organisaatioiden välillä pystytään kehittämään sekä luomaan tehokkaita ja uudenlaisia palveluita. Julkiset palvelut rahoitetaan julkisista varoista, joten kansalaisilla ja kuntalaisilla tulisi olla mahdollisuus olla mukana päättämässä miten ja millaisia palveluita kuntalaisille järjestetään. (Aaltio 2013, 11; Sinervo, Pekkarinen & Sankelo 2015, 132; Virkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki 2011, 15.)

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä (Keusote) on 1.1.2019 toimintansa aloittanut kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Kuntayhtymä vastaa jäsenkuntiensa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä ja tuotannosta. Keusoten tavoitteena on turvata kuntayhtymän alueen asukkaille tasa-arvoisesti laadukkaat ja asiakaslähtöiset sosiaali- ja terveystaloudet. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020.)

Opinnäytetyöni kuvaa kehittämistyötä, jonka tavoitteena oli kehittää Keusoten lastensuojelun jälkihuoltoa. Kehittämistyötä tehtiin lean-ajattelun mukaisia menetelmiä käyttäen. Kehittämistyön tavoitteet syntyivät ja tarkentuivat kehittämistoiminnan edetessä. Kehittämistyö kohdentui erityisesti jälkihuollon asiakassuunnitelman ja asiakassuunnitelmaprosessin kehittämiseen. Olin itse jälkihuollon sosiaaliohjaajana mukana kehittämistyötä tehneessä tiimissä.

Keusote on asettanut tavoitteeksi olla lean-organisaatio vuoteen 2022 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi Keusotessa on aloitettu Keusujuvat prosessit- niminen valmennus kuntayhtymän työntekijöille. Keusujuvat prosessit-valmennuksen tavoitteena on saavuttaa parannuksia työryhmien valitsemissa asiakasprosesseissa ja valmennus perustuu lean-ajatteluun. Tavoitteena on jatkuvan parantamisen rutiinien luominen ja lean-periaatteiden soveltaminen oman työn kehittämisessä. (Keusujuvat materiaali 2019.) Syksyllä 2019 alkaneeseen valmennukseen oli valittu eri työtiimejä Keusoten alueelta ja jälkihuollosta oli koottu yksi tiimi mukaan valmennukseen. Kehittämistyö alkoi syyskuussa 2019 ja jatkui maaliskuun 2020 alkuun. Jälkihuollon kehittämistyöhön osallistuivat työntekijöiden lisäksi jälkihuollon asiakkaat. Kehittämistyön tuloksia mitattiin asiakaskyselyn avulla ja osa asiakkaista osallistui kehittämistyön aikana järjestettyihin asiakasraateihin.

Jälkihuollon kehittämiselle ja osana sitä asiakassuunnitelman kehittämiselle on tarvetta. Känkänen ja Laaksonen (2006) tuovat kirjoituksessaan liittyen sijais- ja jälkihuollon kehittämiskohteisiin esille, että eri selvityksissä sekä tutkimuksissa on tullut esille, että jälkihuollon asiakassuunnitelmista tulee helposti aikuisen näkökulmasta tehtyjä. Suunnitelmissa nuoren

elämää yritetään sovittaa sellaiseksi, millaiseksi muut aikuiset nuoren tulevaisuuden toivoisivat. Känkäsen ja Laaksosen (2006, 45) tuovat esille, että suunnitelmaa tehtäessä työntekijän tulisi olla läsnä ja auttaa nuorta mahdollisuuksien hahmottamisessa, mutta nuoren vastuulle tulisi jättää ratkaisut ja toimimisen. Tärkeää olisi saada tehtyä nuoren kanssa sellainen suunnitelma, mihin nuori on sitoutunut (Känkänen & Laaksonen 2006, 45).

Reinikaisen (2009) tutkimuksessa tuodaan esille nuorisokodissa eläneiden ajatuksia lastensuojelun sijoituksen loppumisesta ja siirtymisestä itsenäiseen aikuisuuteen. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli kokenut olleensa yksinäinen itsenäisen elämänsä alussa. Tutkimushenkilöt kertoivat, että heillä ei ollut yhtään läheistä aikuista kehen he olisivat voineet tukeutua. Monelle nuorelle elämä sijaishuollon päättymisen jälkeen oli ollut levotonta ja suunnittelematonta oman paikan hakemista. (Reinikainen 2009, 97-98.) Nuorten kokemuksia siirtymisestä koulukodista itsenäiseen elämään tuo esille Jahnukaisen tekemä tutkimus, jonka tuloksia esitellään tutkijan kirjoittamassa artikkelissa (Jahnukainen 2004, 269). Jahnukaisen tutkimuksessa tulee esille kokemus siitä, että useilla nuorilla on ollut haasteita löytää oma paikkansa laitosjakson jälkeen eikä jälkihuollon tukitoimet ole pystyneet riittävästi tai toimivalla tavalla nuoria auttamaan. Osa nuorista ei ollut halunnut ottaa vastaan jälkihuollon palveluita tai he eivät olleet kokeneet niitä tarpeellisiksi. Tässä kohtaa Jahnukainen pohtii, että nuoret eivät välttämättä kokeneet tuen muotoja heille luonteviksi. Jahnukainen toteaa, että jälkihuollon toimintamuotoja ja velvoitteita tulisi yhteistyössä eri toimijoiden kanssa tarkentaa ja hioa. (Jahnukainen 2004, 299.)

Tällaiset nuorten kokemukset korostavat jälkihuollon tuen ja suunnitelmallisuuden merkitystä. Erityisesti nyt, kun vuoden 2020 alusta alkaen jälkihuollon ikäraja on noussut 21-vuodesta 25-ikävuoteen asti, tarkoittaa tämä asiakkuuksien olevan aikaisempaa pidempiä, mikä lisää työn kehittämisen ja tätä kautta työn onnistumisen merkitystä. Lisäksi jälkihuollon kehittäminen Keusoten alueella on tärkeää, koska kuntayhtymän myötä palveluiden tulisi olla tasalautuisia kaikkien kuuden kunnan alueella ja jotta tämä toteutuisi, on tärkeä kehittää työtä yhdessä kaikkien kuntien jälkihuollon työntekijöiden kesken.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluilta vaaditaan nykyään entistä parempaa kykyä vastata asiakkaiden kasvaviin ja moninaistuviin odotuksiin sekä tarpeisiin. Näihin vastaamiseksi on hyödynnetty asiakaslähtöistä kehittämistä ja sosiaali- ja terveydenhuollon tilanne asiakaslähtöisen kehittämisen näkökulmasta on parantunut 2000-luvun edetessä. Asiakasosallisuutta voidaan hyödyntää palvelujen kehittämistyössä tai sitä voidaan hyödyntää uusien palveluiden kehittämisessä tai muotoilemisessa. Jotta palvelun käyttäjien palautetta ja toiveita pystytään huomioimaan palvelutuotannossa, on luotava asiakkaiden asiantuntemusta hyödyntyviä toimia tai toimielimiä. Tällainen on esimerkiksi palvelua käyttävistä asiakkaista koostuva asiakasraati. Asiakasraadista muodostuu palvelun käyttäjien ja sitä toteuttavien työntekijöiden yh-

teinen keskustelu- ja kehittämisryhmä, jossa voidaan käsitellä esimerkiksi koko kaupungin tasolla yhtä tiettyä palvelua. Asiakasraadeissa palvelun käyttäjillä ja kuntalaisilla on mahdollisuus tuoda esille heidän huomaamiaan epäkohtia ja kehittämiskohteita kehittämisen kohteena olevassa palvelussa. (Aaltio 2013, 120-121; Tammelin 2010, 18; Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 8.)

Lean on organisaation kehittämisfilosofia, mikä on alkujaan kehittynyt 1950-luvulla Toyotan autoteollisuudessa. Lean on lyhenne käsitteestä Lean Production. Lean on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi ja se on tehokas tapa parantaa organisaatioiden toimintaa. Sitä käytetään ympäri maailmaa ja useilla erilaisilla toimialoilla. Lean-ajattelussa on kyse pitkäaikaisesta sitoutumisesta asiakastytyväisyyden kasvattamiseen ja tehokkaampaan resurssien käyttöön. Kun leania sovelletaan menestyksekkäästi, voidaan saada aikaan hyviä tuloksia esimerkiksi laadussa, tuottavuudessa, joustavuudessa ja kustannussäästöissä. (Koski 2018; Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blucher ja Alsterman 2018, 13-24; Tuominen 2010,5.)

Toimintaympäristö, missä terveydenhuollon sekä sosiaalitoimen palveluita toteutetaan, muuttuu haasteellisemmaksi ja esimerkiksi uudet tavat tuottaa sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita sekä asiakkaiden vaatimukset paremmasta palvelusta edellyttää muutoksien tekemistä palveluiden järjestämisessä ja toteuttamisessa. Palveluntuottajilta odotetaan nopeaa hoidon ja palvelun saatavuutta ja asiakkaiden tarpeiden kuuntelemista sekä korkean asiakastytyväisyyden saavuttamista. Lean-ajattelussa toimintaa kehitetään siellä missä toiminta tapahtuu ja asiakkaan kokema arvo syntyy. Palvelun arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta ja kun arvoa tuottavien toimintojen osuutta kasvatetaan palveluketjussa, parannetaan palvelun laatua, palvelun saatavuutta ja näin kehitetään myös yksikön toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena lean-ajattelun mukaisessa toiminnassa on lisäarvon tuottaminen niin asiakkaille kuin yhteiskunnallekin. (Perttunen, Korhonen, Jokela & Korte 2018, 4-6; Tuominen 2010, 5.)

Opinnäytetyössä on kuvattu ensin opinnäytetyön tietoperustaa lastensuojelun jälkihuoltoa, asiakasosallisuutta sosiaalialan kehittämisessä ja kehittämistyössä käytettyjä lean-menetelmiä. Seuraavaksi on kuvattu kehittämistyön tavoitetta. Tämän jälkeen opinnäytetyössä on kuvattu kehittämistyön toteutus ja kerrotaan työn tuloksista. Lopuksi on pohdintaa tehdystä kehittämistyöstä sekä kehittämistyön jatkosta.



## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

### 2.1 Lastensuojelun jälkihuolto

Jälkihuolto on lakisääteinen palvelu, mikä on määritelty lastensuojelulaissa. Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on järjestettävä lapselle tai nuorelle jälkihuolto sijaishuollon päätty-  
misen jälkeen tai vähintään puoli vuotta kestäneen avohuollon tukitoimena tapahtuneen sijoit-  
uksen päättymisen jälkeen. Kunnan velvollisuus jälkihuollon järjestämiseen päättyy viiden  
vuoden kuluttua siitä, kun lapsi on ollut lastensuojelulain 1 momentissa tarkoitetun kodin ul-  
kopuolisen sijoituksen päättymisen jälkeen viimeksi lastensuojelun asiakkaana. Velvollisuus  
jälkihuollon järjestämiseen päättyy viimeistään, kun nuori täyttää 25 vuotta. Jälkihuollon tar-  
koitus on tukea lapsen tai nuoren kotiutumista lastensuojelun sijaishuollosta tai tukea nuoren  
itsenäistymistä. Vuosittain noin 1500 sijoitettuna ollutta nuorta tulee täysi-ikäiseksi ja oletta-  
vasti heistä suuri osa jatkaa jälkihuollon asiakkaana. Vuonna 2018 jälkihuollossa olevia lapsia  
ja nuoria oli yhteensä 7 595. Jälkihuollossa olevista asiakkaista enemmistö eli 81,8 prosenttia  
oli 18 vuotta täyttäneitä nuoria. Jälkihuollossa olevien 18-20-vuotiaiden nuorten asiakkaiden  
määrä on lisääntynyt vuosittain. (Lastensuojelulaki, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9;  
Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Opinnäytetyössä kuvataan lastensuojelun jälkihuollon toteuttamista 18-vuotiaille asiakkaille  
ja tästä syystä teoriaosuus painottuu myös kuvamaan jälkihuoltoa siinä vaiheessa, kun lasten-  
suojelun sijoituksessa ollut nuori täyttää 18-vuotta ja sijaishuolto tai avohuollon tukitoimena  
tehty sijoitus loppuu ja teoriaosuus kuvaa mitä jälkihuolto tarkoittaa 18-vuotta täyttäneille  
asiakkaille.

Nuoren itsenäistyessä sijaishuollosta, nuoren tuen tarve on usein edelleen suuri. Hyvin toteu-  
tettu jälkihuolto on lastensuojelun ja sijaishuollon vaikuttavuuden keskeinen edellytys. On  
katsottu, että jos nuoren kaikki tukeminen loppuisi sijoituksen loppuessa, sijoituksen aikana  
saavutetut positiiviset asiat valuisivat hukkaan. Intensiivinen, yksilöllisesti määritelty ja jous-  
tava jälkihuollon tuki tuottaa myös säästöjä verrattuna siihen, ettei tukea olisi. Jälkihuolto  
perustuu nuoren yksilölliseen tarpeeseen. Jälkihuollon tulee tukea nuorta aikuistumisessa ja  
itsenäistymisessä tavoitteellisesti, johdonmukaisesti ja pitkäkestoisesti. Jälkihuollon tavoit-  
teena on saattaa nuori itsenäiseen elämään, omillaan toimeen tulevaksi aikuiseksi, jota on tu-  
kemassa nuoren oma sosiaalinen verkosto. Aikuistumisen tuki on tehtävä niin, että nuori on  
sitoutunut suunnitelman tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi tarjottavaan tukeen. Tuki on  
tarvittaessa alussa intensiivistä ja tarpeen mukaan tukea vähennetään asteittain. Jälkihuollon  
tavoitteena on luoda aikuistumisen tuen kokonaisuus vahvistamaan nuoren toimintakykyä ja  
itsenäistä toimijuutta. Tavoitteena on myös ylisukupolvisen huono-osaisuuden vähentäminen.  
Vahvistamalla ja tukemalla toivoa ja tulevaisuuden näkymiä tuetaan samalla nuoren mahdolli-  
suuksia ottaa omat voimavaransa kokonaisvaltaisesti käyttöönsä. Lisäksi on tärkeä vahvistaa

nuoren luottamusta omaan selviytymiseensä. Muutaman vuoden tiiviillä tuella on mahdollista myös ehkäistä pitkäaikaisen syrjäytymisen uhka. (Känkänen 2009, 237-238; Känkänen & Laaksonen 2006, 44; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 12; Lastensuojelun käsikirja 2019.)

Jälkihuolto on vapaaehtoista ja sopimus huollosta tehdään silloin, kun nuori sitä itse haluaa. Tästä syystä nuoren oma aloitteellisuus tai vähintään myönteinen suhtautuminen lastensuojelun palveluihin on ensisijaista. Jälkihuollon onnistumisen perusedellytys on, että nuori kokee tarvitsevansa tukea ja on myös halukas sitä vastaanottamaan. (Aaltonen & Heikkinen 2009, 169; Känkänen 2009, 238.)

Jälkihuollon uudistamistyön loppuraportissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9-10) todetaan, että jälkihuollon asiakkaana olevat nuoret voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: kevyttä tukea ja paljon tukea tarvitseviin. Kevyttä tukea tarvitsevat selviävät aikuistumisvaiheesta ilman suurempia haasteita eikä se juurikaan eroa muiden aikuistuvien nuorten elämän haasteista. Paljon tukea tarvitsevilla nuorilla on hyvin monimuotoisia, vaikeita ja kumuloituvia sekä sosiaalisia että terveydellisiä ongelmia ja nämä alentavat nuorten toimintakykyä. Nuorilla esiintyy koulunkäynnin haasteita, päihde- ja mielenterveysongelmia sekä väkivalta- ja muuta rikollisuutta. Nämä nuoret jäävät usein tavoitteellisen ja kokonaisvaltaisen tuen ulkopuolelle, koska nuoret eivät saa tai nuori itse ei kykene ottamaan riittävää apua vastaan selvitäkseen elämän eri osa-alueilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9-10.)

Jälkihuollon alkaessa on kyse jälleen uudesta siirtymätilanteesta nuoren elämässä. Nuorella on takanaan siirtyminen kodista sijaishuoltopaikkaan, sijaishuoltopaikasta toiseen ja lopulta sijaishuoltopaikasta itsenäiseen elämään. Siirtymätilanteet herättävät monenlaisia tunteita kuten uteliaisuutta, pettymystä, jännitystä ja helpotusta. Nuorella on sijaishuollon päättyessä edessään kaksi vaativaa tunnetason prosessia- luopuminen ja uudelleen aloittaminen. (Känkänen 2009, 237-239.)

Jälkihuollon tukitoimet rakennetaan nuoren yksilöllisen tarpeen mukaan ja ne suunnitellaan yhteistyössä viranomaisten kanssa. Jälkihuollon palveluja ovat muun muassa henkilökohtainen ohjaus ja neuvonta, ohjaus yhteiskunnan palveluihin, apu asunnon hankkimiseen, tuki koulunkäyntiin ja työllistymiseen, harrastuksen tuki sekä virkistysmahdollisuuksien tarjoaminen. Jälkihuollon suunnittelun yksi keskeisistä tehtävistä on kartoittaa nuoren kanssa tarjolla olevat palvelut kuten opetus- ja nuorisotoimen, sosiaali- ja terveydenhuollon, työvoimatoimiston sekä muiden viranomaisten palvelut. Näiden lisäksi on hyvä kartoittaa myös urheiluseurojen, harrastustoiminnan, paikallisten järjestöjen ja seurakunnan tarjoamat palvelut. (Laaksonen 2004, 21; Lastensuojelun käsikirja 2019.)

Jälkihuollossa tehtävän ohjaus- ja kasvatustyön tavoitteena on auttaa nuorta tulemaan sinuiksi itsensä kanssa, löytämään omat vahvuutensa ja käyttämään niitä hyödykseen, oppi-

maan kokemuksistaan ja saamaan uskoa siihen, että hän pystyy itse vaikuttamaan oman elämänsä kulkuun. Jälkihuollon työntekijän tehtävänä on auttaa nuorta ylläpitämään itsenäistymistä tukevaa suuntaa ja tavoitteellista työskentelyä yhteisten sopimusten varassa. Työntekijän on tärkeä kuunnella ja haastatella nuorta, jotta nuoren omat tarpeet ja tavoitteet hahmottuisivat. Työskentelyssä on myös tärkeä tuoda esille nuoren oma vastuu hänen tulevaisuutensa rakentamisesta ja rohkaista nuorta omien tavoitteiden asettamiseen ja suunnitelman tekemiseen, miten hän omilla toimillaan pystyy tavoitteet saavuttamaan. (Känkänen 2009, 239; Laaksonen 2004, 21-27.)

