

Johanna Hyvönen

KEHITYSNÄKÖKULMIA VANHUSPALVELUITA TUOTTAVILLE
YRITYKSILLE LIIKETOIMINTA- JA PALVELUMUOTOILUA
HYÖDYNTÄEN

Vanhustyön (ylempi AMK) koulutusohjelma
2020

KEHITYSNÄKÖKULMIA VANHUSPALVELUITA TUOTTAVILLE YRITYKSILLE LIIKETOIMINTA- JA PALVELUMUOTOILUA HYÖDYNTÄEN

Hyvönen, Johanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Vanhustyön YAMK koulutusohjelma
Heinäkuu 2020
Sivumäärä: 119
Liitteitä: 7

Asiasanat: ikääntyneet, palvelumuotoilu, liiketoimintamallit, liiketoimintaprosessit

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä tuli luoduksi prosessiesimerkki liiketoiminta- ja palvelumuotoilun mukaisesti toteutetusta tiedonkeruusta, prototyyppien kehittamisestä ja uudenlaiseen palvelutuotteeseen liittyvistä liiketoimintakokeiluista. Opinnäytetyössä muotoiltiin asiakaslähtöisesti uusia ratkaisuja tutkimusosuuden pohjalta määriteltyihin haasteisiin. Tavoite oli selvittää, minkälaisia kokemuksia ikääntyneillä on vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin liittyen sekä miten ja minkälaiset ratkaisut vanhuspalveluissa koettuihin epäkohtiin voitaisiin muotoilla. Tavoite oli myös, että kehitysmenetelmien ja -ratkaisujen avulla voitaisiin tuottaa laadukkaampia palveluja yhä kilpailukykyisemmällä hinnoilla sekä vähäisemmällä resursseilla ja näin auttaa hillitsemään vanhuspalveluiden alati kasvavia kustannuksia, joista Suomen valtiolla on nyt ja erityisesti tulevaisuudessa paljon haasteita selvitä.

Opinnäytetyötä ohjasi konstrukttiivinen tutkimusote, johon liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessi menetelmineen istui hyvin. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä aloitettiin kokoamalla tutkimus- ja kehittämisryhmä (n=4) edustamaan yhteiskunnan marginaalista ryhmää, ikääntyneitä yrittäjiä. Valintakriteereinä tutkimukselliseen kehittämistehtävään osallistumiselle oli muun muassa yli 65-vuoden ikä ja vähintään 10 vuoden työkokemus yrittäjänä työskentelystä. Tutkimus- ja kehittämisryhmästä käytettiin nimitystä Konkarit.

Opinnäytetyön ensimmäisessä, eläytymisen ja tutkimisen vaiheessa tuotiin esille Konkareiden vanhuspalveluihin liittyviä kokemuksia ja merkityksiä kokoamalla ja visualisoimalla etnografisen tutkimuksen keinoin saavutettua ymmärrystä. Aineistonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja avointa haastattelua, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina sekä aivoriihimenetelmää, joka toteutettiin työryhmässä. Haastatteluaineisto muokattiin induktiivisesti ja luokiteltiin pääkriteerinä tutkimusongelma ja siitä johdettu ensimmäinen tutkimuskysymys. Asiayhteyksiä visualisoitiin miellekartan avulla. Haastatteluaineiston analyysin ja luokittelun pohjalta siirryttiin synteisiin, jossa kokonaiskuva luotiin narratiivisesti Sylvian ja Pentin tarinaksi. Haastatteluaineiston ja aivoriihityöskentelyn myötä esille nousi laaja kirjo vanhuspalveluyrityksiin liittyviä kehittämistarpeita ja -ideoita, joista määriteltiin kolme kehittämiskohdetta Business Model Canvas -työkalua hyödyntäen.

Tässä opinnäytetyössä Konkarit muotoilivat vanhuspalveluita tuottavien yritysten käyttöön kolme palvelutuotetta, jotka kulkevat nimellä SiSu, Muuttopaketti ja Hengellinen kuntoutus. Liiketoimintakokeilu toteutettiin SiSusta.

IMPROVEMENT PERSPECTIVES FOR PRIVATE ENTERPRISES OF ELDERLY CARE UTILIZING BUSINESS- AND SERVICE DESIGN

Hyvönen, Johanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Elderly Care

July 2020

Number of pages: 119

Appendices: 7

Keywords: aged, business design, service design

The purpose of this Master's thesis was to create - utilizing business- and service design - a process example of collecting data, developing prototypes and business experimentations concerning a new kind of service product. The purpose also was to design customer-orientationally new solutions for challenges defined from research-part of this thesis. The aims of this thesis were to clarify elderly people's experiences concerning enterprises of elderly care and to find out how problems can be solved, and which kinds of solutions can be designed to solve them. One aim was to develop more valuable services at more competitive prices and with less resources by using these methods and solutions, and in that way help to reduce the growing costs of elderly care that causes to the finish government now and especially in the future challenges to cope with.

The study was conducted by constructive research, which fits well together with business- and service design process and methods. This thesis started by collecting a research- and improvement group (N=4) to represent one marginal group of society, elderly entrepreneurs. Selection criteria to be involved in the study were among others the age of 65 or above and at least 10 years working experience as an entrepreneur. Research- and improvement group was named Konkarit.

In the empathizing and exploring part of this thesis, Konkarit's experiences and considerations concerning enterprises of elderly care were revealed by combining and visualizing the comprehension achieved through the ethnographic research. The data were collected by individual theme- and open interviews and then by a method brainstorming as a group. The interviews' data were modified inductively and classified by using as a main criterion the first research question derived from research problem. Contexts were visualized with a mind map. Moving from the data analysis to the data synthesis the general view, The Story of Sylvi and Pentti, was created narratively. The results revealed a wide spectrum of development demands and ideas concerning enterprises of elderly care. Of those were defined three development targets by utilizing Business Model Canvas.

In this thesis Konkarit designed three service products, SiSu (Fluent moving), Muuttopaketti (Moving packet) and Hengellinen kuntoutus (Spiritual rehabilitation) for the use of enterprises of elderly care. The business experimentation was implemented concerning SiSu.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	8
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus.....	8
2.2	Opinnäytetyön tavoite.....	9
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET	11
3.1	Kysymyksen asettelu	11
3.2	Tiedon haku	12
3.3	Hyvät käytännöt – yhteenvetotaulukko	16
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	21
4.1	Viitekehyksenä liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessit.....	23
4.2	Etnografisia piirteitä sisältävä tutkimus.....	26
4.3	Konstruktivinen tutkimusote.....	29
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS.....	33
5.1	Tutkimuksellinen osuus	34
5.1.1	Haastattelujen toteutus.....	35
5.1.2	Haastatteluaineiston purkaminen ja analyysi	37
5.1.3	Haastattelun tulokset ja tulkinta	38
5.1.4	Narratiivinen analyysi: Sylvian ja Pentin tarina.....	39
5.1.5	Aivoriihi.....	47
5.2	Määrittely liiketoimintamallia työkaluna hyödyntäen.....	53
5.2.1	Asiakassegmentit.....	54
5.2.2	Arvolupaus.....	55
5.2.3	Kanavat.....	59
5.2.4	Asiakassuhteet.....	60
5.2.5	Tulovirrat.....	61
5.2.6	Avainresurssit.....	61
5.2.7	Avainaktiviteetit	63
5.2.8	Yhteistyökumppanit	64
5.2.9	Kulurakenne.....	66
5.2.10	Konvergentti kehittämiskohteiden määrittely	67
5.3	Kehittämisosuus sisältäen teorian	71
5.3.1	Kotona asumista tukeva palvelutuote - SiSu	72
5.3.2	Muuttopaketti – skenaariomatriisi ja prosessikuva	78
5.3.3	Hengellinen kuntoutus.....	87
6	LIIKETOIMINTAKOKEILU	93
6.1	SiSu -prototyypin kokeilusuunnitelma	94

6.2	SiSu liiketoimintakokeilujen toteutuminen ja tulokset	97
6.3	SiSu liiketoimintakokeilujen johtopäätökset ja jatko	101
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	103
8	POHDINTA.....	107
8.1	Yleinen pohdinta.....	107
8.2	Eettinen pohdinta	111
	LÄHTEET.....	113
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vuonna 2020 vanhuspalvelut ovat melkoisen haasteen edessä: viimeisten vuosien aikana ikääntyneiden ihmisten ja vanhuspalveluiden asiakasmäärät sekä palvelutarpeet ovat kasvaneet. Kansalaisten odotukset palvelujen laatua kohtaan ovat niin ikään kasvaneet ja palveluilta odotetaan yhä enemmän käyttäjälähtöisyyttä (Lehtonen & Lehto 2014, 25). Samaan aikaan taloudelliset resurssit suhteessa asiakasmääriin, tarpeisiin ja käyttökustannuksiin ovat vähentyneet. Tällainen asetelma luo painetta tuottaa vanhuspalveluita samaan aikaan sekä edullisemmin että laadukkaammin.

Vanhuspalveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta katsottuna asiakkaan eli kunnan, kunnan ohjaaman ikäihmisen tai itsenäisen yksittäisen asiakkaan ja yrityksen välinen yhteistyö alkaa pääsääntöisesti asiakkaan tarpeesta. Esimerkiksi monillakaan kunnilla ei itsellään nykyisin näytä kulurakenteensa vuoksi olevan mahdollisuuksia tarjota alati kasvavalle joukolle ikääntyneitä tarpeisiin nähden riittäviä palveluja. Palvelun käyttäjien yksilöllisten ja pitkäaikaisten sekä toistuvien hoito- tai sosiaalipalvelujen turvaamiseksi asia on pyritty ratkaisemaan kilpailutusten avulla (Sote-hankinta 2018). Kuntien tavoitteena on löytää kokonaisuuden kannalta mahdollisimman edullinen ratkaisu.

Kuten uutisista on tämän tästä saanut lukea, vanhuspalveluita tuottavien yritysten kyvyssä vastata sekä ostaja- että käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin on ollut nähtävissä parantamisen varaa, sillä ne ovat käytännössä tarjonneet vähemmän palvelua, kuin mistä on sovittu (liian vähän henkilökuntaa, koulutus tai työn organisointi puutteellista) ja laadusta tinkien (hoitovirheet). Huono maine markkinoilla kohdistuu myös yksittäisiin, työnsä hyvin hoitaneisiin palveluntarjoajiin. Tervosen (2019) mukaan toimialan yhteisimagon vaikutus yksittäisen yrityksen kokonaisimagoon on palvelualoilla keskimäärin 80 prosentin luokkaa, joten suorasta kilpailukurimuksesta irtipääsy edellyttää todella johdonmukaista erottumista asiakaskokemuksella.

Positiivisen asiakaskokemuksen ohella vanhuspalveluita tuottavalta yritykseltä kysytään nyt laadukkaan peruspalvelutuotannon lisäksi kykyä uudistua (Ilmarinen 2019, 3) ja osoittautua edelläkävijäksi sekä kilpailukykyisempää ja vaikuttavampaa toimintaa. Tässä kuvaan astuu yrityksen taito hyödyntää käyttäjien omaa innovaatiotoimintaa,

joka voi tuottaa todellisia edelläkävijäratkaisuja (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 179). Enää eivät pelkät asiakastyytyväisyyskyselyt ja asiakkaiden kuuleminen riitä palveluja suunniteltaessa, vaan olemme siirtymässä vaiheeseen, jossa asiakas on tasavertainen kehittäjä ja vaikuttaja (Niskala, Kairala & Pohjola 2017, 8).

Muotoilu tarjoaa välineen uudistumiseen strategiselle tasolle ja palvelukokonaisuuksien käyttäjälähtöiselle kehittämiselle (Lehtonen & Lehto 2014, 25). Muotoilussa kyse on aina arvon tuottamisesta yrityksen omistajien lisäksi myös asiakkaalle, muille sidosryhmille ja laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle (Miettinen 2014, 12). Tähän opinnäytetyöhön toteutetun kuvailevan kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että muotoilua käytetään vanhuspalveluiden kehittämisessä hyväksi melko vähän ja siinä määrin vajavaisesti, että ikääntyneet itse eivät useinkaan ole mukana varsinaisessa kehittämisessä, vaikka juuri sitä liiketoiminta- ja palvelumuotoilu ovat: yhdessä kehittämistä asiakkaiden kanssa.

Opinnäytetyö etenee liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessia mukaillen. Tutkimusosuudessa muodostetaan kokonaisvaltainen kuva yli 65-vuotiaiden tutkimus- ja kehittämisryhmäläisten (Konkarit) vanhuspalveluihin liittyvistä käsityksistä ja kokemuksista. Se on toteutettu kahdessa vaiheessa: ensin puolistrukturoiduilla yksilöllisillä teemahaastatteluilla, joista kertynyt aineisto on analysoitu induktiivisesti miellekartaksi ja tulkittu narratiivisesti Sylvin ja Pentin tarinaksi. Seuraavaksi tietoa on kerätty ryhmänä toteutetun, osallistavan aivoriihi (*brainstorming*) -menetelmän avulla.

Tutkimusosuutta seuraavassa määrittelyvaiheessa tutkimustulosten pohjalta on määriteltä kolme kehittämisen kohdetta. Määrittelyn tueksi Konkareille jaettiin tietoa vanhuspalveluista tehdyn teoria- ja käytännöntietoon perustuvan liiketoimintamallin (*Business Model Canvas*) avulla, jota käytettiin myös määrittelyn pohjatyökaluna. Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttö opinnäytetyössä mahdollistaa syvällisen tutkimuksen pohjalta muotoiltavien konstruktioiden, eli tässä tapauksessa kolmen prototyypin tuottamisen ja kokeilun. Ratkaisuilla tavoitellaan taloudellista hyötyä sekä yritykselle että yhteiskunnalle ja palvelun loppukäyttäjälle eli ikäihmiselle puolestaan toimintakykyisyyttä ja hyvinvointia kasvattavaa hyötyä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esille asiakaslähtöisesti selkeitä ja käyttökelpoisia ideoita, prototyyppejä, vanhuspalveluita tuottavien yritysten käyttöön ja toiminnan kehittämisen tukemiseksi. Prototyyppien peruslähtökohtana on ajatus, että tieto asiakkaiden tarpeista nousevista kehittämisideoista ja yritystoiminnan kehittämiseen soveltuvista kehittämismenetelmistä yhdistettynä olemassa olevaan teorian tietoon, lisääntyy.

Asiantuntijuuteen, asiakaslähtöisyyteen ja muotoiluajatteluun perustuva kehittäminen tukee käytännössä parhaalla mahdollisella tavalla vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnan kehittämistä ja edistää siten toiminnan vaikuttavuutta sekä Miettisen (2014, 12) mukaan myös yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Kehittämisideat on tehty mahdollisimman yksinkertaisiksi ja käyttökelpoisiksi toteuttaa, jolloin ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tarjoama teoreettinen ymmärrys kehittämisestä yhdistettynä yrittäjäasiantuntijoiden käytännön tietoon mahdollistaa sellaisten prototyyppien luomisen, jotka ovat helposti vanhuspalveluita tuottavien yritysten käytettävissä.

Käytännön omaksumista ei kuitenkaan ole hyvä nähdä siirtona yhdestä kontekstista toiseen, vaan se on enemminkin paikallinen luomus (Alasoini 2007, 46). Opinnäytetyön tarkoitus onkin tarjota prototyyppien suorien hyödyntämismahdollisuuksien ohella vanhuspalvelualan yritysten käyttöön prosessiesimerkki siitä, miten liiketoiminta- ja palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö itsessään on yksi esimerkki siitä, miten liiketoiminta- ja palvelumuotoilun avulla voidaan kerätä tietoa ja luoda omaa kehittämistoimintaa. Myös tätä prosessia voi hyödyntää laajemminkin ja räätälöidä sitä omiin tarkoituksiin soveltuvaksi käytännöksi.