Jälkihuollon toteuttamisen perustana toimii yksilöllinen jälkihuollon asiakassuunnitelma. Jälkihuollon asiakassuunnitelmaan kirjataan jälkihuollon tarkoitus ja tavoitteet. Jälkihuoltosuunnitelmaan kirjataan myös nuorta tukevat palvelut ja tukitoimet. Nämä voivat liittyä esimerkiksi asumiseen, opiskeluun, talouteen ja toimeentuloon. Suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmia. Jälkihuollon asiakassuunnitelman tulee olla selkeä, niin että kaikki osapuolet tietävät vastuunsa sekä velvollisuutensa ja nuorelle tulee sen avulla ymmärrys siitä mihin palveluihin hän on oikeutettu ja mistä hän voi niitä hakea. Jälkihuoltosuunnitelmaa tehtäessä on nuoren oma rooli tavoitteiden asettajana ja toimijana keskeinen ja suurempi kuin jälkihuoltoa edeltäneessä sijaishuollossa. (Lastensuojelulaki; Laaksonen 2004, 18-21; Lindqvist 2016, 54- 55; Lastensuojelun käsikirja 2019; Steenroos 2016, 63.)

Asiakassuunnitelma on tarkistettava tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Nuoren elämäntilanteet saattavat vaihdella nopeasti, jolloin nuoren tarpeita ja viranomaisten vastuita joudutaan tarkastamaan useasti jälkihuollon aikana, samalla asiakassuunnitelma päivittäen. Jälkihuollon päättyessä sosiaalityöntekijän on tarvittaessa laadittava yhdessä nuoren kanssa suunnitelma, johon kirjataan nuoren käytettävissä olevat palvelut ja tukitoimet jälkihuollon päättymisen jälkeen ja nuori ohjataan yleisten palveluiden piiriin. (Lastensuojelulaki; Laaksonen 2004, 18-21; Lastensuojelun käsikirja 2019.)

Lastensuojelua toteutettaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota lapsen tai nuoren mielipiteisiin ja toivomuksiin (Lastensuojelulaki). Osallistuminen omien palveluiden ja tuen suunnitteluun ja niistä päättämiseen on lisäksi keskeisessä osassa lakia sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Osallistumisella ajatellaan olevan marginalisoitumista ehkäisevä vaikutus. Nuorten oman toimijuuden korostaminen on erityisen tärkeää jälkihuollossa, koska jälkihuollon yhtenä tavoitteena on vahvistaa nuoren omaa toimintakykyä ja kasvua kohti itsenäistä elämää. Merkittävät tekijät osallisuuden kokemuksen kannalta jälkihuollossa ovat nuoren tietoisuus jälkihuollon tarjoamista oikeuksista ja mahdollisuuksista, osallistuminen suunnitelmien laadintaan ja jälkihuollon tavoitteiden määrittelyyn sekä itsenäisyyden tukeminen, mikä lähtee nuoren omista tarpeista. (Hipp & Pukkio 2016, 106-109; Valkama & Raisio 2013, 93.)

## 2.2 Asiakasosallisuus sosiaalialan kehittämisessä

Sosiaalityössä asiakaskansalaisen suora osallistuminen on tärkeää palvelun onnistumisen, sen kehittämisen sekä laajempien yhteiskunnallisten muutosten kannalta. Jotta sosiaali- ja terveyspalvelut vastaisivat niiden tarpeeseen, vaatii tämä palvelun käyttäjien osallistumista kehittämistyöhön. Kansalaisten osallistumisen avulla on mahdollisuus kehittää julkisen sektorin palvelujärjestelmiä sekä palvelujen laatua ja saatavuutta. Asiakaskokemuksen hyödyntämisen avulla saadaan aikaiseksi oikein kohdennettuja, tehokkaita ja vaikuttavia palveluita, jotka ovat myös kustannustehokkaita. (Tammelin 2010, 68; Raisio & Vartiainen 2011, 3; Valkama & Raisio 2013, 98; Virtanen ym. 2011, 36.) Aaltion (2013, 120) mukaan palveluiden kehittäminen perustuen yhteiseen vuoropuheluun palvelun tuottajien, käyttäjien, hallinnon ja poliittisten päättäjien kesken on pelkkää kuluttajuutta vaikuttavampi tapa muuttaa palveluita ja tällainen kehitystyö lisää kollektiivista hyvinvointia palveluja muuttamalla.

Virtanen ym. (2011, 22) esittelevät teoksessaan kuusi asiakaslähtöisen kehittämisen osa-aluetta, jotka ovat:

1. Asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen. Asiakkaan tulee saada tietoa asiakkaan oikeuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi asiakkaan tulee saada tietoa asiakkaan roolista sekä mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua eri osissa palvelutapahtumaa- ja prosessia. Tieto muokkaa asiakkaan asenteita ja se aktivoi asiakasta osallistumaan palvelutapahtumaan.
2. Asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen. Tapahtumassa asiakas on toimija, ei palvelun kohde. Palveluissa on lisättävä molemminpuolista ymmärrystä palvelutapahtuman vuorovaikutuksellisuudelle ja asiakkaan mahdollisuudelle tehdä valintoja. Palveluita kehitettäessä asiakaskokemus nousee tärkeäksi.
3. Palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen. Asiakkaan ääni on kuultava myös kehitettäessä palveluiden muotoja, sisältöä ja tapoja, joilla palvelut tuodaan asiakkaan ulottuville ja toteutetaan.
4. Asiakasymmärryksen syventäminen. Palvelun kehittäjillä on oltava tietoa asiakkaiden tarpeista. Jotta palveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan, on kerättävä asiakastietoa ja hyödynnettävä sitä päätöksenteon pohjana.
5. Palvelua tuottavan organisaation asenteiden ja palvelukulttuurien muuttaminen. Palveluprosessien kehittämisen lisäksi asiakaslähtöisyyden tulee toteutua myös palvelua tarjoavien organisaatioiden sekä henkilöstön asenteissa ja asiakkaiden kohtaamisessa.

6. Johtaminen. Toimintatapojen ja asenteiden muuttamisessa organisaatiotasolla, on johtamisella suuri merkitys. Johtamisen kautta asiakasajattelu tuodaan eri tasoille organisaatiota sekä tuetaan sen kehittämistä.

### 2.2.1 Asiakasosallisuus lasten ja nuorten palveluiden kehittämisessä

Palveluissa ja niiden kehittämisessä asiakkaan osallisuudessa on kyse siitä, miten palvelujen käyttäjät saavat tietoa itseään koskevista asioista ja miten he tulevat kuulluiksi suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä. On tärkeä kiinnittää huomiota siihen, miten asiakkaat otetaan mukaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa eikä kuvitella, että ammattilaiset tietävät mitä esimerkiksi lapset ja perheet tarvitsevat. Palveluiden kehittämiseen tarvitaan rakenteita ja käytäntöjä, joiden kautta lapsia ja nuoria voidaan kuulla niin, että heidän tuottama tieto tulee osaksi konkreettista kehittämistyötä. Lapsilla ja nuorilla on kokemustietoa, osaamista sekä näkemyksiä koskien heille arjessa tuttujen palveluiden lisäksi palveluista, jotka usein mielletään heistä etäisimmiksi. Lastensuojelun asiakkaina olevien lasten ja nuorten osallistuminen laajasti lastensuojelun toimintaan sekä palveluiden kehittämiseen edellyttää sitä, että lasten ja nuorten osallistumisen tulee kattaa koko palveluiden kirjo ehkäisevästä lastensuojelusta jälkihuoltoon sekä asiakas-asiantuntijavuorovaikutussuhteesta päätösten ja lastensuojelupoliittisten linjausten valmisteluun ja arviointiin. Osallisuuden toteutuminen tarkoittaa lapsen vahvaa asemaa niin tiedon tuottajana kuin vastaanottojana. Palvelujen arvioinnissa ja kehittämisessä on hyvä keskittyä konkreettisiin asioihin ja hankkia tietoa asiakailta esimerkiksi siitä, miten asiakkaat on otettu vastaan, onko neuvotteluissa huomioitu tarpeeksi asiakkaan mielipiteet ja mitkä asiat palvelussa ovat toimineet hyvin. (Hotari, Oranen & Pösö 2009, 125; Oranen 2013, 122; Peltola & Moisio 2017, 45-46.)

Palsanen ja Kääriäinen (2015) tuovat heidän tekemää tutkimusta esittelevässä artikkelissa esille yhteistoiminnallisen työskentelyn merkityksiä ja vaikutuksia. Tutkimusta varten oli haastateltu nuoria aikuissosiaalityön asiakkaita ja nuorten kanssa työskennelleitä ammattilaisia, jotka olivat soveltaen käyttäneet työssään ryhmämuotoista sosiaalipalveluiden kehittämistä sekä nuorten voimaantumiseen tähtäävää menetelmää. Tutkimus kohdistui kokemusasiantuntijaryhmään sekä syrjäytymisvaarassa olevien nuorten aktivointiin tähtäävään ryhmään. Molemmassa ryhmässä oli tavoitteena osallistaa nuoria kehittämään heidän käyttämiä palveluita yhdessä ammattilaisten kanssa. (Palsanen & Kääriäinen 2015, 189-190.)

Palsanen ja Kääriäisen (2015) haastattelemat nuoret toivat esille heillä olleen tarpeen kansalaisvaikuttamiselle ja miten se oli mahdollistunut ryhmään osallistumisen kautta. Nuorilla saattoi olla kokemuksia, että aikaisemmin vaikuttamisen mahdollisuudet olivat olleet haastavia esimerkiksi, jos heillä ei ollut koulutusta tai työpaikkaa. Ryhmiin osallistuneille oli tärkeää, että ryhmässä tehty työskentely tehtiin näkyväksi myös ryhmän ulkopuolelle. Haastatelussa nuoret toivat esille, että osallistumisen vapaaehtoisuus oli tärkeää. Nuoret kokivat,

että vapaaehtoisuudesta syntyi heille henkilökohtainen sitoutuminen toimintaan ja tämä lisäsi toimintaan osallistuneiden nuorten voimavaroja ja motivaatiota. Jaetun asiantuntijuuden periaate haastoi ammattilaiset oman asiantuntijuuden avaamiselle, ja nuoret pääsivät perinteisesti asiantuntijoille kuuluneelle alueelle. Asiantuntija-asema toi muutoksen siihen, miten nuoret näkivät itsensä. Koetun uuden asemansa kautta he näkivät itsensä vahvempina ja täysivaltaisempina kansalaisina. (Palsanen & Kääriäinen 2015, 195-200.)

Lastensuojelun kehittämisessä on käytetty menetelmiä, joissa asiakasnuoret ovat olleen mukana kehittämistyössä yhdessä ammattilaisten kanssa. Tästä yksi esimerkki on Nuorten kehittäjien ryhmä. Tämä ryhmä oli Soccan Heikki Waris-instituutin ja Helsingin kaupungin läntisen lastensuojelun yhteinen hanke, jonka taustalla oli lastensuojelun työntekijöiden voimattomuuden tunne nuorten auttamisessa. Ryhmän perustamisen taustalla oli myös YK:n lapsen oikeuksien komitean toistuvat huomautukset mitä Suomi oli saanut liittyen lasten ja nuorten huonoihin mahdollisuuksiin tulla kuulluiksi. Tavoitteena oli, että ryhmän avulla nuoret saavat mahdollisuuden tulla kuulluiksi ja nuorten osallisuus lastensuojelun kehittämisessä lisääntyy. Ryhmään osallistui yli 15-vuotiaita lastensuojelun asiakasnuoria. Osallistuminen oli nuorille vapaaehtoista. (Socca; Palsanen 2013, 23-25.)

Nuoret kehittäjät ryhmässä tiedon tuottamisessa käytettiin yhteistutkimuksen menetelmiä. Valitun teeman tarkasteluun osallistui tilanteen mukaan nuoria, eri alojen työntekijöitä, opiskelijoita ja tutkijoita. Teemat olivat sekä työntekijöiden ehdottamia että yhteisissä keskusteluissa esille nousseita. Teemoina olivat esimerkiksi lastensuojelupalvelut, koulun ja lastensuojelun välinen yhteistyö ja lastensuojelun työntekijät. Käsitellyistä teemoista ryhmä teki esityksiä ja tekstejä, ja nuoret kävivät puhumassa ja kouluttamassa erilaisissa tilaisuuksissa. Ryhmässä mukana olleet nuoret kokivat tärkeäksi, että he pääsivät vaikuttamaan lastensuojelun kehittämiseen sekä aikuisten asenteisiin ja opiskelijoiden opetukseen. Nuoret kokivat, että heidän hyvinvointinsa oli parantunut ryhmän myötä. (Socca; Palsanen 2013, 25.)

### 2.2.2 Asiakasraati

Asiakkaan näkökulman mukaan saaminen kehittämiseen ja mahdollisuuksien luominen organisaation ja asiakkaiden kohtaamiselle on tärkeää. Asiakkaat eivät voi osallistua, jos heille ei tarjota siihen mahdollisuuksia. Perinteisten osallistumisen ja vaikuttamisen muotojen rinnalle on syntynyt tarve luoda uudenlaisia ja suurempia vaikuttamismahdollisuuksia. Sellaisia mahdollisuuksia, jotka menevät syvemmälle käsiteltävän asian ytimeen ja jotka antavat kansalaisille mahdollisuuden punnita omia mielipiteitään. On haluttu luoda uusia ja kansalaisia kiinnostavia osallistumisen menetelmiä, jotka kansalaiset kokevat toimiviksi. (Oranen 2013; 124; Raisio & Vartiainen 2011, 3; Virtanen ym. 2011, 23.) Kansalaisraati on yksi näistä menetelmistä. Opinnäytetyössä tästä käytetään termiä asiakasraati, koska kehittämistyön aikana

toteutetut asiakasraadit eivät olleet avoimia kaikille kansalaisille, vaan ne olivat rajattu palvelun käyttäjille eli jälkihuollon asiakasnuorille. Kehittämistyössä asiakasosallisuutta toteutettiin asiakasraatien avulla.

Kansalaisraati luo demokraattisen foorumin erilaisten yhteiskunnallisten asioiden käsittelyyn ja sen avulla voidaan tuottaa yhteisöllistä tietoa monenlaisista ilmiöistä. Raadissa voi olla edustettuna sekä asiakkaita että kansalaisia, jolloin saadaan yhteiskunnallisesti arvokkaita näkökulmia esille mitään osapuolia unohtamatta. Osallistuminen kansalaisraatiin vaikuttaa, jolloin tapaa kaikkiin prosessissa mukana oleviin henkilöihin, niin raatilaisiin kuin raadin järjestäjiin. Marginaalisten ryhmien kanssa pidettävät asiakasraadit edellyttävät suunnitelmallisuutta, ennakointia ja huolellista suunnittelua. Tärkeitä mietittäviä kysymyksiä ovat miten aktivoida niitä ihmisiä, joille osallisuus ja osallistuminen ovat usein arkipäivän haasteita ja miten motivoida osallistumista? Lisäksi on tärkeää huomioida esteettömyys sekä erilaiset kommunikaatiotavat. Osallistumisen mahdollisuus tulee olla kaikilla. Jotta tieto raadin toiminnasta tavoittaa mahdollisimman monet, tulee siitä tiedottamisen olla riittävän selkeää ja tiedottamisessa tulee käyttää eri tapoja ja kanavia. Oikeudenmukaisuuden periaatteen tulee olla raadin toiminnan perustana. Asiakasraatiin osallistujille tulee tulla tunne siitä, ettei heidän ideansa ja palautteet eivät ole vain pelkkää sanahelinää, vaan että ne otetaan vakavasti. Osallistuminen asiakasraatiin vaatii osallistujilta motivaatiota. Raatilaisten motivaation ylläpitämiseen on tärkeä kiinnittää huomiota, mitä useammin raati kokoontuu. Järjestäjien on hyvä muistaa miellyttävät tapaamiset, arvostava kohtaaminen, palkitseva vuorovaikutus sekä tärkeästä ja arvokkaasta työstä kiittäminen. (Innokylä; Valkama & Raisio 2013, 109-111.)

Asiakasraadien tarkoituksena on asiakkaan näkemysten kuuleminen sekä huomioiminen toiminnan suunnittelussa ja asiakkaalta saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää päätöksenteon tukena. Asiakasraadien tehtäviä on myös palautteen saaminen sosiaalipalveluista ja palveluiden laadusta, kehittämissuositusten saaminen palveluiden parantamiseksi, keskustelu ja ideointi kehitettäessä asuinalueen sosiaali- ja terveystalouksia sekä avoin keskustelu palveluntuottajan kanssa. Asiakasraadeissa ryhmän dynamiikan ansiosta nousee esille asioita, jotka kuvaavat aidosti osallistujien tunteita, arvostuksia ja mielikuvia eri tasolla kuin mihin arjen asiakastilanteissa tyypillisesti päästään. Asiakasraati on noin 10-20 hengen ryhmä, joka voi koostua nykyisistä tai mahdollisista palvelun käyttäjistä. Raadissa asiakkaita edustava ryhmä ja palveluiden järjestämisestä vastaavat henkilöt keskustelevat keskenään. Raadin vetäjät johdattelevat keskustelua ennalta sovittujen teemojen mukaisesti ja dokumentoivat keskustelun kulun mahdollisimman tarkasti. Syntyvän materiaalin analysointi ja johtopäätöksen teko toteutetaan yhteistyössä osallistujien, vetäjien sekä tilaajatahon kanssa. Asiakasraati sopii sosiaalitoimen toimipaikkoihin tai yksiköihin ja se voi olla myös muutaman toimipisteen tai laajemman alueen yhteinen. (Halttunen-Sommardahl 2008,9; Innokylä.)

### 2.2.3 Asiakaskysely

Kehittämistyön aikana tehtiin asiakaskysely sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Asiakaskyselyn avulla kartoitettiin kehittämistyön alkuvaiheessa nykytilaa ja kehittämistyön edetessä kerättiin tietoa kehittämistyön tavoitteiden toteutumisesta. Kyselylomake on mittausväline, jota voidaan soveltaa niin yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa kuin mieli-pidetiedusteluissa, katukyselyissä sekä palautemittauksissa. Tehtäessä tutkimusta kyselylomaketta käyttäen, kyselyyn vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa kysymykseen itse kirjallisesti. Tämän tyyppinen aineiston keräämisen tapa soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä ja sitä käytetään myös silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluotoisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen etu on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomake voidaan lähettää sähköpostitse tai se voi olla täytettävissä internetissä. Internetkyselyn käytössä on huomioitava, että kyselyn vastaajien perusjoukolla tulisi olla käytettävissä samat tietotekniset resurssit. Haasteina kyselylomakkeen käytössä on useat epävarmuudet kuten saatiinko riittävästä vastauksia, oliko kysymyksiin vastattu riittävän kattavasti, oliko kyselyn ajankohta hyvä, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita ja toimivatko mittarit luotettavasti. (Vehkalahti 2019, 11-12; Vilka 2005, 74-75.)