2.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on lisätä vanhuspalveluita tuottavien yritysten tietoisuutta asiakaslähtöisistä yrittäjäyhtymäsiintuntijuuteen ja teorian tietoon perustuvista kehittämistarpeista, -ideoista ja yritystoiminnan kehittämiseen soveltuvista menetelmistä. Aikaisempaa aiheesta julkaistua kirjallisuutta, jossa vanhuspalveluita tuottavien yritysten toimintaa olisi kehitetty liiketoiminta- tai palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen on hyvin vähän. Tällaista tietoa on etsittävä ja sovellettava pääosin materiaalista, joka käsittelee liiketoiminta- tai palvelumuotoilua ilman ikääntyneiden osallistumiskokemuksia tai sitten yritystoiminnan kehittämistä yleisesti tai keskittyen joidenkin osa-alueiden kehittämiseen. Ikääntyneitä yrittäjäsiintuntijoita osallistavasta yritystoiminnan kehittamisestä ei löytynyt tietoa lainkaan. Tämä opinnäytetyö toimiikin tähän mennessä julkaistun tiedon valossa ainutlaatuisena esimerkkinä tällaisesta liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin toteutettavasta ikääntyneitä yrittäjäkonkareita osallistavasta yhteiskehittämisestä.

Opinnäytetyön avulla pyritään motivoimaan vanhuspalveluita tuottavia yrityksiä sekä kehittämään palveluitaan asiakaslähtöisesti että ottamaan ikääntyneet asiakkaat rohkemmin mukaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Muotoilun avulla on mahdollista parantaa käyttäjien palvelukokemuksia ja samalla jopa vähentää palvelujen kustannuksia (Lehtonen & Lehto 2014, 25).

Opinnäytetyön yksi tavoite on siis edistää paitsi ikääntyneiden osallisuuden kokemuksia ja hyvinvointia, myös vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnan vaikuttavuutta ja kilpailukykyä niin omilla markkinoilla kuin alati kasvavassa julkisen ja yksityisen sektorin välisessä kilpailussa, joka kohdistuu asiakkaiden lisäksi enenevässä määrin myös osaaviin työntekijöihin. Kilpailu vanhuspalvelualalla kannustaa kaikilla sektoreilla kehittämään keinoja tarjota laadukkaampia palveluja yhä kilpailukykyisemmällä hinnoilla ja vähäisemmällä resursseilla. Tämä puolestaan auttaa tasaamaan vanhuspalveluiden alati kasvavia kustannuksia, joista Suomen valtiolla on nyt ja erityisesti tulevaisuudessa paljon haasteita selvitä.

Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin, jotta tieteen avulla ja sen suomin keinoin voitaisiin saavuttaa yhteiskunnallista hyötyä.

Kanasen (2015, 11) mukaan ongelma muutetaan usein tutkimuskysymysten muotoon ja näihin kysymyksiin vastaamalla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoite on siis vastata tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin (Opinnäytetyöopas 2017, 7). Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Minkälaisia kehittämistarpeita vanhuspalveluita tuottavien yritysten asiakkaat (palvelun loppukäyttäjät) kokevat alan toimintaan liittyen?
2. Minkälaista vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnan kehittäminen voi olla liiketointa- ja palvelumuotoilun keinoin?

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Erityisesti viime vuodesta 2019 alkaen tiedotusvälineet ovat tuoneet esiin lukuisia vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnassa esiintyneitä ongelmia. Palvelun laadussa on esiintynyt puutteita ja asiakasturvallisuus on vaarantunut. Syinä ongelmiin on kerrottu olevan asiakkaiden arvioitua suurempi hoidon tarve ja haasteellisuus sekä riittävän ja osaavan henkilöstön puute. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Vanhuspalveluita tuottavien yritysten kyvyssä vastata sekä ostaja- että käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin on nähtävissä parantamisen varaa ja siten sekä yritystoiminnan että palvelutuotannon asiakaslähtöiselle kehittämiselle on suuri tarve. Keskisen ja Lipiäisen (2013, 20) mukaan asiakkaan ymmärtäminen on se kivijalka, jolle yrityksen toiminnan johtaminen ja kehittäminen on perustettava, kun haetaan pitkäkestoista ja kannattavaa liiketoimintaa.

Syvällistä, laadullista asiakasymmärrystä on mahdollista hankkia palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien avulla (Räty 2016). Tuulaniemen (2013, 116) mukaan palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Käytetäänkö vanhuspalveluita tuottavien yritysten liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä yhteiskehittämistä asiakkaiden hyväksi? Kuullaanko asiakkaita? Onko heillä mahdollisuus osallistua kehittämiseen? Liiketoiminta- ja palvelumuotoilu ovat vaikuttavia yhteiskehittämisen menetelmiä, mutta kliinisen kokemuksen ja paikallisen tuntemuksen pohjalta voin todeta, että niitä käytetään vanhuspalveluiden kehittämisessä hyväksi melko vähän ja siinä määrin vajavaisesti, että ikääntyneet itse eivät useinkaan ole mukana varsinaisessa kehittämisessä, vaikka juuri sitä liiketoiminta- ja palvelumuotoilu ovat: yhdessä kehittämistä asiakkaiden kanssa. Niiden avulla voitaisiin kuitenkin hyvin osallistaa ikääntyneet kehittämään ja tehostamaan sekä heille tarjottavien palveluiden sisältöä että laajemmin vanhuspalvelualan toimintaa.

3.1 Kysymyksen asettelu

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tiedonhankinta toteutettiin käyttäen Finnkin mallia soveltuvien osien sekä vastaamalla sovelletusti niin sanottuihin PICO-kysymyksiin. Salminen (2011, 10) kuvailee Finnkin mallin tarjoavan seitsenvaiheisen

jaottelun kirjallisuuskatsauksen tekoprosessista ja Komulainen (2019) puolestaan kuvailee PICO-kysymysten muodostusta siten, että kohdassa P (patients) kuvataan arvioitavaa potilasryhmää, I (intervention) kuvataan hoitointerventio, C (comparison) kirjataan, mihin interventiota on verrattu ja O (outcomes) kuvataan, mitkä potilaan kannalta merkittävät lopputulosmuuttujat on otettu huomioon – hyödyt ja haitat.

Finnkin mallia mukaillen tämän kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe on asettaa tutkimuskysymys tiedon hakemiseksi, tulosten rajaamiseksi ja virheosumien määrän vähentämiseksi. Kun tavoitteena on löytää tietoa ikääntyneiden osallistumisesta yritystoiminnan kehittämiseen liiketoiminta- ja palvelumuotoilun avulla, kysymyksen asettelu voidaan muodostaa PICO-kysymyksiä soveltaen seuraavasti: P=ikääntyneille (sosiaali- ja terveys)palveluja tuottava yritys, I=liiketoimintamuotoilu / palvelumuotoilu / yhteiskehittäminen, C=liiketoiminnan ja palvelujen kehittäminen muilla, kuin osallistavilla menetelmillä ja O=hyödyt ja haitat, joita yritys voi saavuttaa osallistamalla ikääntyneet yhteiskehittämiseen.

PICO-kysymykseksi muodostettiin seuraava: Millaista on ikääntyneiden osallistuminen (vanhuspalveluiden) yritystoiminnan kehittämiseen liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin? Toinen kysymys, johon myös pyritään hakemaan vastaus, on millaista liiketoiminta- ja palvelumuotoiluun perustuvaa, ikääntyneitä osallistavaa kehittämistä Suomessa on tehty viimeisen viiden vuoden aikana (2015-2020)?

3.2 Tiedon haku

Finnkin mallin mukaan kirjallisuuskatsauksen toisessa vaiheessa valitaan kirjallisuus ja tietokannat (Salminen 2011, 10). Tiedonhakua tehtiin seuraavissa tietokannoissa: Finna, Samk finna, Ebsco host Business Source Premier, ScienceDirect, Theseus (ammattikorkeakoulujen elektroniset opinnäytetyöt) sekä Google Scholar (tieteellisen tiedonhaun hakupalvelu). Tietokannat on valittu sillä perusteella, mistä kartoittavaa hakua tehtäessä näytti löytyvän sen kaltaista tutkimusmateriaalia, mitä etsittiin. Ikääntyneitä osallistavia tutkimuksia löytyi kartoittavassa haussa vain Suomessa toteutetuista ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä. Ulkomaisia tutkimuksia pyrittiin etsimään liiketoiminnan tutkimuksia sisältävästä tietokannasta sekä laajasta, monitieteisestä

tietokannasta, sillä liiketoiminta- ja palvelumuotoilua käytetään yleensä liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä.

Kirjallisuuskatsauksen kolmannessa vaiheessa valittavat hakutermit poimittiin tutkimuskysymyksistä ja hauissa käytettiin hyväksi myös Boolean operaattoreita AND, OR, NOT. Joissain tietokannoissa hakusanoja myös katkaistiin * -merkillä edistämään täytettyjen hakusanojen löytymistä. (Johdatus tiedonhankintaan -opas 2020.) Sopivia hakusanoja etsittiin yleisestä suomalaisesta ontologia (YSO) ja Medical Subject Headings (MeSH) -sanastoista. Etsintöjen perusteella sopivia hakusanoja olivat YSO -sanoista *ikääntyneet*, *palvelumuotoilu*, *liiketoimintamallit*, *liiketoimintaprosessit* ja MeSH -sanoista *vanhukset* ja *aged*. Suomalaisesta sanasto- ja ontologiapalvelusta (Finto) ei löytynyt sanaa *liiketoimintamuotoilu*.

Haku toteutettiin seuraavilla asiasanoilla ja niiden erilaisilla yhdistelmillä:

- ikääntyn* / vanhu* / ikäihmi* / iäk* / senior* / aged / elderly / geriatric / senior citizen*
- liiketoimintamuotoilu / business design / palvelumuotoilu / service design

Neljännessä, eli käytännön seulontaa koskevassa vaiheessa hakua rajattiin koskemaan vain suomen tai englannin kielistä aineistoa, joka on julkaistu aikavälillä 2015-2020 ja saatavilla sähköisessä muodossa. Viidennessä, eli metodologista seulontaa koskevassa vaiheessa valitsemiskriteereiksi valittiin väitöskirjat, ylemmän ammattikorkeakouluasteen opinnäytetyöt, pro gradu -tutkielmat sekä tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävät hankeraportit. Lisäksi tutkimusten tulee liittyä ikääntyneitä osallistavaan kehittämiseen, jossa on käytetty liiketoiminta- tai palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimuksessa ikääntyneen rooli tulee siis olla kehittäjä, ei vain haastateltava.

Kirjallisuushaun (Taulukko 1) tuloksista suurin osa karsiutui jo otsikon tai tiivistelmän perusteella, sillä ne eivät liittyneet aiheeseen, joista haluttiin tietoa. Tiivistelmän perusteella valittiin tarkempaan tarkasteluun yhteensä 33 tutkimusta, joista suurin osa karsiutui sillä perusteella, että ne joko eivät vastanneetkaan syvemmän tarkastelun jälkeen asetettuun Pico kysymykseen, tai ikääntyneiden osallistuminen yhteiskehittämiseen rajoittui vain mielipiteisiin perustuvien haastatteluvastausten antamiseen, eivätkä siten täyttäneet tässä kirjallisuuskatsauksessa määriteltyjä yhteiskehittämisen

kriteerejä tai sitten yhteiskehittäminen ei sisältänyt liiketoiminta- tai palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä.

Taulukko 1. Kirjallisuushaku

Tietokanta / tietolähde	Hakusanat	Rajaukset	Haun tuloksia	Hyödynnetty
Finna	Liiketoimintamutoilu ikäänty*	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	11	2
Finna	Liiketoimintamuotoilu vanhu*	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	0	0
Finna	Business design aged	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	3	0
Finna	Service design aged	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	8	(1)
Finna	Liiketoimintamutoilu* AND (ikäänty* OR vanhu* OR geriatri*)	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	0	0
Finna	Palvelumuotoilu* AND (ikäänty* OR vanhu* OR geriatri*)	2015-2020, väitöskirja, ylempi AMK-opinnäytetyö, Pro gradu	38	3 + (2)
Ebsco host Business Source Premier	Business design AND (aged OR elderly OR geriatric OR senior citizen*)	2015-2020, Scholarly (Peer Reviewed) Journals	1	0
ScienceDirect	"business design" AND (aged OR elderly OR geriatric OR "senior citizens")	2015-2020, Research articles, Open access	14	0
ScienceDirect	"service design" AND "senior citizens"	Research articles, Open access	3	0

Hakuja tehtiin lisäksi Theseus ja Google Scholar -tietokannasta erilaisin hakusanoin (esim. "business design" AND (aged OR elderly OR geriatric OR "senior citizens")). Hakutuloksia tuli satoja, mutta yhtään ikääntyneitä osallistavaa tutkimuksellista

kehittämistä ei englanninkielisistä tuloksista löytynyt. Otsikkotasolla löytyi noin 20 osumaa, jotka kuitenkin tiivistelmän perusteella eivät vastanneet Pico-kysymykseen.

Eri hakusanoilla ja eri tietokannoista haettaessa osa osumista olivat päällekkäisiä. Taulukon 1 suluissa näkyvä lukema kertoo aiemmin hyödynnettyjen tutkimusten määrän. Tutkimusten tarkastelun ja aiheeseen liittyvien julkaisujen lukemisen jälkeen jäi 5 kriteerit täyttävää ja asetettuun Pico-kysymykseen vastaavaa tutkimusta (Taulukko 2). Nämä kaikki ovat yamk-opinnäytetöitä.

Mukaan otetut tutkimukset arvioitiin The Joanna Briggs Collaboration (JBI) arviointikriteereillä ja pisteytettiin kriteerien mukaisesti. Kaikki tutkimukset olivat laadullisia, joten ne arvioitiin laadullisen tutkimuksen arviointiin tarkoitetun kaavakkeen perusteella. Yksikään tutkimus ei yltänyt täysiin pisteisiin. Suurimmassa osassa tutkimuksia ei ollut selkeästi tuotu esille tieteenfilosofisia lähtökohtia. Osassa tutkimuksista metodologian viitattiin olevan ainoastaan palvelumuotoilu. Osassa tutkimuksia oli jäänyt kuvailematta tutkijan kulttuuriset ja teoreettiset lähtökohdat sekä tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan. Muilta osin tutkimukset vastasivat arviointikriteereihin keskimäärin hyvin.

Taulukko 2. Valitut tutkimukset

n o	Tutkimus: tekijä(t), julkaisuvuosi, nimi	Tutkimustehtävä	Menetelmä JBI-pisteet	Aineisto	Pico kysymyksen kannalta oleelliset tulokset
1.	Pitkänen, U. 2015. Ideasta liiketoimintamalli – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan suunnittelun keskiössä	Suunnitella asiakaslähtöinen ja kannattava liiketoimintamalli, joka tuo todellista arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua perustettavalle yritykselle ja joka myy ja markkinoi kauneus- ja hyvinvointipalveluita koteihin.	Laadullinen tutkimus, konstrukttiivinen 8 / 10 pistettä	N=5 Ikääntynyt naisia	Ratkaisut liittyen palvelun saatavuuteen, palvelun laatuun ja palveluntarjoajan luotettavuuteen osallistavan työpajatyöskentelyn keinoin. Toteutetun työpajan johtopäätöksenä voidaan todeta, että kotiin tuotetuille henkilökohtaisille palveluille on kiinnostusta ja tarvetta.
2.	Jaakkola, H. 2015. Service Design with Third Agers – Introducing the	Suunnitella palvelukonsepti, joka tutustuttaa käyttäjän mobiililaitteiden ja -	Laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu, Lähestymistapa: sosiaalinen konstruktionismi	Työpaja: N=19 61-77-vuotiaita,	Palvelukonseptin (Digipaja) kehittäminen ideointityöpajassa osallistaen kolmannessa iässä olevia ihmisiä. Digipaja esittelee

	Possibilities of Mobile Devices	sovellusten tarjoamiin mahdollisuuksiin.	(tietoteoria siitä, miten todellisuus rakentuu sosiaalisissa kanssakäymisissä)	joista 15 naisia ja 4 miehiä	mobiililaitteiden mahdollisuuksia verkostojen avulla.
			8 / 10 pistettä		
3.	Katajapuu-Riihonen, P. & Palpatzis, K. 2017. Palvelumuotoilu asiakasosallisuuden edistäjänä ikääntyneiden mielenterveyskuntoutuksessa	Kehittää mielen-terveyskuntoutusta tarjoavan kuntoutumiskodin asukkaiden ja työntekijöiden kanssa yksikön Green Care -toimintaa.	Palvelumuotoilu, Moritzin malli 5/10 pistettä	N=8	Toteutusprosessi ja toimintamalli asukasosallisuuteen perustuvasta palvelujen muotoiluprosessista.
4.	Molodtsova, N. 2016. Ikääntyneille ihmisille teknologialainaamo – käyttäjälähtöistä innovointia	Kehittää kotona asuvien ikääntyneiden ihmisten mahdollisuuksia kokeilla teknologiaa.	Palvelumuotoilu 6 / 10 pistettä	N=12 Osa ikääntyneitä	Ikääntyneiden ihmisten teknologialainaamon mallit, jotka Kotiturvanhanke voi jatkossa hyödyntää ikääntyneiden ihmisten teknologialainaamon käynnistämisessä Mikkelin kaupungissa
5.	Lehtola, T. & Pätsi, M. 2016. Sote-lähipalvelut 2030 – 12 ikääntyvän kokemuksia lähipalveluista	Tuottaa tietoa sote-lähipalveluiden merkityksestä ikääntyville sekä toimivat, ennaltaehkäisevät ja asiakasystävälliset palveluprosessit.	Laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu 9 / 10 pistettä	N=12 65-70-vuotiaita	Mallinnettiin erilaisia palveluketjuja, joista muotoiltiin yhteinen palvelupolku.