Kyselytutkimuksessa kiinnostuksen kohteet ovat usein abstrakteja kuten asenteita tai arvoja. Näiden asioiden mittaus edellyttää kuitenkin konkreettisia kysymyksiä tai väitteitä, joten käsitteet on työstettävät ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. Kyselylomakkeeseen voi muotoilla kysymyksiä joko monivalintakysymyksinä, avoimina kysymyksinä, sekamuotoisina tai monivalintakysymyksinä. Avoimien kysymyksiä avulla on tarkoitus saada kyselyyn vastaajilta spontaaneja mielipiteitä ja näin voidaan saada selville tärkeää tietoa, mikä muuten voisi jäädä havaitsematta. Kysymykset muotoillaan tavalla, joka on vastaajalle tuttu ja sanoja käytetään yksiselitteisesti ja vastaajalle tutulla tavalla. Kysymyksiä mietittäessä on tärkeä määrittellä mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei. Kyselylomakkeen tulisi vastata tutkimussuunnitelmassa esitettyä tutkimustehtävää ja kyselylomakkeessa tulisi kysyä vain asioita, joita tutkimussuunnitelman mukaan on tarkoitus mitata. Usein työelämässä on tärkeää, että toimintaa ja muutosta voidaan seurata pitkällä aikavälillä. Kun tutkimus toistetaan sopivan ajan kuluessa käyttäen samaa kyselylomaketta, on mahdollista saada vertailevaa ja muutosta kuvaavaa tutkimusaineistoa. (Vehkalahti 2019, 18-25; Vilka 2005, 84-89.)

### 2.3 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Organisaatioissa tapahtuva kehittämistoiminta pitää sisällään paljon erilaisia kehittämisen muotoja ja kohteita. Kehittäminen voi olla strategista, jolloin kehittämistoimet päätetään strategian yhteydessä tai kehittämistoiminta voi olla operatiivista, jolloin esimerkiksi parannetaan toiminnan laatua tai tehokkuutta. Ajallisesti kehittämistoiminta voi olla jatkuvaa ja



toistuvaa tai kertaluontoista ja tapauskohtaista. Kehittämisen kohteena voi olla prosessi, toiminto tai tuote, kaikki sellainen mihin on mahdollista vaikuttaa. Toiminnan tavoitteena on konkreettinen muutos sekä perusteltu tiedon tuottaminen. Muutosprosessissa jokin muuttuu toisenlaiseksi verrattuna siihen, mitä se aikaisemmin oli. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuu kehittämistoiminnan tutkimuksellinen luonne. Siinä tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. Tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna tiedon tuotannossa ja tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kysymyksenasettelut nousevat myös käytännön toiminnasta ja rakenteista. (Kananen 2012, 21-23; Stenvall, Rannisto & Leponiemi 2012, 14; Toikko ja Rantanen 2009, 22-23.)

Kehittämistoiminta perustellaan usein ongelmalla ja visiolla. Lähtökohtana kehittämiselle voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa tai visiota eli ihannekuvaa tulevaisuudesta. Kehittämistoiminnan toteutuksen kannalta on hyvä, että toiminnan tavoite voidaan perustella mahdollisimman konkreettisesti. Tavoitteet joudutaan usein rajaamaan yhteen tai kahteen, vaikka konkreettisia tavoitteita olisi mahdollista määritellä useampiakin. Kehittämistyön tuloksien arvioinnin kannalta on tärkeää määritellä mitattavat tavoitteet. (Kananen 2012, 53; Toikko & Rantanen 2009, 57.)

Organisointivaiheessa kehittämistoiminnassa suunnitellaan ja valmistellaan käytännön toteutus toiminnalle. Määritellyn ongelman poistamiseksi esitetään parannusehdotuksia. Ongelman poistamiseen tähtäviä keinoja kutsutaan interventioiksi. Niissä muutetaan jotain ja seurataan, miten muutos vaikuttaa lähtötilanteeseen. Organisointivaiheessa määritellään myös kehittämistoiminnan toimijat. Toimijoita voivat olla viralliset organisaatiot, järjestöt kuten myös ammattilaiset, palvelun käyttäjät tai kansalaiset. Lähtökohtaisesti kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa, osallistuvat kehittämistoimintaan. (Kananen 2012, 53; Toikko & Rantanen 2009, 58.)

Kehittämistoiminnan toteutusvaiheessa tapahtuu ideointia, priorisointia, kokeiluja sekä mallintamista. Toteutus pyritään rajaamaan ja kohdentamaan tarkasti huomioiden käytössä olevat resurssit. Kokeilutoiminta toteutetaan usein vaiheittain, niin että uutta toimintatapaa kokeillaan tietty aika ja kokeilusta kerätään tänä aikana palautetta. Palautteen ja arvioinnin perustella arvioidaan kokeilun tuloksia asetettuun tavoitteeseen nähden ja kokeilun toteutusta muutetaan ja kehitetään. Korjaustoimenpiteitä tarvitaan, jos muutos ei etene oletetun kehityslinjan mukaisesti. Arvioinnissa analysoidaan, onko kehittämisellä saavutettu sille asetettu tavoite vai ei ja missä on onnistuttu ja missä ei. Samalla arvioidaan kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta. (Kananen 2012, 53; Toikko & Rantanen 2009, 60-61.)

Kehittämistoiminnan vaiheista (perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi) muodostuu prosessi, joka voidaan hahmottaa eri tavoilla. Näitä ovat esimerkiksi lineaarinen malli, spiraalimalli ja tasomalli. Spiraalimallissa kehittämisprosessi etenee jatkuvana syklinä, missä kehittämistoiminnan eri vaiheet seuraavat toisiaan muodostaen kehän. Prosessin edetessä syntyy aina uusia kehiä, jolloin kehittämistoimintaa kuvaava spiraali sisältää useita peräkkäin toteutettuja kehittämistoiminnan kehiä. Kehittämistoiminnasta muodostuu jatkuva prosessi, jossa kehittämisen tuloksia arvioidaan aina uudestaan ja samalla täsmennetään hankkeen peruste-luja, organisointia sekä toteutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 64-66.)

#### 2.4 Lean kehittäminen ja kehittämistyössä käytetyt lean-menetelmät

Lean-ajattelun peruseriaate on arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan perustarpeet antavat vastauksen kysymykseen mikä on palvelun tarkoitus. Lean-ajattelussa on tärkeää saada asiakkaan ääni kuuluville. Asiakkaan tarpeita voidaan selvittää esimerkiksi keräämällä ja tutkimalla dataa tai analysoimalla kysyntää. Haasteena on miten kuunnella jokaista asiakasta riittävän vakavasti ja samalla olla reagoimatta jokaiseen yksittäiseen mielipiteeseen. (Torkkola 2017, 89.)

Lean-ajattelun mukaisessa työskentelyssä yritetään jatkuvasti paljastaa ja poistaa sitä, mikä ei lisää arvoa ja sitä mikä ei luo arvoa yhdellekään sidosryhmälle kutsutaan hukaksi. Hukka voidaan luokitella seitsemään kategoriaan: ylituotanto, varastot tai asiantuntijatyössä kesken-eräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen ja epätarkoituksenmukainen käsittely. Hukkaa on olemassa jokaisessa toiminnossa, mutta vanhat tavat tehdä työtä sekä sokeus omalle työympäristölle tekevät sen huomaamisesta yleensä vaikeaa. Lean-ajattelussa hukan poistaminen on keino, ei työskente-lyn päämäärä. Hukkaa poistamalla tai vähentämällä luodaan enemmän arvoa asiakkaille, ilman, että työntekijöiden tekemä työmäärä kasvaa. Hukan lisäksi yksi lean-ajattelussa käytetty termi on poikkeama. Poikkeama on jotain sellaista, joka poikkeaa yhdessä sovitusta eli standardista. Tämä kertoo jonkin muuttuneen ja poikkeamaa on tästä syystä tarpeen tutkia. (Pettersson ym. 2018, 15-84; Torkkola 2017, 25-142)

Standardisointi lean-ajattelun mukaisessa kehittämisessä on vaihe, jossa hyväksytään ja sovi-taan, miten toimitaan ja viestitään tästä kaikille niille, joita nämä ratkaisut koskevat. Stan-dardi on parhaaksi tiedetty ja yhdessä sovittu tapa esimerkiksi tehdä tietty työ tai lähettää tuotteita tai potilaita eteenpäin. Standardisoitu kuvaa sitä, mikä on voimassa juuri nyt. Stan-dardisoinnin avulla havaitaan poikkeamia, lisätään ennustettavuutta ja opitaan. Ilman stan-dardisointia ei voida havaita poikkeamia eikä poistaa hukkaa. Standardisoinnissa on myös kyse jatkuvasta työstä olemassa olevien standardien hiomiseksi sekä uusien luomiseksi toiminnan tarpeiden pohjalta. Työtapaa kuvaavaa standardia kutsutaan menetelmästandardiksi ja se kuva-a miten manuaalinen työ pitää tehdä. Siinä kuvataan mitä pitää tehdä, kuinka se tulee

tehdä ja kuinka kauan sen tekemiseen kuluu aikaa. Standardisoimalla luodaan yhteinen ymmärrys tavasta tehdä työ. Tarkoituksena on, että kaikki tekevät työn samalla tavalla ja näin voidaan saavuttaa tuotteen tai palvelun tasainen laatu. (Petersson ym. 2018, 69-75.)

Lean-ajattelussa tavoitteena on luoda jokaiselle työntekijälle paremmat mahdollisuudet työkennellä oikeiden asioiden parissa oikealla tavalla. Leania soveltamalla on mahdollista saada kaikki työntekijät kasvattamaan luovuuttaan ja osaamistaan. Lisäksi onnistunut leanin käyttö voi lisätä työssä viihtymistä sekä työntekijöiden aloitteellisuutta, motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia. Pidemmän aikaa lean-ajattelun mukaisesti toimineessa organisaatiossa työntekijät muodostavat toiminnan kehittämisen ytimen ja tämä vahvistaa henkilöstön asemaa. (Petersson ym. 2018, 14-18.)

Lean-johtamismallin ja -ajattelun käytöstä sosiaali- ja terveyspalveluissa on tehty tutkimuksia. Drotz (2014, 17-18) tutkimuksessaan Lean julkisella sektorilla mahdollisuuksia ja rajoituksia, tutki seitsemää ruotsalaista sosiaali- ja terveydenhuollon toimijaa ja leanin käyttöä näissä yksiköissä. Drotz (2014, 39) tuo esille, että lean-ajattelun käyttö on lisääntynyt julkisella sektorilla vastaamaan sitä kohtaan esitettyihin vaatimuksiin sekä esimerkiksi budjettien kiristymiseen. Drotz (2014, 11-12) esittelee tutkimuksessaan Bowen ja Youngdahlin vuonna 1998 esittämät viisi ehdotusta lean-ajatuksista, joita voitaisiin hyödyntää myös palveluorganisaatiossa. Näihin kuuluu muun muassa ei arvoa tuottavien toimintojen eliminointi, asiakaskeisyyden lisääminen ja työntekijöiden voimaantuminen.

Drotz (2014, 46-47) tuo tutkimuksensa tuloksissa esille, että leanin käytön mahdollisuudet julkisella sektorilla liittyivät työntekijöiden rooleihin sekä vastuuseen ja prosessin tehokkuuteen. Lean-ajattelussa ryhmänä toimiminen on tärkeä periaate, ja lean-menetelmiä käytettäessä tutkimukseen osallistuneet työryhmät saivat vastuulleen kehitettyjen parannusten toteuttamisen. Prosessitehokkuutta pystyttiin parantamaan esimerkiksi arvovirtakuvauksen avulla. Sen avulla organisaatiot pystyivät vähentämään hukkaa ja parantamaan työn organisoimista sekä osittain vakioimaan työprosesseja.

Haasteiksi leanin käytössä Drotz (2014, 48) havaitsi laadun määrittelyn sekä käyttäjakeskeisyyden rajoitukset julkisella sektorilla ja leanin rajallisen hyödyntämisen suoran asiakastyön prosesseissa. Julkisella sektorilla on toisinaan vaikea tehdä muutoksia palvelun sisältöön, koska palvelut ovat lakisääteisiä ja niiden sisältö on laissa määritelty. Palvelunlaatua mietittäessä olisi tärkeä miettiä sitä laajemmin kuin vain läpimenoajan puitteissa. Tutkimuksen tuloksissa tuodaan esille lean-kehittämisen haasteiksi se, että palvelualoilla ei voida luoda ratkaisua, joka sopisi jokaiselle asiakkaalle. Tutkimuksen tuloksissa tuodaan myös esille, että leanin avulla saatiin helpommin muutoksia aikaan työprosessin taustalla olevissa työvaiheissa kuin itse asiakkaan kanssa tehtävässä työssä, koska asiakkaan kanssa tehtävä työ oli hyvin yksilöllistä. Asiakastyön standardisointi oli haastavaa ja tästä syystä kehittämistyössä tehty

muutokset prosessien ei asiakkaalle näkyvässä osassa eivät automaattisesti tuoneet parannusta työn laatuun asiakkaan kanssa tehtävään työhön. Tutkimuksen mukaan laajassa mittakaavassa leanin käyttö sosiaali- ja terveysalalla vaatii aikaa ja panostusta. (Drotz 2014, 39-50.)

Lean-johtaminen ja sen erilaiset menetelmät ovat vielä melko uusi tapa organisaatioiden toimintakäytäntöjen kehittämisessä Suomessa. Nykypäivänä Lean on käytössä yhä enenevässä määrin myös terveydenhuollossa. Suomessa leaniä on käytetty esimerkiksi Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystieteiden keskus ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS). Lean-ajattelusta suomalaisessa terveydenhuollossa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin kyselyn avulla leanin käyttöä julkisessa terveydenhuollossa, sekä sairaaloissa että terveysasemilla. Tutkimuksen perusteella lean-ajattelu on Suomen terveydenhuollossa melko uusi toimintamalli, eikä sitä ole vielä otettu laajasti käyttöön. Leaniä on käytetty lähinnä kehittämismenetelmänä tavoiteltaessa taloudellisia säästöjä ja tehokkuutta. Tutkimuksessa tuodaankin esille, että lean-menetelmät on helpompi ottaa käyttöön kuin lean kokonaisuena johtamismallina tai filosofiana. Leanin käytöllä oli toivottu olevan säästöjä tuottavia vaikutuksia terveydenhuollossa. Kyselyyn vastanneilla ei kuitenkaan ollut tiedossa taloudellisiin säästöihin liittyvää tietoa ja tutkijat toteavat, että mitattavia taloudellisia tuloksia ei ole vielä systemaattisesti seurattu. Tutkimukseen osallistuneet olivat kokeneet leanin käytön positiivisena asiana. He näkivät, että leanin käytölle on erityisesti potentiaalia ajatellen potilas- ja hoitoprosessien hallintaa. (Jorma, Tiirinki, Bloigu ja Turkki 2016, 19-27; Koski 2018.)

Leanin käytön kokemuksia terveydenhuollossa, erityisesti esimiesten näkökulmasta tuodaan esille tehtyä tutkimusta esittelevässä artikkelissa Suomalaisen terveydenhuollon lean-johtaminen. Tutkimusta varten haastateltiin sairaalassa työskenteleviä lean-johtamisen omaksuneita esimiehiä. Tuloksissa mainitaan, että lean-menetelmillä operatiivinen käsittelyaika oli lyhentynyt ja työstä oli tullut yhdenmukaisempaa. Tuloksissa kerrotaan myös lean-menetelmien lisänsännen arvostusta eri ammattiryhmien välillä ja yhdessä jaetut visiot ja selkeät tavoitteet olivat johtaneet yhteisen suunnan löytymiseen. Lean-menetelmiin kuuluva päivittäisjohtamisaula oli auttanut esimiehiä visualisoimaan työntekoa ja se oli lisännyt työyhteisössä asiankuuluvaa keskustelua ajankohtaisista aiheista. Standardisoinnin ja visualisoinnin avulla työtapoja oli yhtenäistetty, tehokkuus oli lisääntynyt ja resurssit oli kohdennettu oikein. Haasteiksi esimiehet nimesivät ajanpuutteen lean-menetelmien toteuttamisessa sekä työntekijöiden motivoinnin ja kannustamisen lean-menetelmien käyttöön. (Hihnala, Kettunen, Suhonen ja Tiirinki 2018, 17, 23-26.)

### 2.4.1 PDCA-sykli

Lean-ajattelun mukainen kehittämismenetelmä on sykli, josta käytetään kirjallisuudessa kahta eri nimeä. Toinen on PDSA-sykli ja toinen PSCA-sykli. PDSA-sykli (Kuva 1) muodostuu sanoista plan-do-study-act. Syklistä käytetty toinen nimi PDCA-sykli tulee sanoista plan (suunnittele), do (toteutus), check (tarkista) ja act (standardisoi). Sykleissä on erona, että yhtä vaihetta kuvataan joko sanalla study tai check. Molemmissa näissä on kuitenkin kyse toiminnan arvioinnista. Sykli tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla parannetaan toiminnan suorituskykyä ja sitä voidaan käyttää kaikenlaiseen toiminnan parantamiseen ja sykli antaa toiminnan kehittämistyölle rungon. (Petersson ym. 2018, 91-93; Torkkola 2017, 39-40.)



Kuva 1: PDSA-sykli Torkkolan (2017, 40-42) pohjalta

PDCA-syklin suunnitteluvaiheessa (Plan) kerätään tietoa ongelmasta tai poikkeamasta, selvitetään juurisyy, laaditaan toimintasuunnitelma, määritellään toiminnan parantamisen tavoitteet sekä annetaan osallistujille tietoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan parantamiseksi. Suunnitteluvaihe tarkoittaa myös keskusteluja, tutkimista ja yhteisymmärryksen saavuttamista. Suunnittelu on hyvä aloittaa asiakkaasta, jotta saadaan ymmärrys asiakkaan vaatimuksista. Tässä vaiheessa on tärkeä tehdä ennustus, hypoteesi tavoitellusta lopputuloksesta. Toteuttamisvaiheessa (Do) tehdään suunnitelmassa mainitut toimenpiteet ja testataan

kehitettyjä tai paranneltuja toimintatapoja. ((Bicheno & Holweg 2016, 52; Petersson ym. 2018, 91.)

Tarkistusvaiheessa (Check) on kyse arvioinnista ja oppimisesta. Tarkistusvaiheessa verrataan tuloksia tavoitteeseen ja käydään läpi, kuinka itse toiminnan parannustyö sujui. Tässä vaiheessa etsitään vastauksia kysymyksiin, toimiko tehty muutos tehdyn ennusteen mukaisesti? Onnistuiko toiminta suunnitelman mukaisesti? Jos ei, niin miksi ei ja mitä tästä voidaan oppia seuraavaa kertaa varten? Tässä vaiheessa on hyvä miettiä jälleen juurisyytä ja huomioida noukko toteuttamisvaiheessa esiin jotain tiettyjä asioita tai teemoja. (Bicheno & Holweg 2016, 52; Petersson ym. 2018, 92.)