3.3 Hyvät käytännöt – yhteenvetotaulukko

Seuraavaksi kuvaillaan alussa asetettuun Pico-kysymykseen vastaten millaista ikääntyneiden osallistuminen (vanhuspalvelualan) yritystoiminnan kehittämiseen liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin on sekä toiseen kysymykseen vastaten millaista liiketoiminta- ja palvelumuotoiluun perustuvaa, ikääntyneitä osallistavaa kehittämistä Suomessa on tehty viimeisen viiden vuoden aikana (2015-2020).

Tutkimusnäyttöä löytyi melko vähän ja kaikki näyttö rajautui ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin. Kaikki viisi tutkimusta, antoivat vastauksia sekä asetettuun Pico-kysymykseen että toiseen tutkimuskysymykseen. Yhteenvetona näistä

tutkimuksista voidaan todeta, että ikääntyneiden osallistuminen yritystoiminnan kehittämiseen tapahtuu ohjatun työpajatyöskentelyn kautta ja työpajoissa on liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin kehitetty pääsääntöisesti erilaisia toimintamalleja, kuten liiketoimintamalli ja erilaiset palvelukonseptit.

Viimeisen viiden vuoden aikana (2015-2020) Suomessa on liiketoiminta- ja palvelumuotoiluun perustuen ja ikääntyneitä osallistaen kehitetty ja mallinnettu:

- Kilpailuetua tuova, asiakaslähtöinen ja kannattava liiketoimintamalli aloittavalle kuvitteelliselle yritykselle (Kotikutonen), joka myisi ja markkinoisi kauneus- ja hyvinvointipalveluita koteihin (Pitkänen 2015)
- Ikääntyneitä osallistava palvelukonsepti, Digipaja. Digipaja on sosiaalinen tapahtuma ja siellä esitellään kännyköiden ja kännykkäsovellusten mahdollisuuksia ikuistaa matkustuskokemuksia. Digipaja rohkaisee mobiililaitteiden käytön opetteluun saman mielisten kanssa (Jaakkola 2015)
- Toimintamalli (Green Care) asukasosallisuuteen perustuvasta palvelujen muotoiluprosessista (Katajapuu-Riikonen & Palpatzis 2017)
- Teknologiaa lainaamoon malleja, joiden kautta parannettiin kotona asuvien ikääntyneiden ihmisten mahdollisuuksia kokeilla teknologiaa (Molodtsova 2016)
- Kolme erilaista palvelupolkua ikääntyneille merkittäviksi koetuista palveluista (Lehtola & Pätsi 2016)

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedotaulukosta (Taulukko 3) voidaan havaita, että yleisimmin käytetyiksi yhteiskehittämisen menetelmiksi liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin toteutetuissa tutkimuksellisissa kehittämistehtävissä on valittu työpajatyöskentelyn ohella ideoiden tuottaminen aikajanalle tai palvelupolkuun esim. post-it lapuilla. Nämä menetelmät olivat käytössä kaikissa viidessä opinnäytetyössä. Seuraavaksi yleisimpiä menetelmiä ovat haastattelut (4/5) sekä kuvien valitseminen tai piirtäminen ja niiden kautta kertominen (3/5). Lisäksi käytössä on ollut laaja kirjo erilaisia liiketoiminta- ja palvelumuotoilun menetelmiä. Ikääntyneitä on haastettu ja osallistettu laatimaan henkilöprofiileja, muuttamaan ongelmia kysymyksiksi ja vastaamaan niihin, täyttämään erilaisia kanvaaseja, hyödyntämään tablet-tietokoneita kehittämistyössään,

osallistumaan itse kehittämäänsä ohjelmaan sekä ideoimaan ja luomaan uutta ajatuskartan ja aivoriihityöskentelyn avulla.

Osassa tutkimuksista ikääntyneitä osallistavan yhteiskehittämisen lisäksi tutkijat käyttivät erilaisia menetelmiä kehittääkseen itse ikääntyneiltä keräämänsä tiedon avulla yritystoimintaa. Tämän tyyppisessä ei-osallistavassa kehittämisessä käytössä oli seuraavia työvälineitä: Business Model Canvas, PESTEL -analyysi, osa Sinisen meren strategisista työkaluista, Service experience blueprint, erilaiset asiakasprofiilit, tarinankerronta, ongelmien muuttaminen kysymyksiksi ja niihin vastaaminen, Napkin pitch, Visuaalinen miellekartta (Realtimeboard), Systeemiagrammi, Value Web Toimintamalli / prosessikuvaus sekä strukturoitu oma kanvaasi.

Kahdessa tutkimuksessa kerättiin palautetta ikääntyneiltä ja yhdessä tutkimuksessa työntekijöiltä. Ikääntyneiltä saadun palautteen perusteella osallistumisen ja osallisuuden kokemukset tuottavat hyvinvoinnin kokemuksia, aktiivisuuden lisääntymistä, sairauden oireiden kurissa pysymistä, mökkihöperyydeltä välttymistä sekä kokemuksia yksinäisyyden vähentymisestä ja toisaalta päätösvallan ja sen myötä pystyvyyden lisääntymisestä. Työpajatyöskentely koettiin innostavaksi. Ikääntyneiden kanssa tekemisissä olevilta työntekijöiltä saadun palautteen perusteella ikääntyneiden osallistumisen ylipäänsä koettiin lisääntyneen sekä muun muassa fyysisen kunnon ja sosiaalisuuden parantuneen. Osa saavutetuista positiivisista muutoksista katsottiin johtuvan suoraan lisääntyneestä toiminnasta ja osa puolestaan osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien tietoisesta tarjoamisesta ja mahdollistamisesta.

Taulukko 3. Yhteenveto ikääntyneiden osallistumisesta yritystoiminnan kehittämiseen

Tutkimus	Ide- asta liike- toi- min- ta- malli	Ser- vice Design with Third Agers	Palv. muo- toilu as. osalli- suuden edistä- jänä	Ikään- tyneille ihmi- sille tekno- logialai- naamo	Sote- lähi- palve- lut 2030	Yht.

Tekijät, vuosi	Pitkä- nen, 2015	Jaak- kola, 2015	K-R & Palpat- zis, 2017	Molodt- sova, 2016	L& Pätsi, 2016	
Menetelmät, joissa iäkkäät osallisena (yhteiskehittäminen)						
Työpaja	x	x	x	x	x	5
Kuvien valitseminen tai piirtäminen ja niiden kautta kertominen (esim. unelma-kartta)	x	x	x			3
Henkilöprofiilit	x					1
Ideoita esim. post-it lapuilla aikajanelle / palvelupolkuun / Customer Journey Map	x	x	x	x	x	5
Teemoittelu	x					1
Suunnitteluveturit	x					1
Ongelmien muuttaminen kysymyksiksi ja niihin vastaaminen	x			x		2
Value Proposition Canvas		x				1
Strukturoitu oma kanvaasi		x				1
Tabletin hyödyntäminen		x				1
Haastattelut	x	x	x		x	4
Osallistava ohjelma (toteutus)			x			1
Ajatuskartta			x			1
Aivoriihi, ristiinpölytys					x	1
Menetelmät, joissa vain hyödynnettiin asiakasymmärrystä						
Business Model Canvas	x					1
PESTEL -analyysi	x					1
Sinisen meren strategiset työkalut	x					1
Tarinaidentiteetin käsikirja	x					1
Laadun johtamisohjelma	x					1
Service experience blueprint		x				1
Asiakasprofiilit		x				1
Tarinankerronta		x				1
Ongelmien muuttaminen kysymyksiksi ja niihin vastaaminen		x				1
Napkin pitch		x				1
Visuaalinen miellekartta (Realtimeboard)		x				1

Systeemidiagrammi		x				1
Value Web		x				1
Toimintamalli / prosessikuvaus			x			1
Strukturoitu oma kanvaasi				x		1
Palautteen kerääminen						
Ikääntyneiltä			x	x		2
Muilta (esim. työntekijät)			x			1

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Kanasen (2015, 63) mukaan tutkimusotteen, eli menetelmien kokonaisuuden tai lähestymistavan valinnalla tähdätään tutkimus- tai kehittämisiongelman ratkaisemiseen. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 51) täydentävät lähestymistavan ohjaavan kehittäjä menetelmien valitsemisessa. Toikko & Rantanen (2009, 11) kertovat tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntämisen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistämisen auttavan kehittämistoiminnan toteutusta. Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistehävä. Vilkan (2015, 118-120) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen avulla pyritään kuvailemaan ihmisen omia kokemuksia todellisuudesta ja elämän kulun merkityksellisyydestä tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvia asioita.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen ja kehittämistoiminnassa puolestaan kehittämään esimerkiksi jotakin tuotetta, palvelua tai organisaatiota. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on siis kehittämistä, jossa hyödynnetään sekä tutkimuksellista logiikkaa että kehitysprojekteille tyypillisiä piirteitä, joita ovat tarkka tavoitteen määrittely, etenevä prosessi ja tulosten arviointi. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan voidaan katsoa asettuvan tutkimuksen ja projektityön välimaastoon (Toikko & Rantanen 2009, 156-157.)

Tutkimuksellinen kehittäminen etenee luotettavan tiedon tavoittelusta kohti käyttökelpoisen tiedon tuottamista (Toikko & Rantanen 2009, 155). Tässä opinnäytetyössä luotettavaa empiiristä tietoa tavoitellaan etnografisia piirteitä sisältävän tutkimuksen keinoin pois lukien etnografialle tyypillinen havainnointi. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kertomusten kuvaileminen on rajattu koskemaan vanhuspalveluihin liittyviä kokemuksia ja merkityksiä. Luotettavaa tietoa tavoitellaan lisäksi kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin tutustuen. Empiirisen ja kirjallisuuteen perustuvan tiedon päälle pyritään tuottamaan käyttökelpoista uutta tietoa ja käytäntöjä. Opinnäytetyötä ohjaa konstruktiiivinen tutkimusote.

Ojasalo ym. (2015, 65) täsmentävät, että konstruktivisessa kehittämistyössä tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio. Uusien käytännön ratkaisujen ja ylipäänsä uuden luomiseen tarvitaan olemassa olevan teoreettisen tiedon ja käytännöstä kerättävän tiedon pohjalta nousevia uusia näkemyksiä (Toikko & Rantanen 2009, 29). Tässä opinnäytetyössä uusia näkemyksiä sisältäviä konstruktioita kutsutaan prototyypeiksi, sillä niitä muotoillaan liiketoiminta- ja palvelumuotoilua hyödyntäen.

Liiketoiminta- ja palvelumuotoilun hyödyntäminen näkyy opinnäytetyön prosessissa, asiakaskunnan osallistamisessa sekä menetelmissä, joita opinnäytetyössä käytetään tiedon keräämisessä, kehittämisideoita määriteltäessä sekä prototyyppejä (konstruktioita) kehitettäessä ja kokeiltaessa. Ratkaisujen kehittäminen palvelumuotoilun kehittämisotteella maksaa useimmiten itsensä takaisin, sillä kehitetyn ratkaisun perustuessa todellisiin ja tunnistettuihin asiakastarpeisiin riski tarjota asiakkailleen sopimattomia ratkaisuja pienenee (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 151). Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi (STM061:01/2012 2017, 13) mukaan tarvitaan aitoa yhdessä tekemistä niin, että kaikessa kehittämisessä ja päätöksenteossa kuuluu iäkkäiden ääni.

Opinnäytetyöprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat:

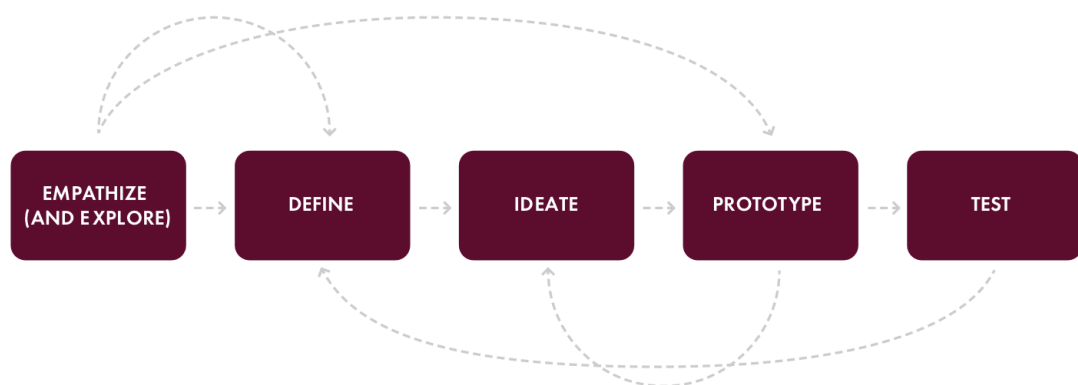
1. Tutkimuksellinen osio (eläytyminen, tutkiminen)
2. Tutkimusosion pohjalta valitut kehittämiskohteet (määrittely)
3. Konstruktivinen osio (ideointi, prototypointi, konstruktiot, tuotteistaminen)
4. Kokeiluvaihe: prototyypin esittely (pitch deck-esitelmä, palautehaastattelu)
5. Palautteen kokoaminen ja prototyypin muokkaaminen

Opinnäytetyön laatijan rooli on toimia tiedon kerääjänä ja kokoajana, fasilitaattorina yhteiskehittämisessä sekä olla mukana arvioimassa kehittämiskohteiden suhdetta työelämän muutosprosesseihin ja siten varmistaa aiheiden vaikuttavuus ja merkityksellisyys käytännön työelämään suhteutettuna. Opinnäytetyön laatijan rooli vastaa muotoilijan roolia, joka Miettisen (2014, 14) sanoin muodostaa alustan ja antaa menetelmät, jotta monialainen asiantuntijajoukko saisi tuotettua uusia ratkaisuja. Sanders & Stappersin (2013, 20) periaatteen mukaisesti jokainen voi olla luova, kun vain annetaan välineet ja tekniikka, joilla voidaan ilmaista haluja, tarpeita ja unelmia. Opinnäytetyön

laatijan rooliin kuuluu lisäksi toteuttaa opinnäytetyöprosessin viimeiset vaiheet, johon kuuluu prototyyppien viimeistely tai tuotteistaminen, niistä yhden esittely ja esittelyyn mahdollisesti tarvittavan lisämateriaalin kerääminen, palautteen kerääminen sekä prototyypistä että esittelymateriaalista sekä esitellyn prototyypin uudelleenmuotoilu palautteen pohjalta.

4.1 Viitekehyksenä liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessit

Liiketoiminta- tai palvelumuotoiluun liittyen ei ole olemassa yhtä ja lopullista prosessikuvausta, mutta sitä voidaan kuvailla viiden satunnaisjärjestyksessä olevan vaiheen kautta (Kuvio 1). Siinä, missä palvelumuotoilu keskittyy asiakaslähtöiseen muotoiluun, liiketoimintamuotoilu jatkaa tutkimusta asiakastasolta pidemmälle, liiketoimintamallin kannalta oleellisiin sidosryhmiin. Lisäksi liiketoimintamuotoilussa keskitytään toteuttamiskelpoisuuteen ja palvelun liiketoiminnallisiin näkökulmiin. (Faljic 2019, 14.) Sekä palvelu- että liiketoimintamuotoilussa kaiken keskiössä on asiakas. Niissä pyritään hyödyntämään muotoiluajattelua (*design thinking*) ja luovuutta vaativaa *Outside of the box* -ajattelua (Dam & Teo, 2019).



Kuvio 1. Liiketoimintamuotoilun prosessi (Faljic 2019, 19.)

Liiketoimintamuotoilun prosessin ensimmäinen vaihe kehottaa eläytymään ja tutkimaan. Liikkeelle lähdetään asiakas- ja sidosryhmiin kohdistuvasta syvällisestä ymmärtämisestä: minkälaisia ja -kokoisia haasteita he kohtaavat? Mitä vaihtoehtoja heillä on käytössään? Minkälainen on heidän halunsa maksaa? (Faljic 2019, 20.) Tämä ei kuitenkaan riitä. Vasta silloin voidaan puhua asiakaslähtöisyydestä, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa, ei vain asiakasta varten. Asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin ja palvelujen käytön asiantuntijuuden kautta resurssina. Tämä

tarkoittaa, että palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä on tarkoituksenmukaista hyödyntää asiakkaan voimavaroja – ei pelkkiä tarpeita. (Koivunen 2016.) Tuomi & Sumkin (2010, 77) kehottaakin kutsumaan tärkeimmät asiakkaat ja verkostokumppanit mukaan työskentelyyn.

Lähestyttäessä vanhuspalveluita tuottavien yritysten kehittämistä liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin, voidaan aloittaa esimerkiksi niin, että perustetaan palveluntuottajaorganisaation käytännön realiteetit huomioon ottaen ensimmäiseksi suunnittelu- tai työryhmä, joka mieluusti vähimmillään koostuu asiakaskuntaan kuuluvista ikäihmisistä ja tarvittaessa heidän omaisistaan tai edunvalvojistaan (esim. muistisairaiden palveluita kehitettäessä), kehitteillä olevien palveluiden, tuotteiden tai liiketoiminnan asiantuntijoista sekä ikäihmisten parissa työskentelevistä asiantuntijoista. Suunnittelu- tai työryhmän tarkoitus olisi tunnistaa esiin nousevia yritystoimintaa ja sen tuottamia palveluita uhkaavia ongelmia ja kehittää niihin luovasti sellaisia ratkaisuja, jotka samalla tukevat yrityksen toimintaa, menestystä ja kilpailukykyä.

Eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen on palvelumuotoilun keskeinen ajatus, yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä (Tuulaniemi 2013, 116). Heikkinen (2017, 16) tähdentää osallisuuden edistämisen olevan eettisesti kestävää toimintaa yksilön aseman ja yhteiskunnallisen vallan epätasapainon vuoksi. Yhteissuunnittelumenetelmissä asiakas tai käyttäjä osallistuu palvelun kehittämiseen yhdessä muiden, kuten esimerkiksi muotoilutiimin kanssa, jolloin käyttäjätieto saadaan viedyksi nopeasti palvelujen kehittämiseen (Miettinen & Koivisto 2009, 23).

Tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät näkökannat tulevat otetuksi huomioon tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa mahdollisimman laaja-alaisesti (Tuulaniemi 2013, 117). Monipuolinen työryhmä voi palvelumuotoilun työvälineitä hyödyntäen pystyä luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvaan divergenttiaiatteluun, eli ideoiden tuottamiseen laaja-alaisesti (Tuulaniemi 2013, 113). Markkinan sekä eri asioiden ja toimijoiden hahmottamista voidaan edistää myös benchmarkkauksella, jonka avulla voidaan vertailla alan toimijoiden tuotteita, strategiavalintoja, palveluita ja toimintatapoja ja oppia parhaista käytännöistä (Tuulaniemi 2016, 138).

Ensimmäistä vaihetta (eläytyminen) seuraa konvergenttiajattelun vaihe, eli divergentillä tuotettujen ideoiden arviointi-, analysointi- ja karsintavaihe (Tuulaniemi 2013, 113). Liiketoimintamuotoilun prosessissa tätä toista vaihetta kutsutaan määrittelyn vaiheeksi (*define*). Siinä tutkimisen jälkeen katsotaan, mitä on opittu ja määritellään ja rajataan haaste. (Faljic 2019, 20.)

Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu uusien palveluiden suunnittelu tai olemassa olevien palveluiden parantaminen ja niiden tekeminen käyttökelpoisemmiksi ja asiakkaita houkuttelevammiksi (Stickdorn 2018). Ideoinnin vaiheessa lähestytään ensimmäisiä ratkaisun ajatuksia, priorisoidaan mahdollisuuksia ja valitaan lupaavimmalta vaikuttava mahdollisuus keskipisteeksi prototypointia varten (Faljic 2019, 21).

Prototypointivaiheessa aloitetaan ratkaisun muotoileminen haasteeseen (Faljic 2019, 21). Visualisoinnin ja prototypoinnin avulla voidaan lisätä tehoa luovaan ongelmanratkaisuun (Tuulaniemi 2013, 113). Olettamuksia ja prototyyppejä kehitetään, jotta saataisiin vastauksia ja kokeilemisen vaiheessa nämä kokeilut ja testit julkaistaan, jotta niistä voidaan oppia (Faljic 2019, 22). Nopean visualisoinnin tai prototyypin avulla nopeutetaan kehitysprosessia edistämällä ryhmän yhteistä ymmärrystä, jolloin kaikki erilaisista taustoistaan huolimatta voivat ottaa kantaa suunnitelmiin ja palvelua voidaan tarjoilla ja kehittää saman aikaisesti (Tuulaniemi 2013, 113). Prototypointi on edullinen ja nopea tapa testata konseptien toimivuutta käytännössä (Tuulaniemi 2013, 196).

Liiketoimintamuotoilua on luoda useita hurjia tai äärimmäisiä skenaarioita liiketoimintamalleista. Skenaarioita voidaan käyttää prototyyppinä asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatavan tiedon keräämiseen. (Faljic 2019, 8). Haasteesta riippuen liiketoimintamuotoilun prototyyppi voi olla mitä tahansa uudesta liiketoimintaprosessista täysin uuteen liiketoimeen. Tyypillisimpiä liiketoimintamuotoilun prototyyppejä ovat uudet liiketoimintamallit, liiketoimintastrategian selventäminen, taloudelliset kuvaukset, liiketoimintaprosessit, organisaatiokartoitukset, mittaristot sekä hinnoittelustrategiat. (Faljic 2019, 21.)

Palvelu- ja liiketoimintamuotoilun viidentenä vaiheena voidaan pitää kokeilua. Ideaalikokeilussa testaaja erottaa itsenäiset muuttujat (oletettu syy) riippuvaisista

muuttujista (havaittu vaikutus) ja vaikuttamalla syihin ja muovaamalla niitä hän voi oppia muutoksista, jotka ovat havaittavissa erilaisina vaikutuksina. Syiden muokkaaminen, jota seuraa tarkka havainnointi ja analysointi tuottaa oivalluksia syy-seuraussuhteista, joita ideaalitulanteissa voidaan soveltaa ja kokeilla muissa ympäristöissä. (Thomke & Manzi 2014.)

Palvelun toimivuutta on usein ennen implementointia (kokeilua) vaikea tietää riippumatta siitä, kuinka kauan sitä on suunniteltu (Tuulaniemi 2013, 115). Kokeilulle pyritään löytämään omat mittarit tai suorituskykytestit, jotta oletamus voidaan joko hyväksyä tai torjua (Faljic 2019, 22). Liiketoimintakokeilut voivat johtaa parempiin tapoihin tehdä asioita ja antaa yrityksille luottamusta vaihtaa suunta pois totutusta, ehkä viisaanakin pidetystä, mutta kuitenkin väärinsuunnatusta toiminnasta ja virheellisestä liiketoimintaintuutiosta, jota jopa kokeneet johtajat esittävät - järkevämpi päätösten teko johtaa lopulta parempaan suorituskykyyn (Thomke & Manzi 2014).

Tässä opinnäytetyössä kokeileminen on toteutettu siten, että yhdestä prototyypistä on tehty pitch deck -esitys, joka esiteltiin potentiaaliselle asiakaskunnalle. Esityksen, asian käsittelyn ja näistä kerättyjen palautteiden pohjalta on paranneltu prototyyppiä sekä suunniteltu sitä käyttökelpoisemmaksi ja asiakkaita houkuttelevammaksi.

4.2 Etnografisia piirteitä sisältävä tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen osuus sijoittuu liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessin (Kuvio 2) ensimmäiseen vaiheeseen, jossa tutkitaan aihetta pyrkien eläytymään tutkittavien kokemuksiin ja näkemyksiin.



Kuvio 2. Liiketoimintamuotoilun prosessi (mukailtu Faljic 2019, 19.)

Etnografista otetta voidaan soveltaa silloin, kun halutaan tehdä näkyväksi monitahoisia kulttuurisia ilmiöitä ja prosesseja. Muun muassa vuorovaikutukseen perustuvan kenttätöön kautta saatujen aineistojen pohjalta pyritään induktiivisesti kuvailemaan, tulkitsemaan, käsitteellistämään, teoretisoimaan ja analysoimaan syvällisesti ja

monipuolisesti arkitodellisuuden ilmiöitä ja toimijoiden niille antamia merkityksiä. (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 7-9; Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen 2007, 9).

Tässä opinnäytetyössä tehdään näkyväksi kulttuurisia ilmiöitä ja ikääntyneiden antamia merkityksiä liittyen heille palveluita tarjoaviin vanhuspalvelualan yrityksiin. Minkälaisia kokemuksia heillä on aiheeseen liittyen? Minkälaisia kuvia heille on tästä muodostunut esimerkiksi kulttuurin ja median kautta? Miten se vaikuttaa heihin, heidän asenteeseensa, tuntemuksiinsa, toimintaansa, valintoihinsa ja hyvinvointiinsa? Myös ilmiöiden merkitystä yksilöille ja yhteisöille tuodaan etnografiassa esiin (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 7). Muotoiluajattelu tuo liiketoiminnan kehittämiseen keinoja hyödyntää empatian kykyä ja tunnetta osana tuotekehitystä (Miettinen 2014, 15).

Etnografinen tutkimus on vaikuttavaa toimintaa, joka tuottaa todellisuutta ja vaikuttaa ympäristöönsä (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 10). Sen voima on mahdollisuudessa tuottaa yhteiskunnallisesti merkityksellistä tutkimusta tekemällä näkyväksi erilaisia eroja tuottavia, poissulkevia ja ihmisen toimijuutta rajoittavia käytäntöjä (Lappalainen ym. 2007, 14). Kuitenkin erojen korostamisen sijaan etnografinen tutkimus tähtää uusien näkökulmien ja tulkintojen tuottamiseen ja siten yhteisen ymmärryksen lisäämiseen (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 23).

Hämeenahon ja Koskinen-Koiviston (2014, 11-13) mukaan etnografisen aineiston pohjana käytetty kenttä ei ole paikkaan sidottu, vaan se koostuu erilaisista tiloista, tilanteista, kohtaamisista ja näistä jääneistä jäljistä. Tutkija muodostaa kenttensä näistä vaihtuvista tiloista ja paikoista, joskin kenttä muotoutuu ja muuttuu tutkimuksen edetessä. Kentän voi lisäksi nähdä rakentuvan vuorovaikutustilanteista ja tutkijan roolista, jonka kautta hän voi tulla osaksi tutkimuksensa kohteena olevaa yhteisöä.

Tässä opinnäytetyössä tutkija tutustuu sekä kentällä vuorovaikutustilanteissa että puhelimen välityksellä Hämeenahon ja Koskinen-Koiviston (2014, 13) mukaisesti monipuolisesti tutkittaviin ihmisiin, ilmiöihin ja maailmoihin ja pureutuu haastaviinkin kysymyksiin. Tutkimusta, jossa tutkijan käsitys tiedon luoneesta ja tutkittavien maailmankuva vaikuttavat tulkintoihin, kutsutaan hermeneuttisen tiedonannon prosessiksi.

(Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 14). Tutkija kunnioittaa tutkimukseensa osallistuvien ihmisisten tietämistä ja merkityksenantoja tunnustaen, että heidän tietonsa ei koskaan voi olla täysin hänen tietoaan (Lappalainen ym. 2007, 10). Aiheesta muodostuneet tulkinnat ovat osa jatkuvasti muuntuvaa tutkimusprosessia ja ne johtavat uudenlaisiin näkökulmiin, tietoon ja oivalluksiin (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 8).

Emotionaalinen läsnäolo tekee etnografisesta tutkimusprosessista erityisen (Lappalainen ym. 2007, 10). Tässä opinnäytetyössä emotionaalista läsnäoloa on pyritty lisäämään avoimen ja aikaan sitomattoman keskustelun kautta. Tiedon keräämistä tutkimus- ja kehittämisryhmäläisten antamista merkityksistä, käsityksistä, kokemuksista ja vaikutuksista liittyen vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin tapahtuu useissa eri paikoissa sekä tutkijan ja tutkimusryhmän välisenä vuorovaikutuksena henkilökohtaisissa haastatteluissa että osallistavan tiedonkeruun ja yhteisen keskustelun kautta.

Hämeenahon ja Koskinen-Koiviston (2014, 21) mukaan osallistava, yhteistyölle perustuva etnografia (*collaborative ethnography*) mahdollistaa tiedon soveltamisen esimerkiksi kehittämisprojekteissa ja se voi auttaa saattamaan tutkimuksen tulokset laajempaan tietoisuuteen ja käyttöön. Haanpää, Hakkarainen & García-Rosellin (2014, 290) mukaan etnografia onkin osoittautunut tehokkaaksi tavaksi ymmärtää myös liiketoiminnan kulttuureja ja merkityksiä sekä tuotteiden ja palvelujen kehitysprosesseja. Se luo mahdollisuuksia edistää sekä johtamisen käytänteitä ja päivittäisiä toimia että asiakkaan näkökulman huomioon ottamista liiketoiminnassa.

Edellä mainittu liittyy oleellisesti tähän opinnäytetyöhön. Tuodessaan tutkimusympäristön (tässä tapauksessa asiakaskunnan) kulttuuria ja käytänteitä näkyviksi tutkimuksen keinoin tutkija voi avata kentän toimijoille uusia ajatustapoja (Haanpää ym. 2014, 297). Opinnäytetyön etnografisia piirteitä sisältävä tutkimusosuus auttaa hahmottamaan, minkälaista kehittämistarvetta vanhuspalveluita tuottavissa yrityksissä on nähtävissä. Niiden avautuessa yritykset voivat poimia osion kerrallaan arvioinnin ja mahdollisen kehittämisen kohteeksi.

Tutkimustulosten käyttöönottoa ja vaikuttavuutta pyritään lisäämään työstämällä sekä tutkimuksen ja uusien ajatustapojen pohjalta liiketoiminta- ja palvelumuotoilun

menetelmiä että konstruktiiivisen tutkimuksen prosessia hyödyntäen prototyyppejä, joita jokainen (erityisesti vanhuspalvelualan yritys) voi hyödyntää. Ilman tällaista etnografian edellyttämää syvällistä ymmärrystä ja sen auki kirjoittamista toimintaa kehitettäisiin arvailujen varassa vailla todellista asiakasymmärrystä. Lisäksi olisi vaikea perustella, miksi juuri kyseistä toimintaa aletaan kehittää ja vastaako kehittäminen todelliseen tarpeeseen.