Seuraavassa vaiheessa (Act), tehdään toimintaan tarkistuksia tai se standardisoidaan. Usein tarkistuksen tekeminen on tarpeellista. Jos toiminnan parannus onnistui, se kuvataan ja viestitään kaikille, joita asia koskee. Toiminnan parannus täytyy varmistaa jollain tavalla, jotta osaamista ei unohdeta vaan siitä tulisi pysyvää. Tämä tehdään päivittämällä standardi eli kuvataan uusi, parannettu työtapo ja sovitaan standardin piiriin kuuluvien kanssa, että jatkossa noudetaan päivitettyä standardia. Uutta standardia käyttämällä on mahdollisuus havaita uusia poikkeamia, jolloin toiminnan parantamisesta tulee jatkuvaa työtä. Tässä vaiheessa on tärkeä myös muistaa juhlia onnistumista. (Bicheno & Holweg 2016, 52-53; Petersson ym. 2018, 92.)

#### 2.4.2 A3-ongelmanratkaisumenetelmä

A3 on standardisoitu ongelmanratkaisumenetelmä, joka sisältyy PDCA-sykliin. A3-ongelmanratkaisumenetelmässä tulokset dokumentoidaan A3-kokoiselle paperille tietyllä valikoidulla tavalla. Paperille syntyy aina samassa loogisessa järjestyksessä oleva tarina. Vaakasuuntaan asetetun paperin vasemmalla puolella on ongelman analyysi ja oikealla puolella on tavoite-tila, toteutus ja tarkistus. A3-menetelmä pakottaa sen täyttäjän kirjoittamaan tiivistetysti. Pitkien tekstien sijaan on hyvä käyttää esimerkiksi kuvia, diagrammeja, luonnoksia ja sarjakuvia. Lukijan on helppo löytää paperista tärkeät asiat verrattuna useita sivuja pitkään raporttiin. A3-menetelmän keskeinen tavoite on haastaa henkilöstö rikkomaan raja-aitoja, menemään epämukavuusalueelle sekä etsimään oikeaa vastausta kyllästymiseen asti ja unohtaa nopeat ratkaisut ongelmiin. A3-menetelmä vaatii hidasta ajattelua. Siinä pitää pysähtyä pohtimaan ja testaamaan, ennen kuin mennään eteenpäin. Menetelmä ohjaa luomaan suunnitelman kehittämiselle- miettimään vastatoimia pikemminkin kuin keksimään ratkaisuja. (Bicheno & Holweg 2016, 69; Torkkola 2017, 32-35.)



mat pilkotaan pienempiin osiin, jolloin ongelma tarkentuu ja korjaavat toimenpiteet muuttuvat konkreettisiksi. Malli on helppo tapa havainnollistaa ongelma ja ongelman taustalla olevat tekijät. (Leijala 2018, 48; Petersson ym.2018, 90.)

Toinen leanissa käytetty juurisyyanalyysi menetelmä on 5 x Miksi-analyysi. Tässä menetelmässä kysytään miksi vähintään viisi kertaa. Jokaisella uudella kysymyksellä ja vastauksella on tavoitteena päästä lähemmäs havaitun poikkeaman todellista syytä. Kun kysymys ”miksi” on kysytty ja siihen on vastattu viidennen kerran, pitäisi vastauksena olla poikkeaman juurisyy. Jotta tämä analyysi olisi onnistunut, pitää analysoidavan poikkeaman olla spesifi, yksittäinen poikkeama. Menetelmällä ei voida ratkaista kokonaista ongelmarypystä vaan sen avulla tulee analysoida yksi poikkeama kerrallaan. Toisinaan riittää, että ”miksi” kysytään 2-3 kertaa, mutta tyypillisesti todellisen juurisyyn löytämiseen tarvitaan viisi kierrosta. Analyysin avulla päästään korjaamaan ongelman taustalla olevia syitä, jolloin alkuperäinen ongelma katoaa tai pienenee. (Leijala 2018, 49-50; Petersson ym. 2018, 88-89.)

#### 2.4.4 Arvovirtakuvaus

Virtaus tai arvovirtakuvaus on kokonaisuus, joka muodostuu, kun eri prosessit yhdistetään toisiinsa polunomaiseen muotoon, jota pitkin tuotteet, palvelut ja asiakkaat kulkevat. Lean-ajattelun mukaisen tehokkaan virtauksen tunnistaa siitä, että se täyttää sidosryhmien tarpeet niin vähäisellä määrällä hukkaa kuin mahdollista. Virtauksessa pohditaan esimerkiksi lyhyttä läpimenoaikaa tai arvon tuottamista, kun asiakkaalle toimitetaan sitä mitä hän haluaa ja silloin, kun hän haluaa. Lean-periaatteiden mukaan toimimalla organisaatio rakentuu virtaustehokkaaksi. (Petersson ym. 2018, 41-42; Torkkola 2017, 57.)

Arvovirtakuvaus on lean-työkalu, jonka avulla arvioidaan nykytilaa ja sitä voidaan esitellä visuaalisesti. Arvovirta tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tällä hetkellä tarvitaan, jotta palvelu pystytään toimittamaan asiakkaalle. Arvovirtakaaviossa pohditaan työtä, joka liikkuu organisaation läpi. Arvovirtakuvauksen tavoitteena on visualisoida virtaus asiakkaan näkökulmasta, lisätä ymmärrystä sekä nykytilasta että tavoitetilasta ja tarvittavista muutoksista. Arvovirtakuvaus antaa myös yhteisen kielen keskusteluun prosessista, yhdistää toimintaa ohjaavat tietovirrat ja työvaiheet, näyttää mikä aikatauluttaa ja ohjaa tekemistä sekä auttaa näkemään nykytilan monimutkaisuuden. Lisäksi arvovirtakuvaus voi visualisoida eräkööt, volyymin ja rytmin. Arvovirtauskuvaus on hyvä tehdä käsin, jolloin sitä on helppo käsitellä, tarkentaa ja korjata eikä se vaikuta liian hienolta muokattavaksi. Kuvauksen äärellä on mahdollista keskustella nykytilan ongelmista rakentavasti niin oman tiimin kuin asiakkaiden kanssa. Visuaalinen kuva prosesseista näyttää nopeasti missä monimutkaisuus tai sotkuisuus syntyy. (Torkkola 2017, 131-134.)



### 2.4.5 Päivittäisjohtamisentaulu

Lean-ajattelun mukaisessa päivittäisessä johtamisessa käytetään hyväksi visuaalisia johtamisen tauluja, joita on tyypillisesti kolmenlaisia: mittaritaulu, jolla seurataan päivittäisen johtamisen mittareita ja niille asetettujen tavoitteiden toteutumista, resurssitaulu, jolla seurataan käytössä olevia resursseja sekä kehittämistä, jolla seurataan kehittämisideoiden ja ongelmanratkaisun etenemistä. Tauluista tehdään mahdollisimman visuaaliset käyttämällä kuvia, värejä ja symboleja. Jokaiselle tiedolle mitä tauluun merkitään, on oltava tauluissa merkitty paikka. Päivittäisjohtamisentaulu on viestintätaulu, joka välittää tärkeitä tietoja työryhmän tekemästä kehittämistyöstä. Taululta on nähtävä välittömästi mikä tilanne yksikössä on ja mitä toimenpiteitä siellä ollaan tekemässä. Näin taulut lisäävät myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Taululta löytyvien tietojen tulisi kertoa käynnissä olevat toimenpiteet vastuuhenkilöineen ja päivämäärineen, PDCA-tilanteen, ideat/poikkeamat, vastausta odottavat toimet, tehdyt parannukset sekä poikkeamien priorisoinnin ja seurannan. (Perttunen ym. 2018, 34-35; Petersson ym. 2018, 97-98; Torkkola 2017; 50.)

Päivittäisjohtamisentaulun tulisi sijaita kehittämistyötä tekevän ryhmän alueella niin, että sen luokse on helppo tulla ja taulu muodostuu ryhmän luonnolliseksi kokoontumispaikaksi. Päivittäisjohtamisentaulu käydään säännöllisesti läpi lyhyissä, 5-15 minuutin palavereissa. (Perttunen ym. 2018, 33; Petersson ym. 2018, 97.)

## 3 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyö oli osa osa Keusoten järjestämää Keusujuvat prosesessit-valmennusta. Tämän prosessin alkaessa kehittämistyön tavoitetta ei ollut tarkkaan määritelty ja aluksi yleisenä tavoitteena oli Keusoten jälkihuollon kehittäminen. Prosessin alkaessa jokaisessa Keusoten kunnassa oli tehty jälkihuoltoa eri tavoin ja kehittämistoiminnan avulla haluttiin yhtenäistää jälkihuollon toimintamalleja Keusoten alueelle.

Kehittämistyön tavoite tarkentui kehittämistoiminnan edetessä. Tämä on yksi lean-ajattelun mukaisen kehittämisen piirre ja se on tyypillistä myös prosessorientoituneessa kehittämisessä. Lean-ajattelun mukaisessa kehittämisessä tavoite määritellään PDCA-syklin mukaisesti plan eli suunnitteluvaiheessa, jolloin ongelmasta tai poikkeamasta kerätään tietoa, selvitetään ongelman juurisyy, laaditaan toimintasuunnitelma sekä määritellään toiminnan parantamisen tavoitteet. Ongelman määrittely on yksi kehittämistyön vaihe, johon on tärkeä varata riittävästi aikaa. Liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi johtaa siihen, että todellinen ongelma ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi jää pintapuoliseksi ja päädytään ratkaisemaan ongelmaa, mikä ei kuitenkaan ole todellinen tai oikea ongelma. Prosessorientoitu-

neessa kehittämistyössä uutta kehittämiseen liittyvää tietoa ja aineistoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin toisiin tekemisen kokeiluihin ja sitä kautta toimintojen kehittämiseen. Kehittämistoimintaa ohjaavat uusi tieto ja kokemukset. (Kananen 2012, 53; Petersson ym. 2018, 91; Toikko & Rantanen 2009, 50.)

#### 4 Kehittämistyön toteutus

Keusujuvat prosessit-valmennus ja kehittämistyö alkoivat syyskuussa 2019. Jälkihuollon kehittämistyöhön oli koottu oma tiimi neljästä Keusoten kunnasta. Kehittämistiimiin kuului erityissosiaaliohjaaja, sosiaaliohjaaja ja esimies Hyvinkäältä, erityissosiaaliohjaaja Nurmijärveltä, erityissosiaaliohjaaja ja sosiaaliohjaaja Tuusulasta sekä sosiaaliohjaaja Järvenpäästä. Osalle tapaamisista osallistui myös sosiaalityöntekijä Järvenpäästä. Kehittämistyöhön osallistuvalla tiimillä oli myös Keusujuvat prosessin kautta nimetty oma lean-valmentaja, joka osallistui osalle ryhmän omista tapaamisista ja ohjasi ryhmää lean-ajattelun mukaisessa kehittämistyössä sekä lean-menetelmien käytössä.

Keusujuvat prosessit-valmennukseen sisältyi kuusi lähipäivää lokakuun 2019 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana. Lähipäiville osallistuivat kaikki Keusujuvat prosessit-valmennukseen osallistuneet työryhmät ja heidän lean-valmentajansa. Lähipäivillä työntekijät saivat koulutusta lean-ajattelusta ja -menetelmistä ja lähipäivillä tiimit tekivät kehittämistyötä oman prosessinsa parissa kokeillen eri lean-menetelmiä. Lähipäivien välissä jälkihuollon Keusujuvat prosessit-tiimi tapasi säännöllisesti. Näillä tapaamisilla tehtiin kehittämistyötä työntekijöiden kesken. Tapaamisilla käytiin paljon keskustelua kehittämistyöstä ja miten eri kunnissa oli jälkihuollon työtä tehty. Tapaamisilla suunniteltiin kehittämistyön aikana toteutetut asiakaskyselyt ja asiakasraadit sekä päätettiin kehittämistyön PDCA-kokeiluista ja tehtiin kokeiluihin liittyvää arviointia. Kehittämistyön aikana kehittämistiimi teki ja päivitti lean-ajattelun mukaisesti A3-tilukkoa. Taulukkoa täytettiin ja päivitettiin yhteensä neljä kertaa. Viimeisin, helmikuussa päivitetty A3-tilukko opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

##### 4.1 Nykytilan kartoitus ja tavoitteen tarkentuminen

Ensimmäiset kehittämistiimin tapaamiset lähipäivissä sekä niiden välillä keskittyivät pitkälti jälkihuollossa olevien haasteiden ja tätä kautta kehittämistavoitteen määrittämiseen. Ensimmäisillä Keusujuvat prosessit-valmennuksen lähipäivillä kehittämistiimi teki prosessikuvausta jälkihuollon prosessista ja mietti tämän avulla kehittämistehtävää. Prosessikuvauksen avulla pyrittiin hahmottamaan pienempi ja konkreettisempi tavoite kehittämistyölle. Prosessikuvaukseen kirjattiin miten nuoret tulevat jälkihuollon asiakkaiksi: avoimuudesta, sijaishuollosta

tai toiselta paikkakunnalta. Jälkihuollon aloittamiseen pyritään varamaan aikaan 6kk. Aloittamiseen liittyy siirtopalaveri edellistä palvelusta jälkihuoltoon ja ensimmäisen jälkihuollon asiakassuunnitelman tekeminen. Kuvaukseen kirjattiin, että asiakassuunnitelman arviointiin ja päivitykseen voi nuoren ja vastuutyöntekijän lisäksi osallistua ohjaaja, myös ostopalvelusta, läheisverkosto sekä työntekijöitä viranomaisverkostosta. Jälkihuollon asiakkuuden loppumiseen kirjattiin: suunniteltu työskentelyn lopettaminen ja siirto, tähän varataan aikaa 6kk ja pidetään siirto- tai lopetuspalaveri. Nuoren asiakkuus siirretään tarpeen mukaan aikuissosiaalityöhön, päihde- ja mielenterveys- tai vammaispalveluihin. Asiakkuus voi loppua myös ilman siirtoa toiseen palveluun tai nuori voi kadota palvelun aikana. Prosessikuvaukseen kirjattiin myös havaittu poikkeama prosessissa, kun asiakas joutuu odottamaan päätöstä. Odottaminen voi johtua esimerkiksi siitä, että vastuutyöntekijä on lomalla. Lisäksi asiakkaan tilanne saattaa muuttua yllättäen kiireelliseksi, jolloin kiireittämiä asioita saatetaan joutua perumaan. Prosessikuvaustyöskentelyn pohjalta ei löytynyt selkeää tavoitetta, joten kehittämistyön tavoitteen pohtimista jatkettiin tämän jälkeen tiimin omissa tapaamisissa. Keskusteluissa nousi esille halu kehittää jälkihuoltoa yhtenäiseksi kuuden Keusoten kunnan alueella. (Keusujuvat lähipäivän muistiinpanot 19.9.2019.)

Keskusteluissa mietittiin löytyisikö hyvä kehittämisen aihe aikaisemmin kerätyistä asiakaspalautteista tai voisiko aihe tulla asiakasraadista, joka oli tarkoitus pitää 24.10.2019. Asiakasraati vaihtoehto koettiin hankalaksi, koska aikaa kehittämiselle jäisi tämän jälkeen vähän. Keskustelussa mietittiin myös digitaalisen palvelun kehittämistä. Digitaalisen palvelun kautta oli toiveissa saada jälkihuollossa käytössä oleva materiaali, esimerkiksi asiakassuunnitelma digitaalisen muotoon sekä työntekijöiden ajatuksena oli, että palvelun avulla olisi mahdollista pitää yhteyttä asiakasnuoriin. Tätä mahdollisuutta selvitettiin tarkemmin Keusoten viestinnän työntekijän kanssa, mutta tästä aiheesta luovuttiin, koska digitaalisen palvelun kehittäminen olisi liian aikaa vievää prosessi Keusujuville määriteltyyn aikarajaan nähden. (Tiimitapaamisten muistiinpanot 3. ja 13.9.2019; 15.10.2019.)

Keskustelujen pohjalta päädyttiin miettimään jälkihuollon asiakassuunnitelmaa ja sen kehittämistä. Työntekijät toivat keskusteluissa esille, että heillä on kokemus siitä, että osa asiakasnuorista ei tiedä mikä asiakassuunnitelma on ja osa nuorista kokee, että asiakassuunnitelmalla ei ole mitään merkitystä. Asiakassuunnitelma koettiin konkreettiseksi asiaksi, jota olisi mahdollista kehittää Keusujuvat prosessit-valmennuksen aikana eli syyskuusta 2019 maaliskuun 2020 alkuun. Asiakassuunnitelman kehittäminen myös yhtenäistäisi eri kuntien toimintamalleja, koska asiakassuunnitelma on lakisäätäinen osa jälkihuollon toteuttamista ja näin ollen käytössä kaikissa kunnissa. 23.9.2019 tapaamisella kehittämistiimi mietti, että kehittämistyön tavoitteena olisi, että Keusoten jälkihuoltoon saadaan käyttöön yhtenäinen asiakassuunnitelmapohja sekä yhtenäinen asiakassuunnitelmaprosessi. (Tiimitapaamisen muistiinpanot 23.9. ja 3.10.2019.)

Nykytilan kartoituksessa ja myöhemmin tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa käytettiin apuna asiakaskyselyä, jonka avulla kerättiin jälkihuollon asiakasnuorten kokemuksia ja ajatuksia asiakassuunnitelmasta. Syyskuun 2019 lopussa kehittämistiimin työntekijät tekivät ensimmäisen kyselylomakkeen (Liite 2.) Kyselyn avulla haluttiin saada tietoa, kuinka moni vastaaja on lukenut viimeisimmän asiakassuunnitelmansa, kokeeko nuoret, että asiakassuunnitelmasta on ollut heille hyötyä ja onko suunnitelma edistänyt nuorten tavoitteiden toteutumista. Kyselyn avulla selvitettiin myös nuorten mielipidettä siitä, onko asiakassuunnitelmaan kirjattu heille tärkeitä asioita ja jos ei ole, niin mitä suunnitelmaan olisi tärkeä kirjata. Lisäksi kyselyssä kysyttiin, onko asiakassuunnitelma kirjattu ymmärrettävästi ja missä muodossa (paperi, sähköinen, joku muu) nuori toivoisi suunnitelman olevan. Asiakaskyselyssä ei kysytty nuorten henkilökohtaisia tietoja. (Tiimitapaamisen muistiinpanot 23.9.2019.) Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, mikä oli tehty Webpoll-ohjelmalla. Kyselyn Webpoll-ohjelmaan teki Keusoten viestinnän työntekijä. Kyselyä toteutettaessa nuorelle lähetettiin linkki kyselyyn sähköpostilla, teksti- tai whatsapp-viestinä tai nuorta pyydettiin täyttämään kysely työntekijän tietokoneella tapaamisen aikana.

Kehittämistiimissä käytyjen keskustelujen ja työntekijöiden esille tuomien kokemusten perusteella päädyttiin siihen, että jälkihuollon asiakassuunnitelma ei tuota asiakasnuorille arvoa. Työntekijät pohtivat lean-ajattelussa käytettävää arvo-sanaa ja sen käyttämistä nuorten kanssa. Tämä koettiin haastavaksi, joten ongelmaa päädyttiin kuvamaan, että jälkihuollon asiakassuunnitelma ei ole asiakkaille merkityksellinen eivätkä nuoret koe, että asiakassuunnitelmasta on heille hyötyä. Lisäksi työntekijät kokivat, ettei asiakassuunnitelma tue työskentelyä nuoren kanssa tai nuoren tavoitteiden toteutumista. Kehittämistyön tavoitteiden tarkentuessa tavoitteiksi asetettiin, että helmikuun 2020 loppu mennessä:

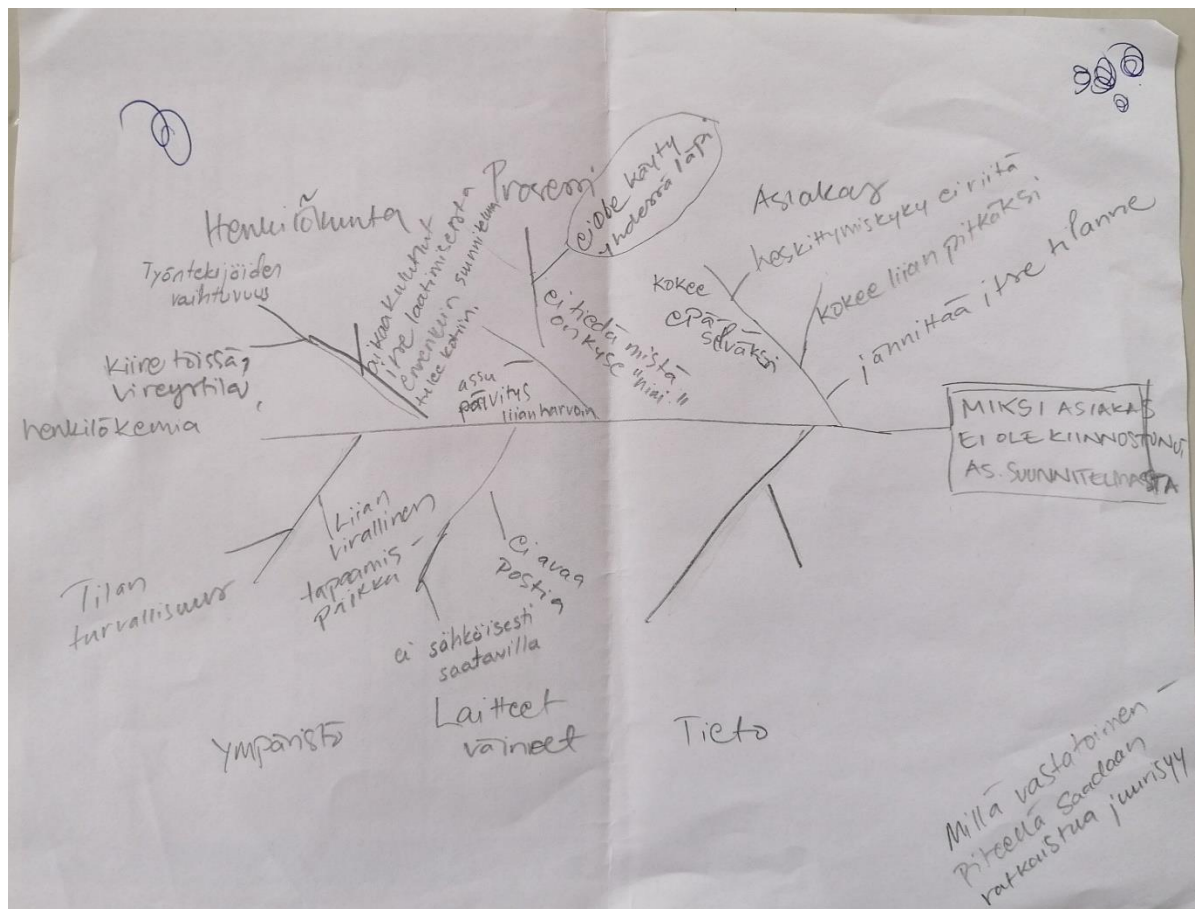
- aikaisempaa useampi nuori on lukenut oman asiakassuunnitelmansa
- ja aikaisempaa useampi nuori kokee, että asiakassuunnitelmasta on ollut hänelle hyötyä

Kehittämistyön tavoitteita mitattiin asiakaskyselyn avulla ja mitattaviksi tavoitteiksi määriteltiin, että helmikuussa 2020, kun verrataan alkumittauksen tulosta loppumittaukseen, niin loppumittauksessa 100 % vastanneista nuorista on lukenut viimeisimmän asiakassuunnitelman ja niiden nuorten määrä, jotka vastaavat kokeneensa, että asiakassuunnitelmasta on ollut heille hyötyä, on noussut alkumittaukseen verrattuna 25%. Lisäksi kehittämistyön hyötyinä ajateltiin olevan, että asiakassuunnitelma tukisi nuoria heidän omien tavoitteiden saavuttamisessa aikaisempaa paremmin ja että asiakassuunnitelma ohjaisi työskentelyä nuoren kanssa aikaisempaa enemmän.

Ensimmäinen, nykytilaa kartoittava asiakaskysely tehtiin lokakuun 2019 aikana. Ensimmäinen kysely lähetettiin seitsemällekympinelle jälkihuoltonuorelle, kenen kanssa kehittämistyössä

mukana olleet työntekijät työskentelivät. Kyselyn vastauksista tehtiin koonti lokakuun lopulla. Kyselyyn saatiin vastauksia 59 nuorelta. Vastanneista 75% ilmoitti lukeneensa viimeisimmän asiakassuunnitelmansa, 85% vastasi, että he olivat kokeneet, että asiakassuunnitelmasta oli ollut heille hyötyä ja 79% vastasi kokeneensa, että asiakassuunnitelma oli edistänyt tavoitteiden toteutumista. Kysely toi esille työntekijöiden kokemuksen siitä, että kaikki nuoret eivät lue asiakassuunnitelmia ja asiakassuunnitelmaa on tarpeen kehittää niin, että siitä on enemmän hyötyä nuorille esimerkiksi heidän tavoitteiden toteutumisen kannalta. (Tiimitapaamisen muistiinpanot 31.10.2019.)

Asiakassuunnitelmaan liittyviä ongelmia tutkittiin edelleen marraskuun Keusujuvat prosessitvalmennuksen lähipäivissä juurisyyanalyysien avulla. Ongelman juurianalyysissä mietittiin ensin syitä, miksi asiakasnuori ei ole kiinnostunut jälkihuollon asiakassuunnitelmasta. Analyysissä käytettiin lean-kehittämisen työkaluista kalanruotomallia ja 5 x miksi-analyysia. Kalanruotokaaviossa (Kuva 3) työntekijät lähtivät miettimään syitä miksi asiakas ei ole kiinnostunut asiakassuunnitelmasta. Tähän löytyi useita eri syitä. Asiakkaan kohdalla työntekijät pohtivat, että asiakkaan keskittymiskyky ei riitä. Asiakas voi kokea asiakassuunnitelman epäselväksi ja/tai liian pitkäksi. Laitteita/välineitä mietittäessä pohdittiin, että asiakas ei välttämättä avaa postiaan eikä asiakkaalla ole asiakassuunnitelmaa saatavilla sähköisessä muodossa. Ympäristöä pohdittaessa työntekijät miettivät, että asiakassuunnitelmaneuvoitteluun vaikuttaa tapaamispaikka, tilan turvallisuus ja että neuvottelu voidaan kokea liian viralliseksi. Henkilökunnan kohdalla työntekijät nimesivät haasteiksi työntekijöiden vaihtuvuuden, kiireen sekä henkilökemian. Prosessia mietittäessä haasteiksi nimettiin: asiakas ei tiedä mistä asiakassuunnitelmassa on kyse, asiakassuunnitelma päivitetään liian harvoin, ennen kuin asiakassuunnitelma tulee asiakkaalle kotiin, on sen laatimisesta kulunut jo aikaa eikä asiakassuunnitelmaa ole käyty yhdessä läpi. Tärkeäksi juurisyyksi tästä nostettiin huomio siitä, että asiakassuunnitelmaa ei ole käyty yhdessä nuoren kanssa läpi. (Keusujuvat lähipäivän muistiinpanot 7.11.2019.)



Kuva 3: Työntekijöiden tekemä kalanruotokaavio (Keusujuvat-lähipäivän muistiinpanot 7.11.2019.)

Seuraavaksi työntekijät jatkoivat juurisynanalyysia käyttäen lean-menetelmistä 5 x miksi-analyysia. Työntekijät lähtivät tekemään tehtävää aikaisemmin tehdyn kalanruotokaavion pohjalta kysymällä ensin miksi asiakassuunnitelmaa ei ole käyty yhdessä asiakkaan kanssa läpi. Vastaus tähän oli: suunnitelma lähetetään asiakkaalle postissa eikä lähityöntekijä ole tietoinen ajankohdasta. Seuraavaksi tästä vastauksesta esitettiin kysymys miksi ja vastaus oli: ei ole sovittu yhteisiä käytänteitä asiakassuunnitelman läpikäymiseen. Seuraavaksi kysyttiin miksi ei ole sovittu yhteisistä käytänteistä asiakassuunnitelman läpikäymiseen. Vastaus: Keusoten alueella on ollut erilaisia käytänteitä ja asiakassuunnitelman läpikäyminen on jätetty asiakkaan omalle vastuulle. Seuraavaksi kysyttiin miksi Keusoten alueella on ollut erilaisia käytänteitä ja asiakassuunnitelma on jätetty asiakkaan omalle vastuulle? Vastaus: työntekijöillä on kiire ja oletamus, että asiakas lukee suunnitelman itse tai ”joku muu” hoitaa asiakkaan kanssa asiakassuunnitelman läpikäymisen. (Keusujuvat lähipäivän muistiinpanot 7.11.2020)

Keusujuvat lähipäivässä 7.11.2019 työntekijät tekivät asiakasprosessin ideaalitilan arvovirtakuvauksen avulla. Tässä työntekijät kirjasivat paperille asiakassuunnitelmaprosessin ja mitä vaiheita prosessissa on asiakkaan, vastuutyöntekijän ja lähityöntekijän näkökulmasta. Tämä tehty arvovirtakuvaus käytiin myöhemmin asiakasraadissa nuorten kanssa läpi ja sitä täydennettiin nuorten kommentteilla.

#### 4.2 PDCA-kokeilu

Tehtyjen juurisyyanalyysien pohjalta kehittämistiimin työntekijät miettivät lean-ajattelun mukaisesti vastatoimenpiteen, minkä avulla pystyttäisiin ratkaisemaan löytynyt ongelman juurisyy eli se, että asiakassuunnitelmaa ei ole käyty yhdessä asiakkaan kanssa läpi. Toimenpiteeksi päätettiin ottaa systemaattinen asiakassuunnitelman läpikäyminen asiakkaiden kanssa. Toimenpiteessä asiakkaan vastuutyöntekijä tulosti kaksi asiakassuunnitelmaa lähityöntekijälle. Lähityöntekijä kävi suunnitelman läpi yhdessä nuoren kanssa ja palautti suunnitelman tämän jälkeen takaisin vastuutyöntekijälle. Jos asiakkaalla ei ollut omaa lähityöntekijää kävi vastuutyöntekijä suunnitelman asiakkaan kanssa läpi puhelimitse. (Keusujuvat lähipäivien muistiinpanot 7-8.11.2019)

Toimenpiteessä oli myös ajatuksena, että samalla, kun asiakassuunnitelma käytiin nuoren kanssa läpi, oli hänellä mahdollisuus tehdä korjauksia suunnitelmaan ja suunnitelman tavoitteita voitiin yhdessä nuoren kanssa pilkkoa ja tehdä niiden toteutumiseen tähtäävää tarkempaa suunnitelmaa. Lisäksi ajatuksena oli, että kun asiakassuunnitelma käydään läpi sen laatimisen jälkeen nuoren kanssa, suunnitelman hyödyt ja merkityksellisyys lisääntyvät eikä asiakassuunnitelma jää vain paperiksi, mikä on pakko tehdä vähintään kerran vuodessa ja johon nuori ei välttämättä palaa enää asiakassuunnitelman neuvottelun jälkeen. (Keusujuvat lähipäivien muistiinpanot 7-8.11.2019)

Asiakassuunnitelman läpikäyminen nuoren kanssa oli kehittämistyön ensimmäinen PDCA-kokeilu ja se toteutettiin marras-joulukuun 2019 aikana. Kokeilun aikana lähityöntekijä kävi tuona aikana päivitetyt jälkihuollon asiakassuunnitelmat yhdessä asiakasnuorten kanssa läpi. PDCA-kokeilun aikana toteutettiin toinen asiakaskysely (Liite 3). Kyselyyn lisättiin kysymykset: oletko aikaisemmin käynyt asiakassuunnitelmaa läpi yhdessä työntekijän kanssa ja selvensikö asiakassuunnitelman läpikäyminen suunnitelman tarkoitusta? Näiden kysymysten tarkoituksena oli kerätä tietoa PDCA-kokeilun vaikutuksista. (Tiimitapaamisen muistiinpanot 12.11.2019.) Kun asiakassuunnitelma oli käyty nuoren kanssa läpi, nuorille lähetettiin linkki asiakaskyselyyn tai nuorta pyydettiin täyttämään kysely tapaamisen aikana. Kysely lähetettiin kahdeksalletoista nuorelle.

Marras-joulukuun asiakaskyselyn koonti tehtiin 20.12.2019 ja se käytiin kehittämistiimissä läpi 31.12.2019. PDCA-kokeilua päätettiin jatkaa vielä helmikuun loppuun ja samalla kerätä lisää

tietoa tehdyn toimenpiteen vaikutuksista. (Tiimitapaamisen muistiinpanot 31.12.2019). Asiakaskysely lähetettiin tammi-helmikuun 2020 aikana jälleen niille nuorille, kenelle oli tuona aikana päivitetty asiakassuunnitelma. Kysely lähetettiin viidelle nuorelle. Koonti tästä kyselystä tehtiin 29.2.2020.

### 4.3 Asiakasraadit

Kehittämistyön aikana järjestettiin kolme asiakasraatia, joihin pyydettiin mukaan jälkihuollon asiakasnuoria. Työntekijät pyysivät suoraan omia asiakkaitaan mukaan raatiin, ja asiakasraadista oli mainos Hyvinkään jälkihuollon Facebook-sivuilla (Liite 4). Raatiin oli tavoitteena saada mukaan 5-8 nuorta. Asiakasraadeissa kerättiin palautetta jälkihuollon asiakassuunnitelmasta ja asiakassuunnitelmaprosessista. Nuorten kanssa mietittiin, mitä asiakassuunnitelmaan olisi tärkeä kirjata ja miten asiakassuunnitelmaa kannattaisi jatkossa hyödyntää aktiivisemmin. Asiakasraateja pidettiin Hyvinkäällä ja Järvenpäässä ja niissä oli tarjolla iltapalaa. Nuoret osallistuivat asiakasraateihin vaihtelevasti. Osa nuorista osallistui vain yhteen ja osa nuorista osallistui kaikkiin kolmeen asiakasraatiin.

Ensimmäinen asiakasraati pidettiin 24.10.2019 Hyvinkäällä. Raadissa oli mukana kolme jälkihuollon nuorta ja kaksi jälkihuollon sosiaaliohjaajaa. Ensimmäisessä raadissa työntekijät kertoivat asiakasraadin toiminnasta ja tarkoituksesta sekä meneillään olevasta kehittämistyöstä.

Raadissa nuorilta kysyttiin heidän ajatuksiansa ja kokemuksia liittyen jälkihuollon asiakassuunnitelmaan. Nuorilta tuli paljon ajatuksia liittyen asiakassuunnitelmaan. Nuoret kirjoittivat ajatuksiaan postit-lapuilla ja ne koottiin yhteen. Nuoren kirjoittamia asioita oli mm: ” Asiakassuunnitelman hyödyt: pystyy kertomaan miten asiat on, saa esim. tietää asioista mitä ei ennen ehkä tiennyt ja tietää miten jatketaan tulevaisuudessa.” ” Nuori saa konkretiaa tukitoimista asiakassuunnitelman avulla.” ” Useamman suunnitelman kautta pystyy näkemään kehityskaaren.” ” Asiakassuunnitelma tehdään, jotta pystytään kartoittamaan nuoren tarpeet ja vastata niihin.” ” Asiakassuunnitelma tehdään, jotta nuori on itsekin perillä asioista mitä tapahtuu.” Mikään yksittäinen ongelma liittyen asiakassuunnitelmaan ei toistunut nuorten vastauksissa.

Asiakasraadissa keskusteltiin asiakassuunnitelmien nykyisistä muodoista, joissa oli eroa eri kuntien välillä. Nuoret kokivat, että nykyisistä suunnitelmista ei ole puuttunut mitään olennaisia tietoja. Nuoret toivat esille, että vanha tieto on usein ollut turhaa ja aiheuttanut joskus haasteita, kun suunnitelman lukija on kiinnittänyt huomiota asioihin, mitkä eivät ole enää ajankohtaisia nuoren arjessa. Nuoret kokivat, että tieto nuoren menneisyydestä on turhaa, jos ei liity ei enää nuoren nykytilanteeseen.



Toinen asiakasraati pidettiin 28.11.2019 Järvenpäässä. Tässä raadissa oli mukana viisi nuorta ja kolme jälkihuollon sosiaaliohjaajaa. Tässä raadissa nuorten kanssa keskusteltiin jälkihuollon asiakassuunnitelmaprosessista. Tähän liittyen käytiin läpi työntekijöiden tekemä arvovirtakuvaus ja kuvaukseen lisättiin nuorten raadissa esille tuomia ajatuksia ja kommentteja.

Raadissa nuorille esiteltiin tulostettuina myös tällä hetkellä eri kuntien käytössä olevat jälkihuollon asiakassuunnitelmapohjat ja nuoret äänestivät näistä parhaimman. Lisäksi esille oli kahdessa kunnassa aikaisemmin käytössä olleet tavoitteiden arviointimittarit. Näistä mittareista nuoret eivät innostuneet ja kokivat numeroarvioinnin huonoksi.

Kolmas asiakasraati pidettiin 30.1.20 Hyvinkäällä. Raadissa oli mukana kolme nuorta sekä jälkihuollon erityissosiaaliohjaaja ja sosiaaliohjaaja. Raadissa käytiin tarkemmin läpi edellisessä asiakasraadissa parhaaksi äänestetty asiakassuunnitelmapohja. Lisäksi nuorilta kysyttiin kommentteja liittyen jälkihuollon asiakaskyselyyn sekä kokemuksia asiakasraadista ja ajatuksia raadin jatkosta.