4.3 Konstruktiiivinen tutkimusote

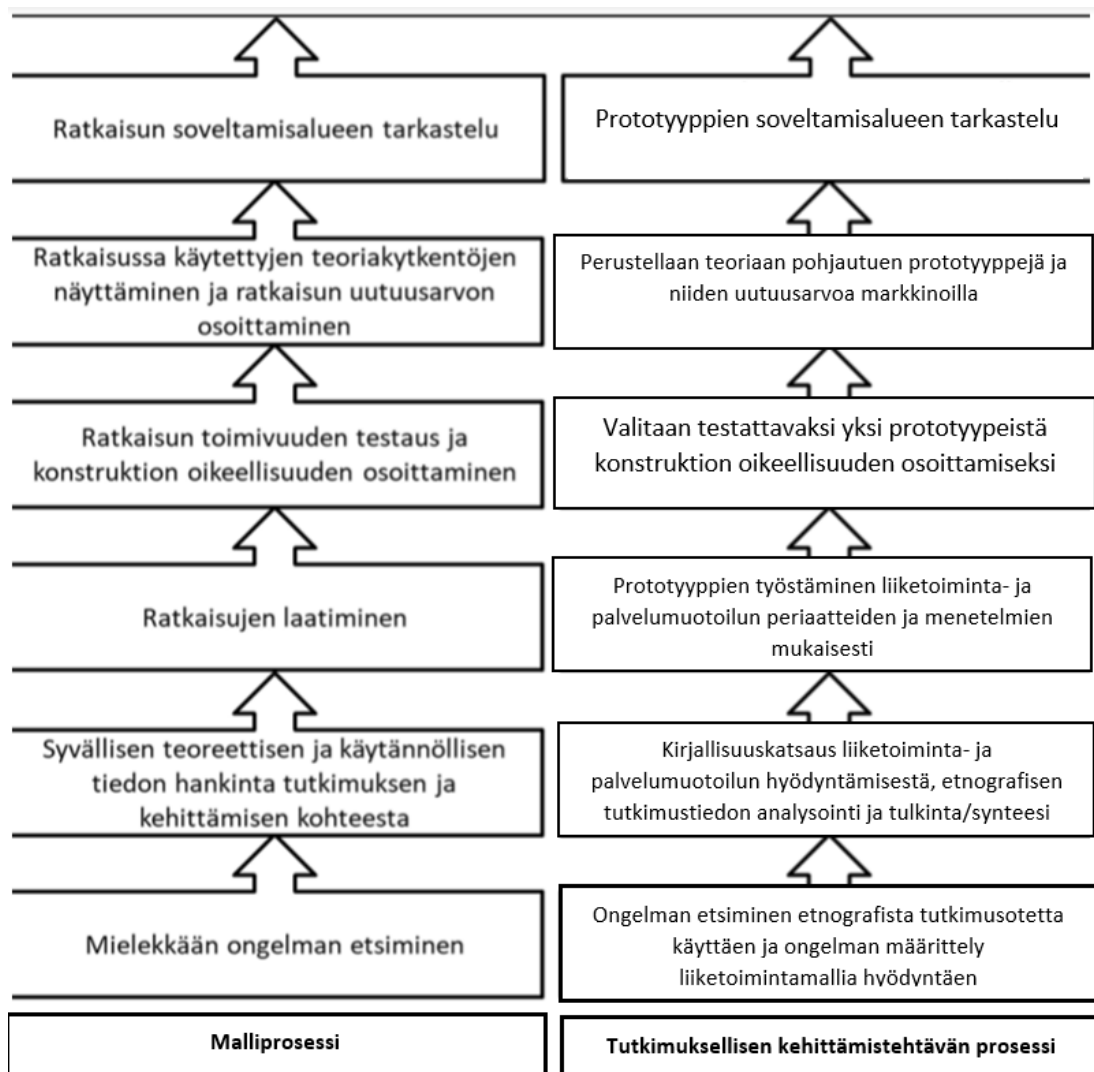
Tässä opinnäytetyössä konstruktiiivinen tutkimusote on nähtävissä läpi opinnäytetyön painottuen kuitenkin liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessin (Kuvio 3) kahteen määrittelyn (*define*) jälkeiseen vaiheeseen. Näissä vaiheissa keskitytään ideoimaan ratkaisuja ja prototypoimaan niitä visuaaliseen muotoon.



Kuvio 3. Liiketoimintamuotoilun prosessi (mukailtu Faljic 2019, 19.)

Konstruktiiivinen tutkimus on Ojasalon ym. (2015, 51) mukaan yksi tyypillisistä kehittämistyöhön soveltuvista lähestymistavoista. Se soveltuu lähestymistavaksi, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos eli malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2015, 66). Alasoinin (2007, 42) mukaan tutkimustiedon kautta voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen konstruointiin.

Näin ollen etnografisia piirteitä sisältävän syvällisen tutkimuksen pohjalta nousseiden aiheiden sekä prototyyppien (konstruktioiden) kuvaaminen edellyttävät tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi konstruktiiivista tutkimusta. Tässä voidaan käyttää myös Alasoinin (2007, 42) käyttämää termiä ”tutkimusavusteinen kehittäminen”, jossa tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa. Tutkimus ja kehittäminen siis integroituvat toisiinsa. Suunnitellut kehittämistoimenpiteet ja niiden eteneminen on mallinnettu tiivistetysti Ojasalon ym. (2015, 67) ”konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi” -mallin pohjalta (Kuvio 4) kuvaamaan prosessia, jossa tuotoksena syntyy etnografisen tutkimuksen pohjalta toteutettuja prototyyppejä.



Kuvio 4. Konstruktiivisen tutkimuksen toteutusprosessi (mukailtu Ojasalo ym. 2015, 67.)

Alasoinin (2007, 42-45) mukaan toisen asteen tulosten - jotka ilmenevät muun muassa laajemmin sovellettavissa olevina malleina, menetelminä, välineinä ja muunlaisina ”hyvinä käytäntöinä” - aikaan saaminen riippuu esimerkiksi levitettävien periaatteiden, käytäntöjen ja ratkaisujen tuotteistettavuudesta. Tässä opinnäytetyössä muotoiltavat prototypit ovat tuotteistettavissa ja oikeastaan prototypointi on tuotteistamista, joka Hiltusen (2017, 6) mukaan tarkoittaa uusien tai olemassa olevien palveluiden määrittelyä ja vakiointia.

Tuotteistamisen voidaan katsoa olevan myös palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5). Palvelun tarjoaman arvon voi kukin arvioida sen pohjalta, miten palvelun eri osia on kuvattu ja

vakioitu. Tuotteistaminen on toimintamallien ja palveluiden paketoimista selkeiksi ja houkutteleviksi palvelutuotteiksi, jotka vastaavat asiakkaita kiinnostaviin kysymyksiin: mihin tarpeeseen palvelu vastaa tai minkä ongelman se ratkaisee (Hiltunen 2017, 7).

Tuotteistaminen voidaan määritellä sisäiseksi tai ulkoiseksi tuotteistamiseksi, joita molempia on nähtävissä tässä opinnäytetyössä. Palvelutuotannon, -prosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaamista, määrittämistä ja yhdenmukaistamista voidaan kutsua sisäiseksi tuotteistamiseksi, kun taas ulkoista tuotteistamista ovat asiakkailla näkyvien palveluelementtien kuvaaminen esimerkiksi palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Asiakkaan ääni on hyvä kuulla: miten palveluprosessi näyttäytyy ja mitkä ovat asiakkaan prosessit? Asiakkaiden ottaminen mukaan tuotteistamiseen on tärkeää, jotta tuotetettu palvelu vastaisi asiakkaiden tarpeisiin. Kun otetaan asiakkaat mukaan palvelun tuotteistamiseen, voidaan varmistua siitä, että palveluun kiteytyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta (Tuominen ym. 2015, 5-7.) Lisäksi huolellisen dokumentoinnin tulee kertoa palvelusta kaikki olennainen riittävän tarkasti, jotta sen avulla voidaan lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja luoda yhteistä ymmärrystä palveluista ja niiden tuottamasta arvosta eri toimijoille (Hiltunen 2017, 6-7).

Tämän opinnäytetyön yhteydessä asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat ovat oleellinen osa työskentelyä sekä tutkimus- että kehittämisvaiheessa ja lisäksi tuotteita esiteltäessä, arvioitaessa ja uudelleen muokatessa. Opinnäytetyössä toteutetaan sekä sisäistä että ulkoista tuotteistamista ja se koskee erityisesti uusien palvelutuotteiden määrittelyä ja vakiointia. Alahuhdan (2015, 16) mukaan nykyään on jo täysin selvää, että edelläkävijyyden pitää liittyä kaikkeen, mitä yritys tekee. Tuotteista suunnitellaan edelläkävijyyden näkökulmasta sellaisia, joita ei nykytiedon valossa ole myynnissä tai palvelutarjonnassa, mutta joille on kasvava kysyntä ja tarve. Mitä ainutlaatuisempi on yrityksen palvelutarjonta, sitä vähemmän merkitystä kilpailijoiden hinnoilla on (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29). Tässä opinnäytetyössä kehitettävillä prototyypeillä on myynnin ja asiakastytytyväisyyden edistämisen ohella myös tärkeä yhteiskunnallinen rooli, sillä niiden avulla voitaisiin saavuttaa huomattaviakin säästöjä hoitokulujen vähentyessä.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS

All successful innovations begin with an accurate assessment of the present, of current reality. We save the crystal ball for later (Liedtka & Ogilvie 2011, 23.)

Liedtka & Ogilvie (2011, 23) täsmentävät tarkkaa ja tietoon perustuvaa käsitystä nykyisyydestä menestyksekkäiden innovaatioiden pohjalla. Käsitystä nykyisyydestä voidaan hahmotella kokemusten pohjalta. Vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin liittyvät ikäihmisen kokemukset saattavat vaikuttaa yrityksen menestykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esimerkiksi ikävien kokemusten päätyessä kuntapäätäjien, aluehallintoviraston tai vanhusasiamiehen tietoon, kunta voi joutua jopa irtisanomaan ostopalvelusopimuksen, eikä ehkä ole jatkossa halukas ostamaan palvelua kyseiseltä yritykseltä. Ikääntyneiden kokemukset saattavat vaikuttaa yrityksen menestykseen myös työhyvinvoinnin näkökulmasta: tyytymättömät ikäihmiset kuormittavat henkilöstöä huomattavasti tyytyväisiä enemmän. Kun taas Tervosen (2019) mukaan erinomainen asiakaskokemus liikuttaa tunnetasolla ja tuottaa asiakastyytyväisyyttä. Ja sitä kautta myös työtyytyväisyyttä.

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta tuodaan esille kokoamalla ja visualisoimalla etnografisia piirteitä sisältävän tutkimuksen keinoin saavutettua ymmärrystä. Hämeenahon ja Koskinen-Koiviston (2014, 24) mukaan yksi etnografisen tutkimuksen piirteitä on pyrkimys tuoda tietoa yhteiskunnan marginaalisista ryhmistä ja kulttuureista. Tätä varten tämä tutkimuksellinen kehittämistyö aloitettiin kokoamalla tutkimus- ja kehittämisryhmä edustamaan yhteiskunnan marginaalista ryhmää, ikääntyneitä yrittäjiä.

Valintakriteereinä tutkimukselliseen kehittämistehtävään osallistumiselle oli yli 65-vuoden ikä, vähintään 10 vuoden työkokemus yrittäjänä ja halukkuus osallistua sekä tutkimukselliseen että yhteiskehittämisen osioon. Poissulkukriteereinä tutkimukseen osallistumiseen oli alle 65-vuoden ikä, todettu muistisairaus tai etukäteen tiedossa oleva halu osallistua vain joko tutkimukselliseen tai yhteiskehittämisen osioon. Tutkimukselliseen kehittämistehtävään löytyi neljä kriteerit täyttävää henkilöä. Tutkimus- ja kehittämisryhmästä päätettiin alkaa käyttää nimitystä *Konkarit*. Faljicin (2019, 17)

mukaan liiketoimintamuotoilussa jo pieni määrä tietoa voidaan johtaa olettamuksien, prototyyppien ja testien ensimmäiselle kierrokselle.

Valintakriteerit täyttävien konkarien löytäminen ei ollut aivan helppoa. Heidät löydettiin kyselemällä laajalta joukolta ihmisiä, tuntevatko he ketään sellaista 65 vuotta täyttänyt henkilöä, jolla olisi vähintään 10 vuoden työkokemus yrittäjänä. Ensimmäisen konkarin löydyttyä tämä löysi toisen aiheesta kiinnostuneen, valintakriteerit täyttävän osallistujan. Yksi konkari löytyi harrastustoiminnan kautta ja neljäs sitä kautta, että eräs henkilö osasi häntä suositella kysyttäväksi osallistumaan tutkimukseen.

Muotoiluajattelu toimii parhaiten, kun tiimi on heterogeeninen, joten yleisin virhe liiketoimintamuotoilussa on muodostaa sellainen tiimi, jossa kaikki jäsenet edustavat esimerkiksi samaa alaa (Faljic 2019, 6). Konkareiden asiantuntijuus kohdistuu heterogeenisesti taiteen, tekniikan, kirjanpidon ja liikenteen aloille. Yritykset, joissa Konkarit työskentelevät tai ovat työskennelleet, ovat kaikki osakeyhtiöitä ja niiden koot vaihtelevat pienyrityksestä parhaimmillaan kymmeniä ihmisiä palkanneeseen globaalisti toimivaan yritykseen. Lehtonen ja Lehto (2014, 24) tähdentävät tulevaisuuden kilpailuetujen löytyvän usein eri alojen osaamisen ennakkoluulottomasta yhdistämisestä.

5.1 Tutkimuksellinen osuus

Tutkimuksellisen osuuden toteutus tapahtui joulukuulta 2019 helmikuun 2020 loppuun. Ihmisen kokemuksellisuuden tunnustaminen saattaa Perttula & Syväjärven (2012, 11-12) mukaan joskus unohtua odotusten ja vaatimusten kasvaessa monimutkaistuvassa työelämässä, vaikka erityisesti silloin korostuu ihmisen kokemuksellisuus sekä arvo toimijana ja yhteisön jäsenenä. Tällöin henkilöstön johtoa myöten on tärkeää olla tietoinen, mitä ikäihmiset kokevat. Asiakaskokemus kuitenkin riippuu yrityksen kyvystä ratkaista yksittäisen asiakkaan sisäinen ongelma Tervosen (2019) sanoin kirkkaasti ja yksinkertaisesti. Tarvitaan siis asiakasymmärrystä.

Vilkan (2015, 101) mukaan henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen sopii yksilöhaastattelu. Tutkimus alkoi puolistrukturoiduilla yksilöllisillä teemahaastatteluilta. Teemahaastattelua varten laadittiin kysymysrunko joulukuussa 2019 (Liite 2), mutta

yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu suunniteltiin eteneväksi ennemmin-kin keskustelullisesti keskeisten teemojen varassa. Hirsjärvi & Hurmeen (2015, 47-48) mukaan voidaan puhua puolistrukturoidusta teemahaastattelusta silloin, kun haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja kun kysymykset ovat kaikille samat, mutta niissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, ja lisäksi haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä.

Haastattelemalla ja havainnoimalla kerätystä Konkareiden antamasta tiedosta ja merkitysten kuvauksista saatiin kattava pohja vanhuspalvelualan yrityksiin liittyvistä monitahoisista ilmiöistä ja prosesseista. Haastatteluaineiston purkamista ja analyysia käsittelevässä luvussa on kuvailtu ja käsitteellistetty arkitodellisuuden ilmiöitä ja analysoitu aineistoa induktiivisesti. Haastattelutuloksissa puolestaan keskityttiin tulkitsemaan aineistoa narratiivisesti eli tarinallistamalla. Tarinalliset tutkimukset on havaittu tärkeiksi hoitotieteessä alan ymmärryksen lisäämiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Induktiivisen prosessin asetelma on muuttuva siinä, että luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa; teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärryksen toivossa ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla (Hirsjärvi & Hurme (2015, 25). Aineiston verifioimiseksi toteutettiin helmikuussa 2020 yhteinen aivoriihityöskentely, jonka aiheena oli vanhuspalvelualan yrityksiin liittyvät koetut ongelmat.

5.1.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelujen kautta pyrittiin pääsemään käsiksi Konkareiden syvällisiin näkemyksiin ja tunteisiin. Vilkkä (2015, 124) kehottaa poimimaan teemahaastatteluun sellaisia keskeisiä aiheita, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tällaisia keskeisiä aiheita tai teemoja olivat vanhuspalveluita tuotaviin yrityksiin liittyvät haasteet, positiiviset ja negatiiviset kokemukset, yksilölliset ja yhteisölliset vaikutukset, yritystoimintaan ja palveluihin liittyvät mahdolliset ongelmat sekä kulttuurin ja median kautta muodostuneet kuvat. Jotta haastatteluissa voitiin kuitenkin säilyttää teemahaastattelurungosta huolimatta etnografinen luonne,

haastateltavien annettiin puhua aivan vapaasi, eikä keskustelua väkisin pyritty pitämään teemoissa. Tämä antoi mahdollisuuden kertoa myös sellaisia tarinoita, joiden suhteen ei oltu aivan varmoja, liittyivätkö ne aiheeseen. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan vaikeiden tapahtumien työstämisessä kertomusten tuottaminen on tärkeää.