Asiakasraadin nuorilta kysyttiin palautetta jälkihuollon nuorille tehdystä asiakaskyselystä liittyen asiakassuunnitelmaan. Nuoret kertoivat, että kysely oli heidän mielestään selkeä ja sopivan lyhyt. Kyllä ja ei vastausvaihtoehdot nuoret kokivat hyväksi ja selkeäksi ja kokivat, että niihin oli helpompi vastata verrattuna asteikkovaihtoehtoihin. Nuoret pitivät kysymyksiä hyvinä ja ymmärrettävinä. Kehittämisehdotuksena nuoret toivoivat, että jokaiseen kysymykseen olisi mahdollista kirjoittaa oma tarkennus.

Asiakasraadin lopuksi nuorten kanssa keskusteltiin asiakasraatityöskentelystä. Nuoret kokivat, että raadit olivat olleet mukavia ja nuorille oli tullut kokemus siitä, että he olivat päässeet vaikuttamaan asioihin. Tarjolla ollut iltapala koettiin hyväksi. Nuoret olivat halukkaita jatkaamaan asiakasraatitoimintaa. Jatkossa asiakasraadissa voisi seurata miten kehittäminen on edistynyt. Nuoret totesivat, että asiakasraati voisi olla avoinryhmä, johon voisi osallistua silloin, kun itse pääsee paikalle. Raadin olisi hyvä kokoontua eri paikkakunnilla. Tärkeintä olisi, että asiakasraatiin pääsee kulkemaan helposti julkisilla kulkuneuvoilla. Kellonaika 17-19 koettiin hyväksi. Viikonpäivä voisi vaihdella, mutta asiakasraatia ei toivottu pidettäväksi maanantaina tai perjantaina. Nuoret toivoivat, että asiakasraadin jälkeen olisi jotain mukavaa tekemistä yhdessä. Yksi nuorista toivoi, että asiakasraati toteutuisi vähintään kerran kuukaudessa, koska muuten asiat helposti unohtuvat raatien välissä.

## 5 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tuloksia mitattiin asiakaskyselyn avulla. Mittaus tehtiin vertaamalla kahden viimeisimmän kyselyn tuloksia ensimmäiseen, lähtötilannetta kartoittaneen kyselyn tuloksiin. Tavoitteiden arvioinnissa verrattiin kysymysten, oletko lukenut viimeisimmän jälkihuollon

asiakassuunnitelmasi ja koetko, että asiakassuunnitelmasta on ollut sinulle hyötyä ja koetko, että asiakassuunnitelma on edistänyt tavoitteitasi vastauksia keskenään.

Lokakuun aikana nuorille lähetettyyn kyselyyn tuli vastauksia 59 nuorelta. Vastanneista 75% vastasi lukeneensa viimeisimmän asiakassuunnitelman, 85% vastanneista oli kokenut, että asiakassuunnitelmasta oli ollut heille hyötyä ja 79% vastasi kokeneensa, että asiakassuunnitelma oli edistänyt tavoitteiden toteutumista.

Toinen asiakaskysely toteutettiin 12.11-20.12.2019 välisenä aikana niille nuorille, joille tuona aikana oli päivitetty jälkihuollon asiakassuunnitelma. Tähän kyselyyn vastasi 16 nuorta. Vastanneista 100% vastasi lukeneensa viimeisimmän asiakassuunnitelman ja 100% vastanneista vastasi kokeneensa, että asiakassuunnitelmasta on ollut hyötyä ja 94% vastanneista vastasi, että asiakassuunnitelma on edistänyt tavoitteiden toteutumista. Kyselyyn lisättyihin kysymyksiin asiakassuunnitelman läpikäymisestä 56% vastasi, että he olivat käyneet asiakassuunnitelman aikaisemmin työntekijän kanssa läpi ja 94% vastanneista koki, että asiakassuunnitelman läpikäyminen selvensi asiakassuunnitelman tarkoitusta. Tämän kyselyn tulokset antoivat työntekijöille näyttöä siitä, että tehty PDCA-kokeilu eli asiakassuunnitelman läpikäyminen yhdessä asiakkaan kanssa lisäsi niiden nuorten määrää, jotka olivat lukeneet asiakassuunnitelman ja jotka kokivat asiakassuunnitelmasta olleen heille hyötyä sekä läpikäyminen selvensi asiakassuunnitelman tarkoitusta.

Kolmannen kerran asiakaskysely toteutettiin tammi-helmikuun 2020 aikana niille nuorille, kenen asiakassuunnitelma oli päivitetty tuona aikana. Tähän kyselyyn saatiin selvästi vähemmän vastauksia, koska usean nuoren asiakassuunnitelma oli päivitetty loppuvuodesta 2019. Tähän kyselyyn saatiin vastaus neljältä nuorelta. Vastanneista 100% vastasi, että he olivat lukeneet viimeisimmän asiakassuunnitelman ja 100% vastasi kokeneensa, että suunnitelmasta on ollut hyötyä. 50% vastanneista vastasi, että he olivat käyneet asiakassuunnitelman myös aikaisemmin työntekijän kanssa läpi ja 75% vastasi, että he kokivat asiakassuunnitelman läpikäymisen selventäneen asiakassuunnitelman tarkoitusta. Taulukossa 1 koottuna asiakaskyselyn tulokset.

	Mittaus 1: 30.10.2019 (n=59)	Mittaus 2: 20.12.2019 (n=16)	Mittaus 3: 29.2.2020 (n=4)
Vastannut lukeneensa viimeisimmän jälkihuollon asiakassuunnitelmansa	75%	100%	100%
Kokenut, että asiakassuunnitelmasta on ollut hänelle hyötyä	85%	100%	100%
Kokenut, että asiakassuunnitelma on edistänyt tavoitteiden toteutumista	79%	95%	100%
On käynyt asiakassuunnitelman aikaisemmin työntekijän kanssa läpi		56%	50%
Koki, että asiakassuunnitelman läpikäyminen työntekijän kanssa selvensi suunnitelman tarkoitusta		94%	75%

Taulukko 1: Jälkihuollon asiakasnuorille tehdyn asiakaskyselyn tuloksia liittyen kehittämistyön tavoitteiden arviointiin

Asiakaskyselyssä kysymykseen onko asiakassuunnitelma edistänyt tavoitteidesi toteutumista, oli vaihtoehtoon ei jatkokysymyksenä, jos ei, niin mitä suunnitelmaan olisi tärkeä kirjata? Ensimmäisen kyselyn vastauksissa oli muun muassa seuraavat vastaukset: ” en ole koskaan luke-  
nut niitä enkä ole perehtynyt asiaan”, ” en muista asiakassuunnitelmassa liittyviä tietoja”,  
”suunnitelmassa ei ollut mitään uutta oikein ja kaikki on suht epäselvää”, ”tulevat päätök-  
set”. Toisessa kyselyssä tähän avoimeen kysymykseen oli tullut yksi vastaus:” en koe tarvetta  
suunnitelman kirjaamiselle”. Kolmannessa kyselyssä avoimeen kysymykseen ei tullut yhtään  
vastausta.

Näiden tehtyjen kyselyjen perusteella kehittämistyön aikana tehty PDCA-kokeilu asiakassuun-  
nitelman läpikäymisestä nuorten kanssa systemaattisesti tuotti kehittämistyön tavoitteeksi  
asetetun tuloksen. Kaikki asiakaskyselyyn PDCA-kokeilun jälkeen vastanneet nuoret olivat nyt  
lukeneet suunnitelman ja 100% vastanneista koki, että suunnitelmasta oli heille hyötyä verrat-  
tuna ensimmäiseen kyselyyn, jossa näin vastasi kokeneensa 85% vastanneista. Asiakasraateihin

osallistuneet nuoret pitivät myös toimivana ja hyvänä toimintamallina asiakassuunnitelman läpikäymistä asiakassuunnitelman neuvottelun jälkeen yhdessä oman lähityöntekijän kanssa. Näiden saatujen tulosten ja tietojen perusteella kehittämistiimissä päätettiin, että tämä toimintamalli asiakassuunnitelman systemaattisesta läpikäymisestä nuorten kanssa on hyvä saada käyttöön osana kaikkien Keusoten kuntien jälkihuoltoa.

Asiakasraatien avulla saatiin tietoa myös siitä, mitä asioita nuoret itse pitävät tärkeänä kirjattavaksi jälkihuollon asiakassuunnitelmaan ja mitä asioita nuoret pitävät tärkeänä asiakassuunnitelmaprosessiin liittyen. Nuorten parhaaksi valitsema asiakassuunnitelma käytiin kolmannessa asiakasraadissa osallistujien kanssa läpi arvioiden jokaisen otsikon kohdalla otsikon hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta. Keskustelun perusteella saatiin hyödyllisistä otsikoista tehtyä nuorten mielestä hyvä asiakassuunnitelmapohja (Liite 5.). Nuoret pitivät siitä, että otsikot olivat tarkkoja ja nuorten mielestä otsikot tekivät suunnitelmasta selkeän. Raadissa keskusteltiin siitä, että useat otsikot lisäävät suunnitelman pituutta ja tähän ratkaisuna mietittiin, että nuoren nykytilanteen kuvaukseen ei ole tarpeen kirjata kaikkea, jos asialle tulee myöhemmin erillinen otsikko.

Jokaisessa asiakaskyselyssä kysyttiin myös missä muodossa vastaaja haluaisi saada asiakassuunnitelman. Ensimmäisessä kyselyssä 66% vastasi, että haluaisi suunnitelman paperilla, 31% sähköisesti ja 3% jollain muulla tavalla. Viimeiseen vaihtoehtoon liittyen kysyttiin miten ja avoimiin vastauksiin oli kirjattu sekä paperilla ja sähköisesti ja toinen vastaus oli, ettei suunnitelmaa tarvitse kirjata lainkaan vaan pelkkä keskustelu riittää. Toisessa kyselyssä 69% nuorista vastasi, että haluaisi asiakassuunnitelman paperilla, 19% sähköisesti ja 12% jollain muulla tavalla ja tähän liittyen avoimiin vastauksiin oli kirjattu: paperilla ja sähköisesti. Kolmannessa kyselyssä 75% vastasi, että haluaisi suunnitelman paperilla ja 25% vastasi haluavansa suunnitelman sähköisesti. Työntekijöiden keskuudessa käytiin näistä tuloksista keskustelua. Keskusteluissa pohdittiin sitä ennakkooajatusta mikä työntekijöillä oli, että moni nuori haluaisi asiakassuunnitelman itselleen sähköisessä muodossa. Kyselyiden perusteella näin ei kuitenkaan ole. Keskusteluissa mietittiin yleistä ennakkooajatusta, että nuoret haluavat palveluita sähköisesti, mutta tämä ei välttämättä pidä paikkaansa. Kyselyiden avulla saatiin siis tärkeää tietoa siitä, mitä nuoret oikeasti haluavat eikä työntekijöiden oletukset nuorten toiveista esimerkiksi sähköisten palveluiden osalta ole aina oikeassa.

Asiakasraatien keskusteluissa nuoret toivat esille ajatuksia ja kokemuksia liittyen asiakassuunnitelmaprosessiin (Kuva 4). Keskustelun pohjana käytettiin työntekijöiden aikaisemmin tekemää arvovirtakuvausta, jota nyt täydennettiin nuorten kommenteilla. Nuoret kokivat, että asiakassuunnitelma olisi hyvä päivittää 2-3 kertaa vuodessa ja tarpeen mukaan asiakassuunnitelma pitäisi pystyä päivittämään lyhyelläkin varoitusajalla. Keskusteltaessa asiakassuunnitelman neuvottelun ajanvaraamisesta nuoret toivat esille, että neuvottelusta on hyvä sopia seuraavaa suunnitelmaa varten ajankohta kuukausien tarkkuudella esimerkiksi, että suunnitelma

päivitetään seuraavan kerran 6kk tai 12kk kuluttua. Tarkka päivämäärä suunnitelman päivittämistä varten on hyvä sopia kuukausi tai viimeistään viikko ennen tapaamista. Nuoret toivoivat muistuttamista sovitusta ajasta viikko sekä osa myös päivää ennen tapaamista. Nuoret pitivät hyvänä ajatuksena, että ennen uutta asiakassuunnitelmaneuvoittelua edellinen suunnitelma käytäisiin yhdessä nuoren ja lähityöntekijän kesken läpi ja tällöin arvioitaisiin yhdessä suunnitelmaan sovittujen tavoitteiden toteutumista. Tämä tapaaminen olisi hyvä pitää 1-2 viikkoa ennen suunnitelman päivittämistä.



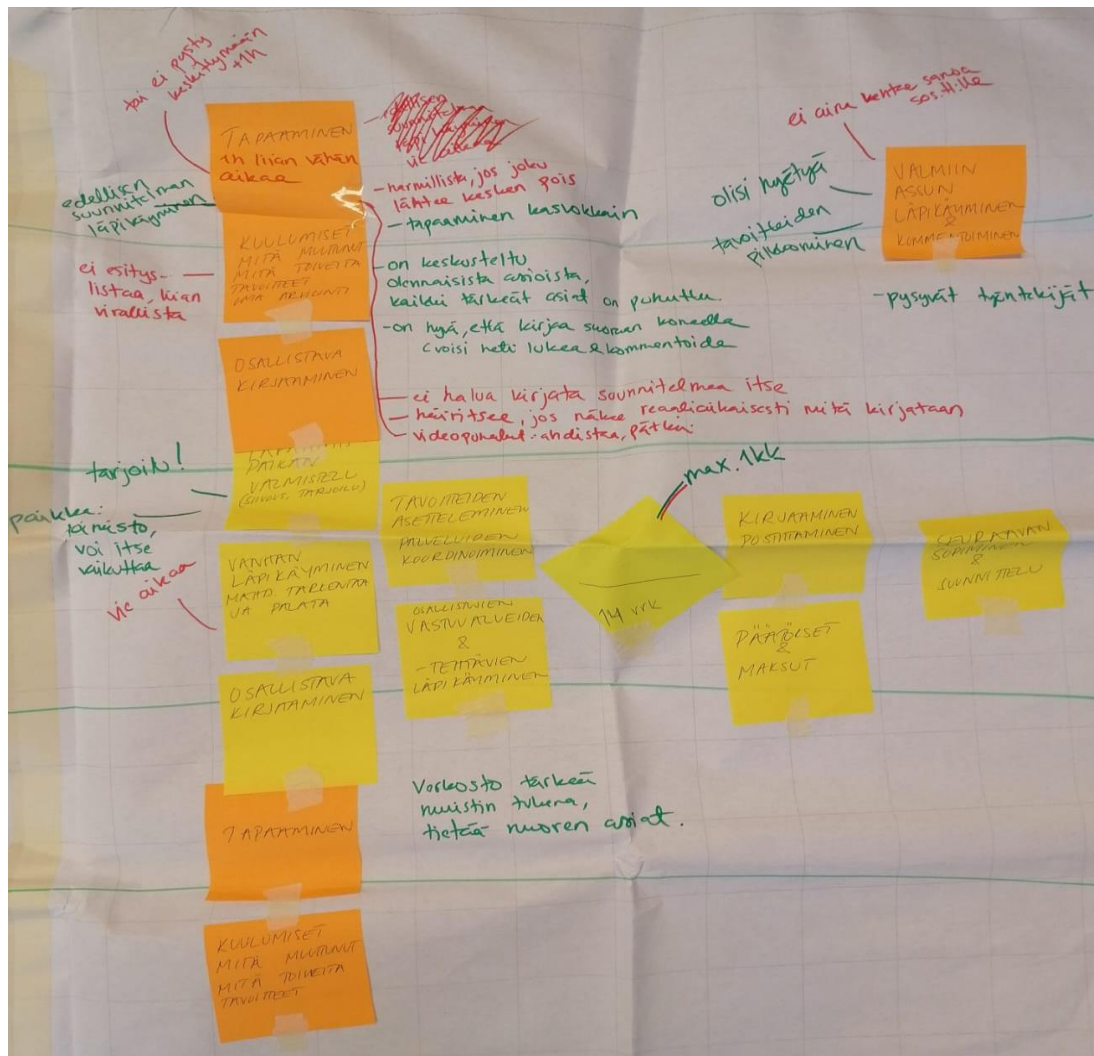
Kuva 4: Nuorten kommentteja asiakasraadissa asiakassuunnitelmaprosessiin 1/2 (Asiakasraadin muistiinpanot 28.11.2019.)

Nuorten kanssa keskusteltiin asiakassuunnitelmaneuvoittelusta (Kuva 5). Osa nuorista koki, että yksi tunti on liian lyhyt aika tapaamisella ja osa koki, että keskittyminen on haastavaa, jos neuvottelu kestää yli tunnin. Nuoret pitivät eniten kasvokkain tapahtuvasta suunnitelman päivittämisestä verrattuna puhelimitse tai videopuhelun välityksellä tehtäviin. Nuoret kokivat hyväksi paikaksi tapaamiselle jälkihuollon toimiston ja myös sen, että paikan valintaan voi

nuori itse vaikuttaa. Nuoret kokivat, että on hyvä, että heidän omalla verkostolla on mahdollisuus osallistua asiakassuunnitelmaneuvoitteluihin, koska verkosto tietää nuoren asiat ja voi toimia nuoren muistintukena. Nuoret toivat esille, että asiakassuunnitelmaneuvoiteluissa on keskusteltu olennaisista ja nuorille tärkeistä asioista. Nuoret kokivat, että neuvottelussa on hyvä käydä läpi edellinen suunnitelma. Toisaalta osa nuorista koki, että tämä on aikaa vievää.

Nuoret eivät innostuneet ajatuksesta, että he itse kirjottaisivat asiakassuunnitelman. Nuorista oli hyvä se, että suunnitelma kirjataan suoraan koneelle, mutta nuoret kokivat, että jos he näkevät esimerkiksi tv-ruudulta suunnitelman ja sitä päivitetään samalla, heidän keskittymisensä kärsii ja yksi nuori kuvaili, että jäisi vain seuraamaan tekekö suunnitelman kirjaaja kirjoitusvirheitä.

Raadissa olleet nuoret toivoivat, että he saisivat valmiin suunnitelman viimeistään yhden kuukauden kuluttua neuvottelusta. Nuoret kokivat hyödylliseksi sen, että lähityöntekijä kävisi uuden suunnitelman nuoren kanssa läpi. Tällöin nuoren on mahdollista vielä kommentoida suunnitelmaa. Osa nuorista koki, etteivät he aina kehtaa mainita korjattavista asioista suunnitelman laatineelle sosiaalityöntekijälle. Suunnitelman läpikäymisen yhteydessä olisi myös mahdollista vielä pilkkoa sovittuja tavoitteita ja tehdä tarkempaa suunnitelmaa tavoitteiden onnistumiseksi.



Kuva 5: Nuorten kommentteja asiakasraadissa asiakassuunnitelmaprosessiin 2/2 (Asiakasraadin muistiinpanot 28.11.2019.)