Haastattelut tapahtuivat tutkimusryhmäläisten kodeissa ja niitä tehtiin yhteensä neljä kappaletta, eli jokaiselle konkarille yksi haastattelu. Aluksi haastateltaville kerrattiin tutkimukseen ja sen kulkuun liittyviä asioita ja muistutettiin, että he saisivat keskeyttää osallistumisensa ilman syytä, mikäli sellaiseen tulee tarve. Lisäksi he allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta ennen haastattelujen aloittamista (Liite 1). Allekirjoitettuja suostumuksia ei liitetty opinnäytetyöhön anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastattelujen nauhoittamisen mahdollisuus koettiin häiritseväksi, joten haastatteluja ei nauhoitettu, sillä tilaisuus haluttiin pitää mahdollisimman luontevana.

Kyllä siinä on vähän vaikea keskittyä, kun täytyy miettiä mitä sanoo ja sitä on sitten vaikea poistaa tai korjailla sanomisiaan jälkikäteen.

Haastattelija kirjoitti omalla kannettavalla tietokoneellaan muistiin tiivistetysti haastateltavien kuvaamia asioita ja kertomuksia haastattelun aikana ja kertoi tulkinnoistaan haastateltavalle. Haastateltavat saivat lukea omaan haastatteluunsa liittyvät muistiinpanot ja jokaisella oli mahdollisuus vahvistaa, hylätä tai täydentää tutkijan esittelemää tekstiä, tulkintaa tai tiivistystä. Näin varmistettiin, että oleelliset asiat on saatu kirjatuksi ylös ja ymmärretty oikein. Tällaista haastattelua voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 137) mukaan nimittää ”itseään korjaavaksi” haastatteluksi.

Varsinaisten haastattelutilaisuuksien lisäksi osa haastateltavista halusi vielä jälkikäteen keskustella aiheesta, joten heidän kanssaan haastattelua jatkettiin vielä puhelimitse. Nämä keskustelut sovittiin kuuluvaksi allekirjoitetun haastattelusopimuksen piiriin ja niistäkin haastattelija kirjoitti muistiinpanot, jotka haasteltava sai niin ikään käydä läpi yhdessä tutkijan kanssa ennen aineiston purkamista ja analyysia. Puhelut laajensivat entisestään käsityksiä tutkittavien elämästä ja kokemuksista.

Keskusteleminen puhelimessa sujui avoimemmin joidenkin konkareiden kanssa ja näin keskustelu muodostui myös syvällisemmäksi.

5.1.2 Haastatteluaineiston purkaminen ja analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 25) mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, joka etenee yksityisestä yleiseen, eli yksittäisistä tuloksista tehdään yleisiä päätelmiä. Induktiiviselle prosessille on ominaista kiinnostus useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25).

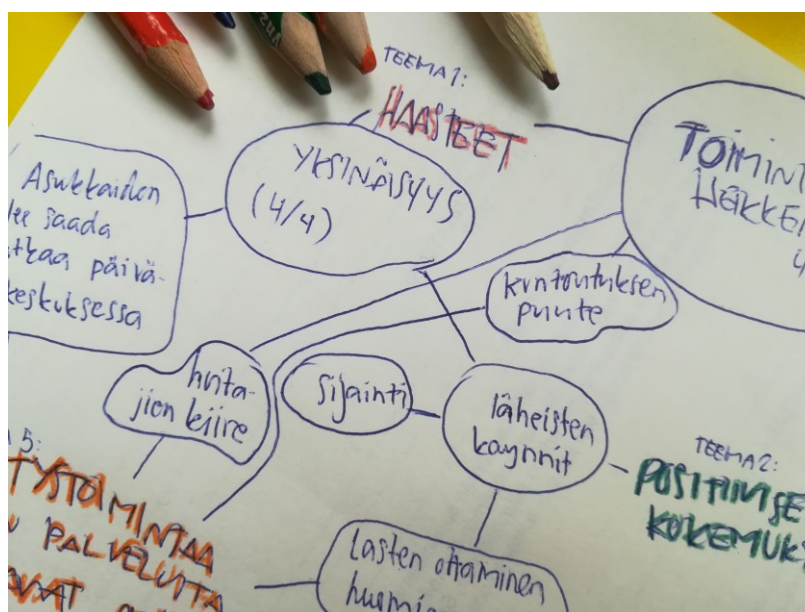
Tutkimuksen tarkoitukseen pohjautuen tulisi Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 146) mukaan harkita, mitä ja miten yksityiskohtaisesti aineistoa kuvataan. Itseään korjaavien haastattelujen jälkeen aineisto oli jo valmiina tekstimuodossa tietokoneella. Pääosin haastattelujen pohjalta syntynyt teksti oli haastattelijan luomaa, jonka haastateltavat olivat tarkastaneet. Haastattelun yhteydessä puheessa esiintyneitä taukoja, huokauksia, äänenpainoja, naurahduksia tai muita sellaisia ei kirjattu ylös. Haastatteluissa ei kirjoitettu sanatarkasti ylös aivan kaikkea, vaan litterointia, eli sanasanaista puhtaaksikirjoitusta toteutettiin valikoiden olennaisimmat asiat ja murteet häivytettiin kirjakieliseksi tekstiksi.

Jokaisen haastateltavan haastatteluaineisto koottiin tietokoneella omaan tiedostoonsa ja siitä redusoiitiin vielä tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen pois. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 150) mukaan lähtöaineiston kokoamisen jälkeen se muokataan induktiivisesti ja ryhmitellään luokiksi. Aineistoja luokiteltiin värjäämällä jokaisen aineiston tekstiä teemojen mukaisesti. Luokittelun pääkriteerinä oli tutkimusongelma ja siitä johdettu ensimmäinen tutkimuskysymys: Minkälaisia kehittämistarpeita vanhuspalveluita tuottavien yritysten asiakkaat (palvelun loppukäyttäjät) kokevat olevan alan yritystoimintaan liittyen?

Jotta tähän tutkimuskysymykseen saatiin koottua kattava vastaus haastattelujen pohjalta, haastatteluaineisto luokiteltiin teemojen mukaan seuraavasti: vanhuspalveluihin liittyviin haasteisiin viittaavat tekstit värjättiin punaisella, positiivisiksi koetut kokemukset vihreällä ja negatiivisiksi koetut kokemukset sinisellä. Vaikutuksiin viittaavat

tekstit värjättiin violetilla, joista yksilöllisiin vaikutuksiin viittaavat tekstit erotettiin alleviivauksella teksteistä, joissa arvioitiin yhteisöllisiä vaikutuksia. Yritystoimintaa ja sen tuottamia palveluita mahdollisesti uhkaaviin ongelmiin viittaavat tekstit värjättiin oranssilla ja kulttuurin tai median kautta muodostuneisiin kuviin viittaavat tekstit alleviivattiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 142) huomauttavat teemahaastattelun avulla lähestyttävän kokonaisuuden pirstoutumisesta käsittelyvaiheessa. Tämä pirstaleinen materiaali koottiinkin luokittelun jälkeen teemakohtaisiin tiedostoihin, joihin kopioitiin yhteen kyseisen teeman värin mukaiset tekstit jokaisesta haastatteluaineistosta. Päällekkäisiä ja saman sisältöistä materiaalia yhdistettiin ja aineistoa uudelleen järjesteltiin. Tässä vaiheessa tutkimuksen etenemisen kannalta ei ollut enää merkitystä sillä, kuka oli sanonut mitäkin, joten teematiedostojen tekstit yhdistettiin ja aineiston analyysiä jatkettiin redusoimalla, eli pelkistämällä lauseita tiivistettyyn muotoon. Asiayhteyksiä pyrittiin visualisoimaan miellekartan avulla (Kuva 1).



Kuva 1. Miellekartta aineiston asiayhteyksien visualisoimiseksi

5.1.3 Haastattelun tulokset ja tulkinta

Haastatteluaineiston analyysin ja luokittelun pohjalta siirryttiin synteisiin, jossa kokonaiskuvaa pyrittiin luomaan narratiivisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 137) mukaan tutkija voi luoda haastattelun sisällöistä kertomuksen, vaikka sellaista ei itse

haastattelussa suoranaisesti olisikaan esiintynyt. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) puolestaan tähdentävät narratiivisten tarkastelutapojen soveltuvan tutkimukseen, joissa ollaan kiinnostuneita vapaasti kerrotuista asioista ja omaan elämään liittyvistä tarinoista.

Konkareiden kokemukset liittyivät sekä omakohtaisiin asiakkaana olemisen kokemuksiin että kokemuksiin jonkun läheisen elämään liittyen esimerkiksi, kun oma vanhempi tai puoliso on siirtynyt vanhuspalveluita tuottavan yrityksen asiakkaaksi, jolloin konkari on ikään kuin myötäelänyt yrityksen asiakkaana. Omakohtaiset asiakkaana olemisen kokemukset liittyivät päiväkeskuspalveluun ja erilaisiin palvelukeskuksissa tarjottaviin ohjelmiin ja ryhmiin, kuten vesi- ja tuolijumppaan.

Tässä narratiivisessa analyysissä nivotaan yhteen, kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kehottavat, erilaisia henkilökohtaisia kokemuksia, tavoitteita, toiveita, vaateita ja asenteita sekä sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tarpeita. Haastatteluaineistosta rakennettu tarina alkaa pitkään avioliitossa eläneen pariskunnan, Sylvin ja Pentin yhteiselosta heidän omakotitalossaan edeten kronologisesti heidän muuttoonsa palvelutaloon ja elämään siellä. Nimet on keksitty. Tarinassa käytetyt kursivoidut tekstit ovat suoria sanasanaisia, eli litteroituja lainauksia haastatteluista. Tarinassa on pyritty painottamaan sellaisia aiheita, jotka tulivat esille jokaisessa haastattelussa, mutta se sisältää myös yksittäisiä kokemuksia.

5.1.4 Narratiivinen analyysi: Sylvin ja Pentin tarina

Sylvi ja Pentti Mäkinen elelevät rauhallista eläkeläiselämäänsä rakkaassa rintamamiestalossaan Tampereella, jossa he ovat asuneet jo kuutisenkymmentä vuotta. He ovat olleet naimisissa 67 vuotta ja tuskin osaisivat elää ilman toisiaan. Ihan tavallisena arkisena aamuna he istuvat jälleen aamukahvipöydässä lehteä selaillen. Yksi asia Sylville on päivän selvä: hän ei halua päätyä vanhuspalveluita tuottavan yrityksen asu-
mispalveluasiakkaaksi.

Jos jotenkin vain voisi välttää sen palvelutalovaiheen elämässä.

Lehdistä saa tämän tästä lukea, kuinka yksityisellä puolella vanhukset näkevät nälkää ja hoitajat väsyvät. Ei kai ne sellaista kukaan jaksa. Tuntuu, että parempi pysyä omassa mökissä vain, pois toisten jaloista.

Sylvin mielestä palvelutaloon siirrytään pakon sanalemana vasta siinä vaiheessa, kun kummankaan toimintakyky ei enää riitä kotona asumiseen. Sylvi katsoo Penttiä haitkeana. Pentillä on pitkälle edennyt muistisairaus. Välillä on helpompia päiviä, mutta toisinaan Pentti ei tunnu ymmärtävän puhetta ja liikkeiden aloittaminen on alkanut tuottaa haasteita.

Näihin päiviin saakka Sylvi ja Pentti ovat käyneet sunnuntaisin Kirkossa. Usko on ollut nuoresta saakka kantava voima heidän molempien elämässä. Sylvi muistelee, että he ovat aikanaan päättäneet, etteivät luopuisi toisistaan, kuin vasta kuoleman erotessa. Se päätös on ollut helppo pitää ja Sylvi pohtiikin haluavansa olla Pentin kanssa loppuun asti ja saattaa hänet kädestä pitäen taivasmatkalleen, mikäli Pentin aika koittaa ennen häntä. Hän haluaisi osata hoitaa Penttiä kotihoitajien avustamana kotona loppuun saakka.

Kova rysähdys havahduttaa Sylvin ajatuksistaan ja säikäyttää pahan päiväisesti. Pentti on kaatunut ja makaa lattialla voivotellen keittiöjakkaran vieressä eikä pääse ylös. Sylvi soittaa ambulanssin ja Pentti kannetaan paareilla autoon. Myöhemmin Sylville ilmoitetaan, että Pentillä todettiin kuvissa reisiluun kaulan murtuma ja hänet on siirretty leikkaukseen, mistä hänet siirrettäisiin osastolle toipumaan ja sieltä todennäköisesti jatkohoitoon lähemmäksi kotia. Sylvillä on valtava ikävä Penttiä.

Muutaman viikon kuluttua osastolta soitetaan, että Pentille olisi nyt aika katsoa tehostetun palveluasumisen paikkaa ja kyselivät, olisiko Sylvillä jotakin toiveita asian suhteen. Sylvi kokee uutisen järkytyksenä. Keskusteltuaan tovin Sylville alkaa valjeta, että siellä ollaan nyt todellakin siirtämässä pelkkää Penttiä uuteen kotiin. Sylvi pohtii, miten näin mielivaltaisesti voidaan kulkea heidän avioliittonsa ylitse ja päättää, että Pentti ei muuta mihinkään ilman häntä.

Koittaa aika, kun kaupungin sosiaalityöntekijä soittaa ja ilmoittaa, että sekä Pentti että Sylvi ovat saaneet paikan palvelukoti Puuhellasta, missä hoivapalveluita tuottaa Hoito

Oy. Se on ainoa paikka, johon he voisivat muuttaa asumaan yhdessä. Yhteisen muuton mahdollistamiseksi tarvittiin lupa Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastolta. Sosiaaliohjaaja kuulostaa siltä, kuin Sylvi ja Pentti olisivat saaneet lottovoiton. Sylvin valtaa epävarmuus, mutta sosiaaliohjaaja kuvailee Puuhellän elämää yhteisölliseksi ja kertoo siellä järjestettävän monipuolista ohjelmaa päivittäin. Siellä ei varmasti tulisi aika pitkäksi. Hän ylistää vielä Hoito Oy:n panostaneen erityisen hyvin asukkaidensa kohtaamiseen yksilöllisesti, sillä käytössä on elämykselliset elämänkaarikartat ja syvälliset sympatiahaastattelut.

Puuhella on Sylville entuudestaan tuttu, sillä hän on käynyt Puuhellän päiväkeskuksessa jo useita vuosia. Positiivisesti ajattelemaan pyrkivä Sylvi miettii uutisessa sitä hyvää puolta, että sitten hänelle tärkeäksi vuosien saatossa muodostunut päiväkeskuspalvelu ja erityisesti siellä kohtaamansa ystäväpiiri ovat aivan lähellä, samassa rakennuksessa. Toisaalta muuttoajatukset herättävät myös huolia.

Jos pitäisi muuttaa palvelutaloon, nii kyllä minua mietityttäisi, että pääsisikö sieltä kirkkoon. Ei ne hoitajat varmaan semmoisia asioita hoida.

Jaetaankohan niissä [palvelutaloissa] ehtoollista ja lauletaanko muuta kun karaokea? Jos jotain olisikin, niin joku kumminkin pahoittaisi mielensä ja sitten se [hengellinen toiminta] lopetettaisiin sen yhden mielipiteen takia, vaikka muille se toisikin lohtua ja toivoa.

[vanhuspalveluita tuottavan yrityksen nimi] sun muista puuttuu seurakuntayhteys ja hengellisyys niin hoitajilta kuin asukkailtakin. Tai sitä ei näytetä. Nykyään on niin paljon leipäpappeja ja leipähoitajia. Sairaanhoidajat eivät tee nykyisin enää töitä kutsumuksesta eikä niillä taida kuulua enää koulunkäyntiin sielunhoito.

Isokenkäiset käärivät rahat taskuunsa eikä siitä toiminnasta taida jäädä edes verorahoja meille.

Muuttopäivä-maanantai koittaa vain kolme päivää puhelusta sosiaaliohjaajan kanssa, joka on sopinut myös Puuhellän sosiaaliohjaajan kanssa muuttopäivästä ja Pentin siirrostasunnolle suoraan sairaalasta. Haikein mielin Sylvi laittaa rakkaan omakotitalon myyntiin ja alkaa pakkailla kiireesti tavaroita. Onneksi heidän tyttärensä pojan, Jeren, puoliso ehtii kolmen lapsensa kanssa mukaan muuttotalkoisiin. Muuttoauto tilataan maanantaille, eli samalle päivälle, kun Pentti siirretään Puuhellaan ja Sylvi itse pääsisi Jeren kyydillä tuona samaisena päivänä illemmalla, kun poika pääsee töistä.

Sylvin on vaikea ynnäillä, mitä asuminen Puuhellassa tulee heille maksamaan ja se aiheuttaa hänessä stressiä. Eivät he Pentin kanssa mitään tuhlareita ole koskaan olleet, mutta sosiaalihojaajakaan ei pystynyt antamaan tarkkoja lukuja edes sadan euron tarkkuudella. Puhelimessa hän kyseli tukipalveluista alustavaa laskelmaa tehdessään. Kauppaan on sen verran matkaa, että ruoat tarvitaan, samoin siivous- ja peseytymisvälineet. Saunassa he ovat tottuneet käymään joka keskiviikko, perjantai ja sunnuntai. Ainakin Pentti tarvitsee fysioterapiaa tai jotakin ohjattua kuntoutusta joka päivä, että pysyy kunnossa. Muuten hän jämähtää täysin.

Se on kuin ostaisi sikaa säkissä, kun niitä hintoja koittaa selvittää.

Lumisateisena muuttopäivänä klo 18.30 Sylvi saapuu Jeren kyydillä Puuhellan pihaan. Ulko-ovi on lukossa, joten Jere jää varmistamaan, että Sylvi-mummu pääsee sisälle. He painavat oven vieressä olevaa soittokellon nappia. Noin 10 minuutin ajan he painelevat nappia ja juuri kun Jere alkaa hermostua, silminnähden kiireiseltä vaikuttava hoitaja avaa oven.

Siinä me tuijotimme toisiamme lumisateessa kuin ”hoo moilaset” ja ilmapiiiri oli kireä.

Hoitaja ohjaa Sylvin käytävälle odottamaan ja Jere kaasuttaa autolla tiehensä. Hoitajalla soi puhelin ja hän painaa puhelun pois päältä ohjattaessaan Sylviä penkille istumaan. Puhelin soi uudelleen ja hoitaja lähtee kiireisen oloisesti kertoen, että kyllä tähän joku varmasti kohta tulisi. Käytävä näyttää olevan aivan tukossa muuttolaatikoita, joissa lukee ”Mäkinen.” On aavemaisen hiljaista. Vartin kuluttua toinen hoitaja kävelee rivakasti Sylvin ohi ja tervehtii Sylviä väkinäinen hymy huulillaan. Ei hän jäänyt kukaan kyselemään, miksi Sylvi siinä istuskeli. Ehkä hänelläkin oli omat kiireensä. Odotellessaan hoitajaa Sylvi ihmettelee, missä kaikki asukkaat ovat, kun seitsemänuutisetkin on jo katsottu.

Hän lähtee vähän katselemaan toiveikkaana paikkoja, josko ohjelmaa olisikin jossain toisaalla. Tähän aikaan asukkaat saattavat hyvinkin olla kokoontuneena yhteen esimerkiksi iltahartaudessa, katsomassa Suomifilmiä, saunomassa tai ehkäpä jopa pelaamassa korttia. Ketään ei näy missään. Vihdoin Sylvi huomaa hoitajan ja menee

kysymään, minne hänen pitäisi mennä, kun hänet on ohjattu muuttokamoiineen vain odottamaan käytävällä. Hoitaja ei tunnu tietävän asiasta mitään, sillä hän ilmeisesti työskentelee eri puolella Puuhellaa. Hän kehottaa menemään vain odottamaan sinne penkille ja arvelee hoitajan tulevan aivan pian.

Penkille istahtaessaan Sylvi alkaa kokea turvattomuutta, merkityksettömyyttä ja surua. Jonkin ajan kuluttua Sylville oven avannut hoitaja tulee siltä suunnalta, minne oli noin tunti sitten mennyt ja näyttää hämmästyneeltä Sylvin istuessa yhä käytävällä. Hän ihmettelee kuinka kukaan ei ole saattanut Sylviä asunnolleen ja vaikuttaa hiukan hermostuneelta. Hoitaja kehottaa Sylviä lähtemään hänen mukaansa asunnolle ja selittää väsyneen oloisena työvuonsa menevän taas ylitöille tämän takia. Hoitaja ilmoittaa myös, että Sylvin tulisi hoitaa muuttokamat asuntoon mahdollisimman pikaisesti, sillä ne ovat käytävällä paloturvallisuusriski ja yöhoitajalla ei varmasti ole niitä aikaa siirrellä.

Hoitaja avaa Sylville oven uuteen asuntoon ja ilmoittaa, että Puuhella on lainannut heille talon lakanoita, sillä kukaan ei ollut laittanut lakanoita Pentin mukana. Pentille hoitosuhteeseen kuuluu sänky, johon Pentti on laitettu nukkumaan, mutta sänky, joka on pedattu Sylviä varten, on Sylvillä vain lainassa, kunnes hän saa oman sänkynsä asuntoon. Tämän sanottuaan hän lähtee kiireesti. Hoitajan sulkiessa oven Sylvi romahuttaa täysin. Hän ei voi muuta kuin itkeä. Hän ei ymmärrä, miksi Pentti on laitettu nukkumaan jo tähän aikaan, ovatkohan kaikki muutkin asukkaat jo nukkumassa, eivätkö he saa nukkua enää samassa sängyssä. Sylvi ja Pentti ovat nukkuneet viimeiset 67 vuotta ennen Pentin kaatumista vierekkäin ja läheisyyden kaipuu kalvaa nyt Sylviä.

Aamu valkenee hoitajien tullessa ”huomenta” huudellen ja sytyttäessä kirkkaat kattovalot palamaan. Sylvi tekeytyy nukkuvaksi ja seurailee tilannetta silmät kiinni. Hoitajat menevät päämäärätietoisesti Pentin kimppuun. Pentti vaikuttaa olevan hiukan sekaisin ja yrittää estellä hoitajia. Sylvi kuulee toisen hoitajista sanovan toiselle, että ”Jahas, vaikuttaa olevan hankala, joten vaihdetaan tässä nyt kun on muutenkin vaujausta.” He riisuvat Pentin ja putsaavat häntä ja hänen alapäättään kangaslapuilla. Pentti hermostuu ja yrittää huitoja hoitajia, jolloin toinen hoitaja tarttuu Penttiä käsistä. Pentti koittaa potkia, jolloin toinen hoitajista käy käytävällä huutamassa apuun lisäkäsiä. Kolmas hoitaja saapuu paikalle pitämään Pentin jaloista kiinni. Käsistä pitelevä hoitaja

puhuu Pentin korvan juuressa tarpeettoman kovalla äänellä, että ”tämä nyt vain täytyy hoitaa, vaikkei se ehkä tunnu kivalta.”

Eihän siinä metelissä voi nukkua, joten Sylvi nousee istumaan sängynlaidalle ja katsoo hoitajia hämmästyneen näköisenä. Yksi hoitajista huomaa hänet, toivottaa ”hyvää huomenta Sylvi”, esittelee itsensä ja kysyy, miten ensimmäinen yö uudessa kodissa on sujunut. Yhtäkkiä hoitajat vaikuttavat lähes teatraalisen hyväntuulisilta. Aivan kuin joku olisi käskenyt heidän esittää iloista. He myös kyselevät, miten Sylvi on suunnitellut toimivansa ala-aulan käytävät tukkivien muuttolaatikoiden kanssa ja minkälaisella aikataululla homma hoituu. Palvelusopimukseen kun ei kuulu muuttolaatikoiden kantaminen eikä hoitajilla olisi siihen aikaakaan. Sylvi ei osannut kuvitella milloinkaan olevansa tällaisessa tilanteessa. Hän ilmoitti, että juttelee asiasta Jeren kanssa.

Iltapäivällä Jeren puoliso lapsikatraineen saapuu auttamaan Sylviä muutossa ja Jere liittyy seuraan työpäivänsä jälkeen. Muuttolaatikot saadaan kannetuiksi asuntoon ja Sylvin ja Pentin vanha parisänky kootuksi. Puuhellan henkilökunta hoitaa Sylvillä lainassa olleen sängyn pois ja hetken päästä kaksi hoitajaa tulee laittamaan Penttiä yöpuulle klo 19.30. Ilmapiiri on vaivautunut. Hoitajat itsekin huomaavat, että kaikki ovat ihmeissään. He kyselevät, milloin vieraat ovat aikoneet lähteä ja kertovat, että heillä on tapana laittaa erityisesti nämä kahden-hoitajan-avustettavat nukkumaan ennen yövuoroa, sillä yössä on vain yksi hoitaja.

Jeren perheen ja hoitajien lähdettyä Sylvi jää yksin pohdiskelemaan. Miten tästä kaikesta olisi voinut selvitä ilman Jereä ja hänen perhettään. Miten hän ei koskaan tullut ajatelleeksi, kuinka joustamattomalta arki palvelutalossa tuntuu. Yksilölliset tarpeet on unohdettu. On ennen kuulumatonta, että heidän kotiinsa tullaan noin vain omilla avaimilla, eikä kukaan kysy, milloin sopisi tulla. Sylvistä tuntuu, että elämän hallinta ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan ja Pentin elämään ovat kaventuneet lähes olemattomiin.

Aamu valkenee taas valon nopeudella, kun herätyskellona toimii ovikellon kilkatus ja auringon nousuna kattolampun sokaiseva valo. Niistä kumpaakaan Sylvi ei muista ajastaneensa illalla. Paikalle saapuu kaksi hoitajaa. Mistä näitä uusia kasvoja riittää. Tämä on vasta toinen aamu ja Pentin kimpussa on nähty häärimässä ainakin seitsemän

eri hoitajaa. Hoitajat tervehtivät jälleen ystävällisesti ja keskittyvät sitten hoitamaan Penttiä. He yrittävät saada avustettua Pentin ylös vuoteelta. Sylvistä tuntuu pahalta, kun hoitajat jankkaavat Pentille ”Nouse! Pentti sinun on nyt noustava ylös! Ei tästä tule mitään, jos et nyt usko!”

Sylvi haluaa pois. Onneksi tänään on päiväkeskuspäivä. Hän kysyy toiselta hoitajista, minne hänen tulee mennä, kun hänellä on päiväkeskuspäivä, jonka on määrä alkaa tunnin päästä. Hoitaja vaikuttaa kummastuneelta ja toteaa, ettei kai päiväkeskus olisi tarkoitettu asukkaille, vaan ulkopuolisille, mutta kannustaa kuitenkin ottamaan asiasta selvää ja ohjeistaa Sylville reitin päiväkeskukseen. Sylvi pukee päivävaatteet ja lähtee.

Ilokseen hän löytää tutut päiväkeskuksen ohjaajat. Ilo kääntyy kuitenkin pian harmistukseksi, kun päiväkeskusohjaaja kertoo, että he olivat saaneet kaupungilta tiedon Sylvin muutosta palvelutaloon ja että päiväkeskus olisi tarkoitettu kotihoidon asiakkaille. Ohjaaja pahoittelee, että kaupunki oli jo ehtinyt ohjata heille uuden asiakkaan Sylvin tilalle, joten ryhmä on taas aivan täynnä. Hän ohjeistaa Sylviä viikko-ohjelma kädessään osallistumaan palvelutalossa järjestettävään ohjelmaan. Sylvi lähtee päiväkeskuksen tiloista haikein mielin. Hän kokee itsensä yksinäisemmäksi, kuin koskaan aiemmin.

Päiväkeskuksessa pääsee vuosien varrella ystäväystymään ihmisten kanssa, mutta siinä vaiheessa, kun muuttaa palvelutaloon, päiväkeskukseen ei enää ole asiaa, vaan on omat ohjelmat ja ihmiset niin vanhoja, että he vaihtuvat taajaan.

Sylvi istahtaa käytävän penkille viikko-ohjelma kädessään. Kukaan ei tule juttelemaan. Sylvi kaippaa sosiaalista kanssakäymistä ja syvällisiä keskusteluja. Harmikseen hän huomaa, ettei viikko-ohjelmassa näy mitään hengellistä toimintaa. Sen sijaan tuolijumppaa näyttäisi olevan. Se olisi varmasti Pentille hyvä. Sylvi miettii, kuinka yksinäiseksi ja rajoittuneeksi hän kokisikaan itsensä, jos ei pääsisi liikkumaan itsenäisesti. Pentillä on Sylvi, joka vie häntä pyörätuolilla ympäri Puuhellaa, mutta ei kaikilla ole omaa Sylviä. Hänen mielessään käy pelon häivähdys: entä jos hän väsyä ja menettää toimintakykynsä.

Sosiaali-ohjaaja huomaa Sylvin penkillä ja piipahtaa juttusille. Hän kertoo olleensa ai-
keissa tulla tänään kertomaan Sylvin ja Pentin sekä heidän omaisensa tai läheisensä

kanssa järjestettävästä tapaamisesta, johon osallistuisi myös hoitohenkilöstöä ja fysioterapeutti. Tapaamisesta oli jo sovittu Jeren kanssa. Lisäksi hän kyselee kuulumisia ja vointia. Sylvi kertoo Pentin kuntoutuksen tarpeesta ja sosiaalihojaaja lupaa viedä asian eteenpäin.

Sosiaalihojaajan lähdettyä Sylvi miettii ilahtuneena Jereä, joka kaikista kiireistään ja ruuhkavuosistaan huolimatta vaikuttaa ottaneen vastuuta Sylvistä ja Pentistä. Sylvillä ja Pentillä on eläkkeellä oleva tytär, Jeren äiti, jonka kanssa he eivät ole olleet tekemisissä Puuhellaan muutettuaan, sillä tyttärellä ei ole autoa eikä ajokorttia ja Puuhella sijaitsee vähän sivummalla, joukkoliikenteen ulottumattomissa.

Palvelutalo saisi sijaita hyvien kulkuyhteyksien varrella, jotta sinne pääsisi kulkemaan bussilla.

Onneksi tyttärellä on kuitenkin poika, Jere, joka asuu yhdessä aviopuolisonsa ja kolmen päiväkotitai kouluikäisen lapsensa kanssa noin 30 kilometrin päässä Puuhellasta. Jere perheineen kävi auttamassa Sylvin ja Pentin muutossa, mutta hiukan tylsiä nuo vierailut perheen pienimmille ovat.

Lasten vierailut vähenevät, kun palvelutaloissa ei ole heille mitään tekemistä. Olisi edes jotain telineitä, joissa kiikkua.

Lapsia on tärkeä nähdä senkin takia, kun heiltä saa energiaa ja elämäniloa.

Sylvin palattua asunnolle hän huomaa yllätyksekseen Pentin olevan kävelemässä parhailaan vessaan fysioterapeutin ohjaamana. Paikalla on myös hoitaja, jolle fysioterapeutti selostaa, mistä ja miten Penttiä on hyvä tukea, jotta kävelyyn vaadittava lihastoiminta aktivoituisi optimaalisesti. Vessareissun jälkeen hoitaja lähtee jatkamaan töitään toisaalle, mutta Sylvi pyytää saada kokeilla, osaisiko hän avustaa Pentin liikkeelle. Fysioterapeutti ohjeistaa Sylviä ja hän onnistuu avustamaan Pentin istumasta seisomaan ja liikkeelle. Viestit menevätkin perille käskemisen sijaan kosketuksen kautta. Jos tämä taito olisi ollut hyppysissä aiemmin, muutolta palvelutaloon olisi voitu välttyä tai ainakin sitä olisi voitu lykätä kuukausilla tai jopa vuosilla.

5.1.5 Aivoriihi

Konkareiden ensimmäisen yhteisen kokoontumisen aiheena oli tuottaa yhteisesti kokemuksiin pohjautuvaa aineistoa vanhuspalveluja tuottaviin yrityksiin liittyvistä ongelmista. Tutkija oli valinnut tähän tarkoitukseen menetelmäksi aivoriihityöskentelyn, jonka tarkoituksena oli koota tuotettava aineisto visuaaliseen muotoon. Ensimmäisellä tapaamiskerralla toteutettiin aivoriihityöskentelyn neljästä vaiheesta kolme ensimmäistä vaihetta, joiden välillä ryhmä piti pienen kahvitauon.

Ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettiin paperille sanoja otsikon ympärille. Konkareiden toiveesta tutkija toimi kirjurina pääosin. Jokainen Konkari sanoi sanoja sitä mukaa, kun niitä tuli mieleen. Sanoja ei mitenkään pitänyt perustella, eikä vaihe sisältänyt keskustelua. Toisessa vaiheessa sanoja pohdittiin kriittisesti ja suoritettiin klusterointia, eli järjesteltiin toisiinsa liittyviä sanoja ryhmiin. Sanaryhmät erotettiin toisistaan ympyröimällä sanoja eri väreillä. Yksi sana sai olla useassakin ryhmässä riippuen mistä näkökulmasta sanaa pohti (Kuva 2). Tämä vaihe sisälsi hiukan myös semanttista keskustelua siitä, miten eri henkilöt voivat ymmärtää sanoja eri tavalla.