Asiakasraadissa keskusteltiin myös työntekijöiden miettimästä ideasta, että asiakassuunnitelmaprosessissa olisi kolme erillistä tapaamista: tapaaminen ennen asiakassuunnitelman neuvottelua, asiakassuunnitelman neuvottelu sekä tapaaminen, jos käydään päivitetty asiakassuunnitelma läpi. Ennen asiakassuunnitelman neuvottelua pidettävällä tapaamisella nuori ja hänen lähityöntekijänsä kävisivät läpi edellisen asiakassuunnitelman ja siihen sovitut tavoitteet, mietittäisiin seuraavat tavoitteet kiinnittäen huomiota siihen, että tavoitteet olisivat nuoren omat sekä mietittäisiin valmiiksi asioita mistä asiakassuunnitelman neuvottelussa on hyvä puhua. Nuoret pitivät tätä hyvänä ajatuksena. Tällöin tulisi palattua ja arvioitua edellisissä tavoitteita ja voisi valmistautua jo tulevaan tapaamiseen. Nuorten mielestä tämä tapaaminen olisi hyvä pitää korkeintaan kaksi viikkoa ennen uutta asiakassuunnitelman neuvottelua.

Jälkihuollon kehittämistyössä toteutui lean-ajattelun mukainen PDCA-sykli (Kuva 6). Kehittäminen jatkuu Keusujuvat prosessit-valmennuksen loppuvaiheessa suunniteltujen seuraavien PDCA-kokeilujen avulla. Seuraava PDCA-kokeilu on saada nyt luotu toimintamalli asiakassuunnitelman läpikäymisestä käyttöön kaikissa Keusoten kunnissa ja standardisoida se osaksi jälkihuollon asiakassuunnitelmaprosessia. Toimintamallin seuranta on tarkoitus tehdä eri kunnissa päivittäisjohtamisentaulun avulla. Taululla seurataan asiakassuunnitelmaprosessin etenemistä ja taululle merkitään prosessissa havaitut poikkeamat ja mahdolliset syyt niille. Nämä poikkeamat käydään läpi ja ratkaistaan tai niitä tutkitaan tarkemmin nostamalla ne kehittämideoiksi.

Toinen tuleva PDCA-kokeilu on saada Keusoten kuntiin käyttöön yhdenmukainen jälkihuollon asiakassuunnitelmapohja. Kehittämistä jatketaan kaikkien jälkihuollon työntekijöiden yhteisissä kehittämisiltapäivissä. Yhtenäisen asiakassuunnitelmapohjan toteuttamisen haasteena on tällä hetkellä eri kunnissa käytössä olevat eri kirjausohjelmat. Muutoksia nykyisiin pohjiin tullaan tekemään teknisten mahdollisuuksien rajoissa. Tehty Webropol-asiakaskysely jää käyttöön ja tämän avulla seurataan tietyin väliajoin, toteutuuko asiakassuunnitelmien läpikäyminen nuorten kanssa ja kokeeko nuoret asiakassuunnitelman hyödylliseksi. Lisäksi kyselyn avulla saadaan edelleen nuorten ideoita asiakassuunnitelman parantamiseksi. Kyselylomakkeeseen on lisätty asiakasraadista saadun palautteen pohjalta jokaiseen kysymykseen avoin kohta, mihin vastaaja voi kirjoittaa ja tarkentaa vastaustaan.

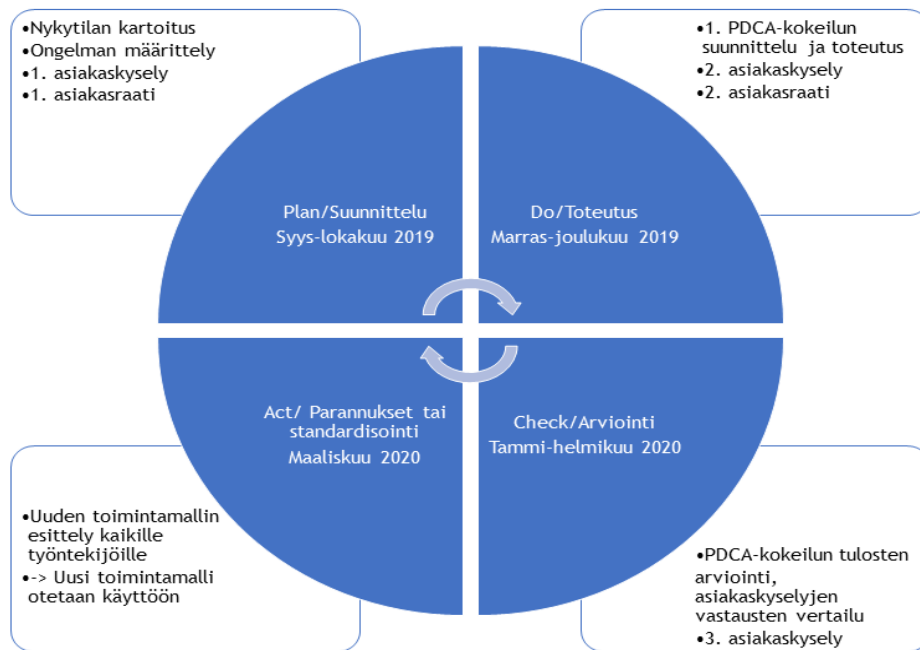
Tärkeä osa työn kehittämistä ja erityisesti kehittämistyön tulosten jatkuvaa hyödyntämistä arjessa on uusien työntekijöiden perehdyttäminen prosessiin, jossa asiakassuunnitelma käydään nuoren kanssa läpi asiakassuunnitelmaneuvoittelun jälkeen. Tämän toimintamallin perehdyttämisestä ovat vastuussa sekä tiimien esimiehet että kaikki työntekijät. Toimintamallin käyttö vaatii sitoutumista työntekijöiltä ja esimiehiltä seuranta ja ohjausta toimintamallin toteuttamiseen.

Kehittämistyön aikana pidettyjä asiakasraateja on tarkoitus toteuttaa myös jatkossa. Raateja on tarkoitus järjestää säännöllisesti neljä kertaa vuodessa. Asiakasraadeissa jatketaan jälkihuollon kehittämistä yhdessä nuorten kanssa ja tavoitteena on mahdollistaa myös nuorten toimiva yhteinen tekeminen raatien lisäksi.

Kehittämistyössä oli sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa asiakasraadeissa puhetta myös ennen asiakassuunnitelmaneuvoittelua pidettävästä tapaamisesta. Tässä tapaamisessa lähityöntekijä ja nuori kävisivät edellisen asiakassuunnitelman läpi arvioiden tavoitteiden toteutumista ja mieltisivät valmiiksi asioita mistä tulevassa neuvottelussa olisi hyvä puhua, ja mitkä olisivat nuoren seuraavat tavoitteet. Tähän on hyvä palata, kun seuraava PDCA-kokeilu



asiakassuunnitelman läpikäymisestä neuvottelun jälkeen on saatu tehtyä jokaisessa Keusoten kunnassa.



Kuva 6: Kehittämistyön PDCA-sykli

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyössä kuvatus kehittämissuunnitelman tavoitteena oli, että aikaisempaa useampi Keusoten jälkihuollon asiakasnuori lukisi oman asiakassuunnitelmansa ja, että useampi nuori kokisi, että asiakassuunnitelmasta on ollut heille hyötyä. Tavoitteeseen pääsemiseksi kehittämissuunnitelman aikana tehtiin lean-ajattelun mukaisesti PDCA-kokeilu, jossa toteutettiin vastatoimenpide havaitun ongelman juurisyyn korjaamiseksi. Vastatoimenpiteessä jälkihuollon asiakassuunnitelma käytiin systemaattisesti nuorten kanssa läpi. Tämän toimenpiteen vaikutuksia mitattiin kehittämissuunnitelman aikana asiakaskyselyn avulla. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tehty toimenpide sai aikaan kehittämissuunnitelman tavoitteen mukaisen tuloksen. Kyselyn vastausten perusteella myös niiden nuorten määrä nousi, jotka vastasivat kokeneensa, että asiakassuunnitelma on tukenut heidän omien tavoitteiden toteutumista. Toimintamalli asiakassuunnitelman läpikäymisestä oli hyödyllinen myös asiakasraateihin osallistuneiden nuorten mielestä.

Kehittämistyön kuluessa kehittäminen ja erityisesti tehty vastatoimenpide keskittyivät enemmän asiakassuunnitelmaprosessiin, kuin itse asiakassuunnitelmaan. Kehittämistyön ansiosta Keusoten jälkihuoltoa kehitettiin kohti yhteisempiä toimintamalleja ja jälkihuollon asiakassuunnitelman merkitys työvälina on jatkossa selkeämpi ja tärkeämpi. Asiakassuunnitelma on nyt uuden toimintamallin myötä aktiivisemmin käytössä osana asiakasnuoren kanssa työskentelyä. Asiakassuunnitelman kautta on mahdollista luoda tiiviimpi suhde nuoreen ja tukea nuorta hänen omien tavoitteidensa määrittelyssä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittäminen jatkuu asiakassuunnitelmapohjan yhtenäistämällä mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi jälkihuoltonuorten asiakasraadit jatkuvat ja näin toteutuu myös tärkeä kehittämisen osa-alue eli asiakkaiden osallisuus kehittämistyössä.

Kehittämistyössä käytetyt lean-menetelmät olivat käyttökelpoisia ja toimivat hyvänä rakenteena sekä yksittäisinä työkaluina koko kehittämisprosessin ajan. Lean-ajattelu perustuu alhaalta ylöspäin kohdistuvaan imuun, eikä ylhäältä alaspäin annettuihin toimintamalleihin. Lean-muutoksessa on tärkeää, että henkilöstö kokee lean-ajattelun omakseen. (Suneja & Suneja 2017.) Lean-kehittämisessä käytetyt menetelmät olivat konkreettisia ja helppo käyttää. Niiden käytön myötä lean-ajattelu ja siihen liittyvät menetelmät tulivat tutuiksi Keusujuvat prosessit-valmennukseen osallistuneille työntekijöille. Työntekijät pystyvät hyödyntämään menetelmiä myös tulevaisuudessa ja näin jatkamaan työn kehittämistä lean-ajattelun mukaisesti. Yhdessä kehittäminen yhdisti eri kunnissa työskennelleet jälkihuollon työntekijät enemmän yhdeksi tiimiksi. Paljon yksin työskentelevä työntekijä totesi itselleen tärkeänä asiana, että kehittämistyön aikana hänestä on tuntunut, että hänellä on vihdoinkin oma tiimi. Tässä toteutui yksi lean-menetelmän käytössä huomattu positiivinen tulos, että ryhmätyö muodostuu toimintamalliksi ja työntekijät menevät kohti yhteistä tavoitetta (Hihnala, ym. 2007, 24).

Työntekijöiden sitoutumisen lisäksi lean-ajattelun mukaisessa kehittämisessä on johdon sitoutuminen työskentelyyn panostamalla työntekijöihin ja edistämällä jatkuvaa parantamista erittäin tärkeää. Tehdyssä tutkimuksessa työyhteisöjen innovatiivisuudesta tuodaan esille, että olennaista on esimiehen tuki innovaatioille, työyhteisön yhtenäiset tavoitteet, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omassa työssään. Tärkeää on myös, että ylin johto osoittaa ja kannustaa toimillaan työyhteisöä uusien ideoiden kehittelyyn ja mahdollistaa ideoiden toteuttamisen. Kehittämistyössä mukana olevien työntekijöiden on tärkeää saada esimieheltä palautetta ja tunnustusta. Lean-muutoksessa projektitiimi joutuu tekemään ylimääräistä työtä esimerkiksi keräämällä tietoja ja työntekijät joutuvat muuttamaan työtapojaan, mikä voi olla stressaavaa ja tunteita herättävää osalle työntekijöistä. Esimieheltä saatu palaute auttaa tiimiä pysymään sekä motivoituneena että sitoutuneena lean-muutokseen. (Sinervo ym. 2015 135; Suneja & Suneja 2017; Tuominen 2010,5.)

Keusujuvat prosessit-valmennukseen osana jälkihuollon tiimiä osallistui toinen Keusoten jälkihuollon kahdesta esimiehestä. Kehittämistyössä mukana olleet työntekijät saivat prosessin kuulla positiivista palautetta esimieheltä. Lisäksi ryhmä sai positiivista palautetta työskentelystä muilta johdon jäseniltä, kun kehittämistyö esiteltiin viimeisessä Keusujuvat prosessit-valmennuksen lähipäivässä. Organisaation tuen saaminen lean-toimenpiteille edellyttää aktiivisia keskusteluja kaikkien asianosaisten kanssa sisältäen johdon, projektitiimin ja muun henkilöstön. Keskustelut on parasta käydä kasvotusten. (Suneja & Suneja 2017). Kehittämistyölle annettiin aikaa koko jälkihuollon kehittämisiltapäivissä, jolloin kehittämistiimi esitteli siihen mennessä tehtyä työtä ja ohjasi ja osallisti myös muita jälkihuollon työntekijöitä asiakassuunnitelmien läpikäymiseen ja asiakaskyselyn toteuttamiseen PDCA-kokeilun aikana.

Lean-menetelmien käytössä tehdyssä tutkimuksessa on tullut esille, on menetelmien käyttöön haastava motivoida työntekijöitä (Hihnala ym. 2007, 26). Tämä voi olla haasteena jatkossa, kun kehittämistyö on tarkoitus saada osaksi isompaa työryhmää. Näin kehittämistä tekisi kaikki jälkihuollon työntekijät, jolloin sitoutuminen kehittämiseen ja sen mukana tuleviin muutoksiin työssä voisi ajatella olevan helpompaa, mutta tätä ennen kaikki työntekijät pitäisi perehdyttää ja erityisesti saada innostumaan lean-ajattelusta ja ajattelun mukaisten menetelmien käytöstä. Haasteena on myös, että työntekijöiden toimivat useassa eri toimipisteessä kuuden kunnan alueella. Tämä vaatii työnorganisointia ja erityisesti kehittämistyölle tarvittavan työajan antamista.

Kehittämistyössä oli mukana täysi-ikäisiä jälkihuollon asiakasnuoria. Asiakaskysely tehtiin nimettömänä eikä kyselyssä kerätty mitään henkilötietoja. Opinnäytetyössä asiakasnuorista puhutaan asiakkaina ja nuorina. Tietoja, joista asiakkaan voisi tunnistaa ei ole kirjattu opinnäytetyöhön. Asiakasraatiin osallistuvat nuoret tiesivät etukäteen, että raadista saatua materiaalia hyödynnetään kehittämistyön lisäksi opinnäytetyössä ja osallistujilta kerättiin kirjallinen suostumus asiakasraadeista saatavan materiaalin käyttöön opinnäytetyössä (Liitteet 6 ja 7). Asiakasraatiin osallistuvien nuorten henkilökohtaisia tietoja ei ole kirjattu opinnäytetyöhön.

Asiakasraadeissa keskustelu oli luottamuksellista. Asiakasraadeista tehtiin ideoista ja keskusteluista kehittämistyöhön liittyen muistiinpanot ja raadeissa tehdyistä kirjallisista tehtävistä otettiin valokuvat, joihin kehittämistyön edetessä voitiin palata. Materiaaleja tullaan säilyttämään kehittämistyön ajan. Muistiinpanoissa eikä valokuvissa ole tallennettuna henkilötietoja.

Opinnäytetyössä kuvattu osuus kehittämistyöstä oli lyhytkestoinen. Aikataulun takia asiakaskyselyiden kahteen viimeiseen osaan saatiin verrattain vähän vastauksia ja asiakaskyselyssä käytetty kyselylomake suunniteltiin nopeasti, jotta kysely saatiin mahdollisimman pian käyttöön. Tämän takia kyselylomakkeen kysymyksiä ei harkittu niin tarkkaan, kuin olisi ollut tarpeen. Kysymyksiä olisi ollut syytä miettiä ja verrata vielä tarkemmin ongelmiin, joihin halut-

tiin saada ratkaisuja. Kyselylomaketta ei myöskään testattu, kuten aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa (Vehkalahti 2019, 48; Vilkkä 2005, 88.) ohjataan tekemään. Kyselylomakkeesta kerättiin kuitenkin palautetta myöhemmin asiakasraadissa. Asiakaskyselyssä voisi jatkossa kysyä tarkemmin avoimilla vastausvaihtoehdoilla, miten asiakassuunnitelma on hyödyttänyt vastaajaa, miten sen läpikäyminen yhdessä työntekijän kanssa on hyödyttänyt nuorta ja miten asiakassuunnitelma on auttanut tavoitteiden toteutumisessa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin, että oma toimintani kehittämistyön aikana olisi pitänyt painottaa enemmän opinnäytetyön tekemiseen. Toimin nyt enemmän kehittämistiimissä työntekijänä. Opinnäytetyön tekemistä olisi helpottanut, jos olisin tehnyt vielä tarkempia muistiinpanoja ja dokumentointia kehittämistyön aikana ja aloittanut opinnäytetyön kirjoittaminen jo kehittämistyön aikana, jolloin prosessi olisi ollut helpommin hahmotettavissa ja tarvittavat tiedot kirjattuna ja pohdintaa olisi voinut tehdä tarkemmin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.

Kehittämistyöhön osallistui pieni osa jälkihuollon asiakasnuoria. Kehittämistyön aikana työntekijät pohtivat sitä, tuleeko kehittämistyössä esille vain aktiivisten nuorten ääni ja keskusteluissa pohdittiin, miten saataisiin enemmän nuoria osallistumaan kehittämiseen ja näin esille nuorten erilaisia kokemuksia ja ääniä. Tätä pohdintaa on edelleen hyvä jatkaa ja miettiä vielä lisää tapoja, miten nuoria saisi motivoitua kehittämistyöhön ja millä tavoin nuoret voisivat siihen osallistua.

Kehittämistyön alkaessa oli tarkoitus kehittää erityisesti jälkihuollon asiakassuunnitelmapohjaa ja sen sisältöä vastaamaan paremmin nuorten toiveita ja tarpeita, jolloin asiakassuunnitelman voi ajatella olevan enemmän hyötyä asiakkaalle. Kehittämistyön edetessä kehittäminen painottui kuitenkin enemmän asiakassuunnitelmaprosessiin, johon myös tehty PDCA-kokeilu liittyi. Asiakassuunnitelmapohjaan saatiin kehittämistyön aikana palautetta ja ideoita asiakasnuorilta niin asiakaskyselyn kuin asiakasraatienkin avulla. Asiakassuunnitelmapohjan kehittäminen ja yhtenäistäminen on edelleen jälkihuollossa tehtävän kehittämistyön tavoitteena. Kehittämistyötä jatkettaessa on hyvä miettiä lisää keinoja asiakkaiden osallisuuden lisäämiseksi ja kehittämistyön kohdentumisesta sellaisiin asioihin, jotka asiakasnuoret kokevat merkitykselliseksi jälkihuollossa.

Lähteet

Painetut

Aaltio, E. 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.

Aaltonen, S. & Heikinen, A. 2009. Nuoret lastensuojelussa. Teoksessa Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino, 165-176.

Bicheno, J. & Holweg, M. 2016. The Lean toolpox: a handbook for lean transformation. Viides painos. Buckingham: PICSIE Books.