Kuva 2. Aivoriihityöskentelyn vaiheet 1 ja 2

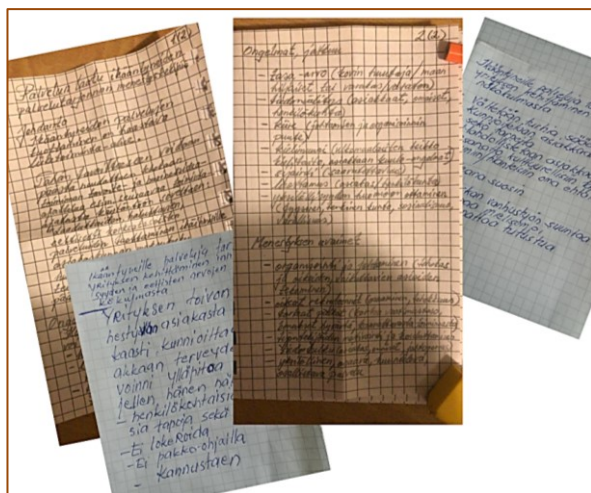
Kolmannessa vaiheessa kullekin väriyhmälle mietittiin sopivat, sisältöä kuvaavat otsikot ja asiasanat kirjattiin sellaisenaan näiden otsikoiden alle (Kuvio 5). Lopuksi jokainen konkari valitsi vähintään yhden otsikon, jonka näkökulmasta mietittiin

kehitysideoita seuraavalle tapaamiskerralle. Kaikki saivat Kuvion 5 mukaisen kopion mukaansa pohdinnan tueksi. Tässä kohtaa pidettiin työskentelystä taukoa useita päiviä ja annettiin ajatusten jalostua.

<p>Taloudelliset reunaehdot</p> <p>köyhyys, kustannukset, pelko hyvinvoinnin menettämisestä, yhteiskunnan (taloudellinen) tuki, rahan ahneus (maine), investoinnit / takaisinmaksuaika, kustannustehokkuus, henkilökunnan vaihtuvuus, asiakkaan kokemus hinta, johtamisen puute, organisoinnin puute, saatavuus, sijainti, kuntoutuksen puute, ajankäytön optimointi, hyötysuhde, vaikuttavuus</p> <p>Laatutekijät</p> <p>Palvelun haluttavuus, palvelun heikko laatu, asiakkaan kokemus palvelun laadun heikkous, henkilöstön vaihtuvuus, tyhjä lupaus, palvelujen sekavuus, johtamisen puute, laitospäätös – esteetikka / kauneuden puute, ulkomaalaiset (kielimuuri), henkilökunnan kiire, organisoinnin puute, tasa-arvon toteutuminen, luottamuksen puute, rahan ahneus, sijainti, asiakkaat liukuhihnalla, ajankäytön optimointi, palvelun tarve ja sen kehittyminen yksilötasolla</p> <p>Inhimillisuus ja eettiset arvot</p> <p>juridiikka, itsemääräämisoikeus, vastuut, eettisyys, pakottaminen, kunnioitus, pakotettu osallistuminen, pakotettu sosiaalisuus</p> <p>Yksilöllisten tarpeiden ja kokemuksellisuuden kohtaaminen</p> <p>eettisyys, välittäminen, merkityksellisyys, yksinäisyys, asiakkaan kokemus, yksilölliset tarpeet, kuulluksi- ja ymmärretyksi tuleminen puute, luopuminen, läheisyyden puute, pahoinvointi, turvattomuus, luovuuden puute, mieluisan seuran puute, hengellisyys, kokemuksen puute, sopivan älyllisen tekemisen puute, tekemisen puute, liittymisen / osallisuuden puute, oman näköisen elämän eläminen, uuden oppimisen puute, inspiroinnin ja luovuuden puute, voinko vaikuttaa, kyvyttömyys</p> <p>Yrityksen menestymisen uhkatekijät</p> <p>negatiivinen kulttuuri, joustamattomuus, johtamisen puute, organisoinnin puute, henkilöstön pahoinvointi, hyötysuhde, kustannustehottomuus, palvelun heikko laatu, vaikuttavuus, tulevaisuus, palveluntarve ja sen kehittyminen yhteiskunnallisesti, tiedotuksen puute</p>
--

Kuvio 5. Aivoriihiyöskentelyn vaihe 3

Kokoontuessamme toiseen yhteiseen aivoriihiyöskentelytapaamiseen toteuttamaan neljättä työvaihetta osa konkareista oli valitsemansa otsikon mukaisesti miettinyt alustavia kehitysideoita paperille (Kuva 3) ja joku kertoi pohtineensa niitä ajatuksen tasolla. Aivoriihiyöskentelyn neljännessä vaiheessa otsikot otettiin käsittelyyn yksi kerrallaan siten, että niitä pohtinut konkari kertoi ensin ajatuksistaan, jonka jälkeen kehitysideoita työstettiin yhdessä. Ryhmäläiset pohtivat, miten yritystoimintaa voitaisiin kehittää siten, että ongelmat voitaisiin muuttaa ratkaisuuksi. Tutkija toimi sihteerin roolissa kirjaten asiat koneelle (Liite 3). Neljäs työvaihe vei suunniteltua enemmän aikaa. Tapaamisen aikana ehdittiin käydä läpi ja ideoida vain kahden ensimmäisen otsikon asioita, joten loput työstettiin kolmannella tapaamiskerralla.



Kuva 3. Konkareiden kotitehtäviä

Yhteenvedona voidaan todeta, että aivoriihiyöskentelyssä esille nousi laaja kirjo vanhushpalveluyrityksiin liittyviä kehittämistarpeita ja -ideoita, joista osa oli esillä myös aiemmin toteutetuissa yksilöhaastatteluissa. Yritysten kehittämistä taloudellisten reunaehtojen näkökulmasta pohdittaessa nähtiin toisaalta tarvetta lisätä ennakoidusti valtion ja kuntien myöntämien tukien määrää vanhushpalveluille ja kohdentaa niitä optimaalisemmin, kun taas toisaalta ihmeteltiin kuntien kilpailuttamisideologiaa – miten yritysten on mahdollista tuottaa vanhushpalveluita niin paljon edullisemmin, että kunnat sitä kautta säästävät rahaa ja yritykset tekevät voittoa? Ikääntyneellehän palvelun tulisi palveluntarjoajasta riippumatta maksaa saman verran, ja palveluiden tuottamista pitäisi koskea yhtenevät lakien ja suositusten määrittelemät reunaehdot. Yhteiskunnallisia säästöjä vanhushpalveluissa voitaisiin tuottaa panostamalla ikäystävällisiin asuinalueisiin, hajautettuun keskittämiseen ja matalan kynnyksen palveluihin.

Yritysten ja myös kuntien tuottamien vanhushpalveluiden toivotaan tuovan hinnoittelun perusteet paremmin näkyviksi, jotta palveluntarjoajien hinnoittelua ja sitä, mitä rahalla saa, olisi mahdollista verrata. Myös vanhusten etuja valvovien järjestöjen ja vanhushneuvostojen toivotaan aktivoituvan. Valvontaa kaivataan lisää erityisesti varmistamaan, että ikääntyneet tulevat kohdelluksi taloudellisesti oikein. Vanhushpalveluita tuottavan yrityksen perustajille tulisi olla pakollinen eettisen liiketoiminnan koulutus, jossa käytäisiin läpi kyseisille markkinoille liittyvää etiikkaa alan mahdollisuudet esille tuoden.

Henkilöstökulujen haukatessa leijonan osan vanhuspalveluita tuottavien yritysten kullurakenteesta kustannustehokkuuden merkitys on suuri. Kustannustehokkuutta voidaan pyrkiä parantamaan kehittämällä talous-, henkilöstö- ja prosessijohtamista sekä yritystä hyötysuhdenäkökulmasta. Yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan sekä henkilöstön että ikääntyneiden osallistamista, koulutusta, prosessikuvauksia, valvontaa, tulospalkkausta tai kohdennettua palkitsemista ja innovatiivisuutta. Lisäksi investoimalla kuntoutukseen yritys voi tuottaa taloudellista säästöä ja hyvinvointia.

Yritysten kehittämistä laatutekijöiden näkökulmasta pohdittaessa esille nousi positiivisten asiakaskokemusten tavoittelu päivänvalon kestävän hinnoittelun, tyhjien lupausien välttämisen, sopimusten noudattamisen sekä yksilöllisen, kuuntelevan ja osallistavan palvelun keinoin. Yrityksiltä tulisi löytyä taitoa ja aitoa halua noudattaa sopimuksia, välttää lupailemasta asioita, joita ei voidakaan toteuttaa, selvittää ja korvata negatiiviset kokemukset sekä tuottaa positiivisia kokemuksia.

Laatutekijöiden kehittämisessä tarvitaan koulutusta, laatujohtamista sekä keinoja parantaa henkilöstön motivaatiota. Henkilöstön motivaatiota voitaisiin pyrkiä kohentamaan palautekeskustelujen ohella oikeudenmukaisella, kohdennetulla palkkatason nostolla tai näkyvällä palkitsemisella hyvästä ja kannattavasta toiminnasta. Tämä auttaisi pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä ja kannustaisi henkilöstöä kehittämään työtään. Mikäli yritys maksaa kaikille työntekijöille saman, vähimmäismääräisen palkan ja palkitsee kaikkia työntekijöitä tasapäisesti, on vaara, että hyvät työntekijät vaihtavat työpaikkaa sellaiseen, jossa toivovat tulevansa arvostetuksi.

Palvelujen sekavuus on yksi laatua heikentävä tekijä. Tähän voidaan puuttua kehittämällä asiakkaiden, omaisten ja henkilöstön välistä tiedotusta ja panostamalla laatu-, prosessi- ja lean-johtamiseen. Palvelun laatua heikentää joskus myös henkilöstön heikko kielitaito, joka on erityisen haitallista juuri vanhuspalveluissa, missä kommunikointi samaa äidinkieltä kommunikoivienkin kesken on ajoittain haastavaa kuulon ja ymmärryskyvyn haasteista johtuen. Kielitaidon tulisi olla vähintään B2-tasoista, jotta työntekijä kykenee perustelemaan asioita.

Parempiin laatutavoitteisiin voidaan päästä noudattaen tehokkaan toiminnan tavoite- ja businessidea-ajattelua esimerkiksi seuraavaa toiminta-ajatusta käytäntöön

soveltaen: ”Laadukkaiden, haluttavien, eettisesti korkeatasoisten palveluiden tuottaminen ikäihmisille asiakaskunnan maksukyky huomioon ottaen kustannustehokkaasti omistajien sijoittaman pääoman tuotto turvaten.”

Yritysten kehittämistä inhimillisyyden ja eettisten arvojen näkökulmasta pohdittaessa nähdään olevan tarvetta sekä selkeälle, käytännönläheiselle juridiselle että ihmisten erilaisuuden ymmärtämystä lisäävälle koulutukselle (esim. DISC analyysi ym.). Ikääntyneen asiakkaan näkemyksiä, henkilökohtaisia kokemuksia, tapoja sekä pyrkimyksiä tulee suojella ja häntä tulee lähestyä arvokkaasti kunnioittaen hänen terveytensä ja hyvinvointinsa ylläpitoa persoonalliset ominaisuutensa huomioon ottaen. Ikäihmisten lokerointia tulee välttää.

Koulutuksen lisäksi tällaista ikääntyneiden toivomaa kohtaamista voidaan vanhuspalveluita tuottavissa yrityksissä pyrkiä parantamaan kehittämällä arvo- ja hyvejohtajuutta sekä osallisuutta ja yhteiskehittämistä osallistavan johtamisen keinoin. Nämä arvot voidaan tehdä näkyväksi vastuiden ja työnkuvien selkiyttämisen yhteydessä. Inhimillisyyden ja eettisten arvojen toteutumista tulee valvoa, mahdollisiin epäkohtiin tulee aktiivisesti puuttua ja lisäksi niistä tulee uutisoida näkyvästi, jotta tilanteeseen saadaan pikaisesti korjausta. Tätä varten tulisi vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin perustaa eettisiä toimikuntia ja yhteiskunnallisella tasolla kuvaan astuvat vanhusasia-valtuutettu, vanhusten etuja valvovat järjestöt sekä vanhusneuvostot.

Yritysten kehittämistä yksilöllisten tarpeiden ja kokemuksellisuuden kohtaamisen näkökulmasta pohdittaessa lähtökohtana on asiakkaan tahdon ja tarpeiden kunnioittaminen sekä tavoite vahvistaa asiakkaan positiivisia kokemuksia. Tämä vaatii läsnä olevaa kuuntelua ja kohtaamista sekä ikäihmisten vaikuttamismahdollisuuksien helpottamista. Yrityksen ja sen henkilöstön tulee osoittaa välittävänsä sekä ikääntyneestä että hänen yksilöllisistä tarpeistaan. Ikääntyneen tulee saada kokea tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi. Näiden kehittäminen vaatii ajan antamista, dialogista johtamista sekä tarvittaessa henkilöstön käytännönläheistä asennekoulutusta.

Korkea ikä ja toimintakyvyn heikkeneminen pakottavat ihmisen usein luopumaan tärkeiksi kokemista asioista ja luopuminen saattaa aiheuttaa turvattomuutta. Vanhuspalveluita tuottavan yrityksen asiakkaista valtaosa joutuu luopumaan esimerkiksi

kodistaan muuttaessaan palveluasumisen piiriin. Ikääntynyt saattaa tarvita apua luopumiskokemustensa käsittelyssä ja ne tulee ottaa huomioon palveluita suunniteltaessa. Vanhuspalveluita tuottavien yritysten tuleekin panostaa läsnä olevaan kohtaamiseen ja keskusteluun sekä muuttotilanteiden ja sielunhoidon kehittämiseen.

Yksilölliseen ikääntymiseen saattaa liittyä erilaisia luovuuteen, uuden oppimiseen, osallisuuteen, sosiaalisuuteen ja hengellisyyteen liittyviä tarpeita. Näihin vastatakseen yrityksen on hyvä pyrkiä järjestämään mahdollisuuksia osallistua inspiroivaan luovaan toimintaan ja erilaisiin monipuolisiin harrasteisiin sekä kehittää asiakaslähtöistä hengellistä toimintaa. Ikääntyneen omannäköisen elämän tukeminen vaatii selvittämään, mitä se kunkin kohdalla yksilöllisesti tarkoittaa. Sosiaalisten tarpeiden ja mieluisan seuran puuteen korjaamiseksi yrityksessä voidaan järjestää sosiaalisen median ja teknologian käyttöön liittyvää koulutusta asiakkaille sekä yhteistyötä ja yhteisöllisiä tapahtumia toisten hoitokotien kanssa esimerkiksi kerran viikossa mahdollistaen myös yksilölliset kohtaamiset. Kimppataksit palvelutalojen välillä sekä päiväkeskuspalvelumainen toiminta palvelutalon asukkaille läheisessä palvelutalossa ovat myös toivottava lisä ikääntyneiden palveluihin.

Yritysten kehittämistä yrityksen menestymisen uhkatekijöiden näkökulmasta pohdittaessa suurimpina uhkatekijöinä vanhuspalveluita tuottaville yrityksille arvioidaan olevan pahoinvointia aiheuttava negatiivinen kulttuuri sekä johtamisen ja organisoinnin puute. Yrityskulttuurin kehittäminen negatiivisesta kannustavaksi ja positiiviseksi vaatii aikaa, dialogista johtamista sekä käytännönläheistä asennekoulutusta läpi koko henkilöstöketjun. Vanhuspalveluita tuottavissa yrityksissä eletään jatkuvan muutoksen keskiössä, joten yrityksen menestyminen vaatii erinomaista muutosjohtamista, konkreettisten hahmottamista sekä ennakoitua. Täytyy olla oikea ihminen oikealla paikalla. Nämä edellä mainitut seikat auttavat monissa organisointiin liittyvissä haasteissakin, joihin voidaan myös saada tärkeää apua prosessijohtamisen ja prosessikuvausten kehittämisestä.