Hipp, T. & Pukkio, S. 2016. Nuorten osallisuus ja kokemustieto jälkihuollon kehittämisessä. Teoksessa Pukkio, S. & Hipp, T. Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 104-119.

Hotari, K-E., Oranen, M. & Pösö, T. 2009. Lapset lastensuojelun osallisena. Teoksessa Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino, 117-132.

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

Känkänen, P. Siirtymät sijaishuollossa- hetkiä ja ikuisuuksia. Teoksessa Bardy, M. (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Yliopistopaino, 232-240.

Laaksonen, S. (toim.) 2004. Jälkihuolto-opas. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.

Leijala A. 2018. Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö. Toinen painos. Helsinki: Books on Demand.

Lindqvist, M. 2016. Jälkihuollon lainsäädäntö ja laatusuositukset. Teoksessa Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 50-60.

Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R. & Korte, H. 2018. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS).

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blucher, D & Alsterman, H. 2018. Kehitä Leanin avulla! Työntekijän opas menestykseen. Bromma: Part Media.

Reinikainen, S. 2009. Nuorisokodista maailmalle. Kokemuksia nuorisokodissa elämisestä ja aikuisiässä selviytymisestä. Helsinki: Yliopistopaino.

Stenroos, M-L. 2016. Jälkihuollon ohjaus ja valvonta. Teoksessa Pukkio, S. & Hipp, T. (toim.) Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 61-63.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Yliopistopaino.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 5. painos. Helsinki: Alma.

Tuominen, K. 2010. Lean käytännössä. Helsinki: Bonnier Group Company.

Valkama, K. & Rasio, H. 2013. Kansalaisraati. Deliberatiivinen demokratia rakenteellisen sosiaaliryöön muotona. Teoksessa Laitinen, M. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaat toimijoina sosiaaliryössä. Vantaa: Hansaprint. 87-112.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

#### Sähköiset

Drotz, E. 2014. Lean in Public sector. Possibilities and limitations. Viitattu 14.4.2020. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A748037&dswid=8017>

Halttunen-Sommardahl, R. 2008. Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliryöön työssä - Opas sosiaaliryöön työntekijöille. Viitattu 2.5.2020. <https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/07/osallistavia-menetelmi%C3%A4-ja-rakenteita-sosiaaliryöön-ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>

Hihnala S., Kettunen L., Suhonen M. ja Tiirinki H. 2017. The Finnish healthcare services lean management. Leadership in Health Services. Viitattu 14.4.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-03-2017-0020/full/html>

Innokylä. Asiakasraati. Viitattu 7.5.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/asiakasraati>

Jahnukainen, M. 2004. Koulukodin nuorten yhteiskustaan jäsentymisen ja riskikäyttäytymisen indikaattoreiden tarkastelua 2 ja 6 vuotta kotiutuksen jälkeen. Teoksessa Havu-Nuutinen S. & Heiskanen M. (toim.) Yhtenäistyvät ja erilaistuvat polut oppimisen ja koulutuksen eri vaiheissa. Viitattu 23.4.2020. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_952-458-655-X/urn\\_isbn\\_952-458-655-X.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-655-X/urn_isbn_952-458-655-X.pdf)

Jorma T., Tiirinki H., Bloigu R ja Turkki L. 2016. LEAN thinking in Finnish healthcare. Leadership in Health Services. Viitattu 15.4.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-08-2015-0021/full/html>

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 11.5.2020. <https://www.keski-uudenmaan-sote.fi/>

Koski, J. 2018. Ruoho on vihreämpää siellä missä toimintaa ohjaa lean. STM. Viitattu 3.10.2019 [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ruoho-on-vihreampaa-siella-missa-toimintaa-ohjaa-lean](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ruoho-on-vihreampaa-siella-missa-toimintaa-ohjaa-lean)

Känkänen, P. & Laaksonen, S. 2006. Selvitys sijaishuollon ja jälkihuollon nykytilasta ja kehittämistarpeista. Lastensuojelun kehittämisohjelma. Viitattu 27.4.2020. [https://thl.fi/documents/647345/1832874/Loppuraportti\\_Selvitys+sijaishuollon+ja+j%C3%A4lkihuollon+nykytilasta+ja+kehitt%C3%A4mistarpeista\\_2006.pdf/65384afe-1b57-4e93-a1e6-ccdca5eafdd](https://thl.fi/documents/647345/1832874/Loppuraportti_Selvitys+sijaishuollon+ja+j%C3%A4lkihuollon+nykytilasta+ja+kehitt%C3%A4mistarpeista_2006.pdf/65384afe-1b57-4e93-a1e6-ccdca5eafdd)

Lastensuojelulaki. Viitattu 20.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L12P75>

Lastensuojelun käsikirja 2019. Viitattu 5.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/jalkihuolto>

Oranen, M. 2013. Osallisuus osaksi arkea. Teoksessa Hastrup, A., Hietanen-Pelto, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Viitattu 8.5.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL\\_RAP2013\\_003\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palsanen, K. 2013. Yhteistutkiminen. Opas sosiaalityöhön. Viitattu 19.5.2020. [http://www.socca.fi/julkaisut/oppaat/yhteistutkiminen\\_-\\_opas\\_sosiaalityohon.2987.shtml](http://www.socca.fi/julkaisut/oppaat/yhteistutkiminen_-_opas_sosiaalityohon.2987.shtml)

Palsanen, K. & Kääriäinen, A. 2015. Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisen työkentelyn merkitykset ja seuraukset. Viitattu 19.5.2020. <https://journal.fi/janus/article/view/51252/15704>

Raisio, H. & Vartiainen, P. 2011. Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Viitattu 30.4.2020. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2636](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2636)

Sinervo, T., Pekkarinen, L. & Sankelo, M. 2015. Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa. Teoksesta Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan-osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. 132-144. Viitattu 12.5.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN\\_ISBN\\_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1)

Socca. Nuorten kehittäjien ryhmä. Viitattu 18.5.2020. [http://www.socca.fi/kehittaminen/lastensuojelu/nuorten\\_kehittajien\\_ryhma](http://www.socca.fi/kehittaminen/lastensuojelu/nuorten_kehittajien_ryhma)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Lastensuojelun jälkihuollon uudistamistyöryhmän loppuraportti. Viitattu 28.4.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161637/STM\\_Rap\\_2019\\_43\\_Lastensuojelun\\_jalkihuollon\\_uudistamistyoryhman\\_loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161637/STM_Rap_2019_43_Lastensuojelun_jalkihuollon_uudistamistyoryhman_loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Stenvall, J., Rannisto, P-H & Leponiemi, U. 2012. Johdanto teoksessa Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntaliitto. Viitattu 19.5.2020. [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=2735](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2735)

Suneja A. & Suneja C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Viitattu 28.4.2020. <https://www.oppiportti.fi/op/lnt00001/do>

Tammelin, M. 2010. Kokemuksia sosiaalipalveluista. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasfoorumit Keski-Suomessa. Viitattu 10.5.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80025/197ff535-0630-413d-bc64-c7c14a0ea3a3.pdf?sequence=1>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Tilastoraportti 23/2019. Viitattu 28.4.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138211/Tr23\\_19\\_LASU.pdf?sequence=5](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138211/Tr23_19_LASU.pdf?sequence=5)

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 7.5.2020. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305021>

Virkki, T., Vartiainen, A., Kettunen, P. & Heinämäki, L. 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Viitattu 12.5.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80270/a2654dbd-67e5-4b1a-9f4b-cccc5cd17ada.pdf?sequence=1>

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Viitattu 8.5.2020. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Julkaisemattomat

Asiakasraadin muistiinpanot

Keusujuvat materiaali 2019. Keusujuvat prosessit-valmennuksen esite ja luentomateriaali.

Keusujuvat lähipäivien ja tiimin tapaamisten muistiinpanot.



## Kuviot

Kuva 1: PDSA-sykli Torkkolan (2017, 40-42) pohjalta.....	21
Kuva 2: A3-lomake (Keusujuvat materiaali 2019.) .....	23
Kuva 3: Työntekijöiden tekemä kalanruotokaavio (Keusujuvat-lähipäivän muistiinpanot 7.11.2019.) .....	30
Kuva 4: Nuorten kommentteja asiakasraadissa asiakassuunnitelmaprosessiin 1/2 (Asiakasraadın muistiinpanot 28.11.2019.) .....	37
Kuva 5: Nuorten kommentteja asiakasraadissa asiakassuunnitelmaprosessiin 2/2 (Asiakasraadın muistiinpanot 28.11.2019.) .....	39
Kuva 6: Kehittämistyön PDCA-sykli.....	41

## Taulukot

Taulukko 1: Jälkihuollon asiakasnuorille tehdyn asiakaskyselyn tuloksia liittyen kehittämistyön tavoitteiden arviointiin.....	35
---	----

## Liitteet

Liite 1: Kehittämistyön A3-lomake .....	51
Liite 2: Kysely jälkihuollon asiakassuunnitelmasta (lokakuu 2019) .....	52
Liite 3: Kysely jälkihuollon asiakassuunnitelmasta (marraskuu 2019-helmikuu 2020) .....	53
Liite 4: Mainos asiakasraadista .....	54
Liite 5: Jälkihuollon asiakassuunnitelmapohja asiakasraadin keskustelun pohjalta .....	55
Liite 6: Saatekirje asiakasraadin osallistujille .....	57
Liite 7: Suostumuslomake asiakasraadin osallistujille .....	58



## Liite 2: Kysely jälkihuollon asiakassuunnitelmasta (lokakuu 2019)

1. Oletko lukenut viimeisimmän jälkihuollon asiakassuunnitelmasi?  
Kyllä \_  
En\_
2. Koetko, että asiakassuunnitelmasta on ollut sinulle hyötyä?  
Kyllä\_  
En\_
3. Onko asiakassuunnitelma edistänyt tavoitteidesi toteutumista?  
Kyllä\_  
Ei\_
4. Jos ei, niin mitä suunnitelmaan olisi tärkeä kirjata?  
\_\_\_\_\_
5. Onko asiakassuunnitelmaan kirjattu sinulle tärkeitä asioita?  
Kyllä\_  
Ei\_
6. Onko asiakassuunnitelma kirjoitettu ymmärrettävästi?  
Kyllä\_  
Ei\_
7. Missä muodossa haluaisit asiakassuunnitelman olevan?  
Paperilla\_  
Sähköisesti\_  
Jollain muulla tavoin, miten\_\_\_\_\_
8. Tällä lomakkeella keräämme tietoja, joita käytetään ainoastaan palvelujen suunnittelu ja kehittämistä varten. Tietoja säilytetään vain kyselyn toteuttamiseen tarvittava aika, jonka jälkeen ne poistetaan. Tietoja ei luovuteta muuhun tarkoitukseen. \*

\_\_Hyväksyn tietojen keräämisen tähän tarkoitukseen.

Lähetä

## Liite 3: Kysely jälkihuollon asiakassuunnitelmasta (marraskuu 2019-helmikuu 2020)

1. Oletko lukenut viimeisimmän jälkihuollon asiakassuunnitelmasi?  
Kyllä \_  
En\_
2. Koetko, että asiakassuunnitelmasta on ollut sinulle hyötyä?  
Kyllä\_  
En\_
3. Onko asiakassuunnitelma edistänyt tavoitteidesi toteutumista?  
Kyllä\_  
Ei\_
4. Jos ei, niin mitä suunnitelmaan olisi tärkeä kirjata?  
\_\_\_\_\_
5. Onko asiakassuunnitelmaan kirjattu sinulle tärkeitä asioita?  
Kyllä\_  
Ei\_
6. Onko asiakassuunnitelma kirjoitettu ymmärrettävästi?  
Kyllä\_  
Ei\_
7. Oletko aikaisemmin käynyt asiakassuunnitelmaa läpi yhdessä työntekijän kanssa?  
Kyllä\_  
Ei\_
8. Selvensikö asiakassuunnitelman läpikäyminen suunnitelman tarkoitusta?  
Kyllä\_  
Ei\_
9. Missä muodossa haluaisit asiakassuunnitelman olevan?  
Paperilla\_  
Sähköisesti\_  
Jollain muulla tavoin, miten\_\_\_\_\_
10. Tällä lomakkeella keräämme tietoja, joita käytetään ainoastaan palvelujen suunnitteluun ja kehittämistä varten. Tietoja säilytetään vain kyselyn toteuttamiseen tarvittava aika, jonka jälkeen ne poistetaan. Tietoja ei luovuteta muuhun tarkoitukseen. \*

\_\_Hyväksyn tietojen keräämisen tähän tarkoitukseen.

Lähetä

#### Liite 4: Mainos asiakasraadista

## Jälkihuollon asiakasraati- Osallistu ja vaikuta!

Tule mukaan kehittämään Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän jälkihuoltoa!

Hyvinkään, Järvenpään, Nurmijärven ja Tuusulan jälkihuollossa on tavoitteena kehittää jälkihuoltoa entistä paremmaksi ja tähän tarvitsemme sinun apua. Olemme järjestämässä asiakasraatia, jonka tavoitteena on kerätä tietoa ja ideoita jälkihuollon nuorilta. Kehitämme nyt erityisesti jälkihuollon asiakassuunnitelmaa ja jälkihuollon aloittamiseen liittyviä toimintatapoja.

Asiakasraati kokoontuu kolme kertaa. Kaksi kertaa vuoden 2019 aikana ja kerran kevään 2020 aikana. Toivomme, että osallistuisit mahdollisuuksien mukaan kaikkiin raadin tapaisiin. Raadit pidetään vaihtelevasti Hyvinkäällä ja Järvenpäässä. Matkakulut korvataan. Raatiin osallistuu jälkihuollon työntekijöitä sekä 5-8 nuorta. Raadissa keskustellaan sovittuun aiheeseen ja raatien edetessä kehitetään yhdessä jälkihuollon asiakassuunnitelmaa entistä paremmaksi. Raadeissa tarjotaan syötävää ja juotavaa ja keväällä kaikki osallistujat saavat leffalippuja kiitoksena osallistumisesta.

Kehittämistyöstä tehdään opinnäytetyö ammattikorkeakouluun, työn tekijänä on yksi jälkihuollon ohjaajista. Opinnäytetyössä kuvaillaan asiakasraadin toimintaa ja siellä esille tulleita asioita. Opinnäytetyöhön ei kirjata tietoja asiakasraadin osallistujista.

Jos kiinnostuit osallistumisesta, kysy asiasta lisää omalta jälkihuollon työntekijältä ja voit ilmoittautua mukaan hänen kautta.

Asiakasraadit:

24.10 klo.17-19 Hyvinkää

28.11 klo.17-19 Järvenpää

30.1. klo.17-19 Hyvinkää

Liite 5: Jälkihuollon asiakassuunnitelmapohja asiakasraadin keskustelun pohjalta

**Asiakas (perustiedot)**

**Edunvalvoja**

**Suunnitelman laatimiseksi pidetty neuvottelu (päivämäärä, paikka, neuvotteluun osallistujat)**

**Huoltaja/vanhemmat** - Jos nuori antanut luvan olla yhteydessä

**Perheenjäsenet** - Nuoren sen hetkisen perheen kuvaus, jos nuori itse haluaa heidät nimetä

**Nuoren aikaisemmat palvelut ja tukitoimet**

- Jälkihuollon aikana olleet
- 1-2 vuoden ajalta
- tiiviisti, olennaiset

**Nuoren nykytilanteen kuvaus**

- Koulu, asuminen, talous, vapaa-aika, verkostot

**Nuoren nykyiset palvelut ja tukitoimet**

**Nuoren ja hänen perheensä arvio tuen ja palveluiden tarpeesta**

**Ammattihenkilön arvio nuoren tuen ja palveluiden tarpeesta**

**Nuoren vahvuudet ja voimavarat**

**Nuoren elämäntilanteen muutos edellisen suunnitelman laatimisen jälkeen**

- Tilanteen mukaan tähän kuvaus erikseen

**Edellisen suunnitelman tavoitteet ja niiden arviointi**

- Jos nuori haluaa nämä kirjattavan suunnitelmaa erikseen

**Uudet tavoitteet**

- Nuoren terveys ja hyvinvointi
- Nuoren koulunkäynti

- Nuoren jatko-opinnot
- Nuoren työ ja toimeentulo
- Asuminen ja kodin perustaminen
- Harrastukset ja vapaa-aika
- Muut tavoitteet - mitä tavoitteita nuori itse haluaa nimetä, esim. ihmissuhteisiin liittyen

#### **Asiakkaan tukemiseen osallistuvat palveluntuottajat ja heidän vastuunsa**

- Kuvaus ketä he ovat ja mitä he tekevät

#### **Asiakkaan tukemiseen osallistuvat yksityishenkilöt ja heidän tehtävänsä**

- Tarvittaessa käydään läpi ja kirjataan

#### **Osallistujien eriävät näkemykset**

- Tilanteen mukaan ja tarvittaessa kirjataan

#### **Jälkihuollon asiakkuuden jatko**

- Kirjataan mihin asti nuoren jälkihuolto-oikeus jatkuu

#### **Suunnitelman voimassaolo**

#### **Suunnitelman tarkistaminen**

- kirjataan arvioitu suunnitelman päivittämisen ajankohta 3-6kk tarkkuudella

#### **Jakelu**

- Kirjataan jos asiakassuunnitelma toimitetaan myös muille, kuin nuorelle itselleen



## Liite 6: Saatekirje asiakasraadin osallistujille

### Saatekirje

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa Sosionomi (YAMK) johtavaan tutkintoon. Osana opiskelujani olen tekemässä opinnäytetyötä jälkihuollossa tehtävästä kehittämistyöstä. Opinnäytetyön kirjallisessa raportissa tullaan kuvailemaan tehtyä kehittämistyötä, tehtyjä muutoksia sekä kehittämistyöstä saatuja tuloksia.

Osana kehittämistyötä on jälkihuollon asiakasnuorille järjestettävät asiakasraadit. Tulen olemaan mukana raadeissa yhtenä työntekijänä. Kehittämistyössä ja opinnäytetyössä tulen hyödyntämään raadeissa käytyjä keskusteluja, keskusteluista tehtyjä muistiinpanoja ja mahdollisia kirjallisia tuotoksia tai valokuvia tehdyistä kirjallisista materiaaleista. Opinnäytetyössä ei mainita asiakasraadin jäsenten nimiä tai muita tietoja. Asiakasraadista saatu aineisto hävitetään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

Opinnäytetyö julkaistaan Thesus.fi-sivustolla.

Sanna Eskonniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Liite 7: Suostumuslomake asiakasraadin osallistujille

SUOSTUMUSLOMAKE ASIAKASRAADIN OSALLISTUJILLE

Suostumus

Olen tutustunut opinnäytetyön saatekirjeeseen ja annan suostumukseni, että opinnäytetyön raportissa voidaan käyttää aineistona asiakasraatien keskustelujen muistiinpanoja ja mahdollisia kirjallisia materiaaleja ja kuvia niistä.

---

Paikka, päivämäärä, allekirjoitus

Sanna Eskonniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma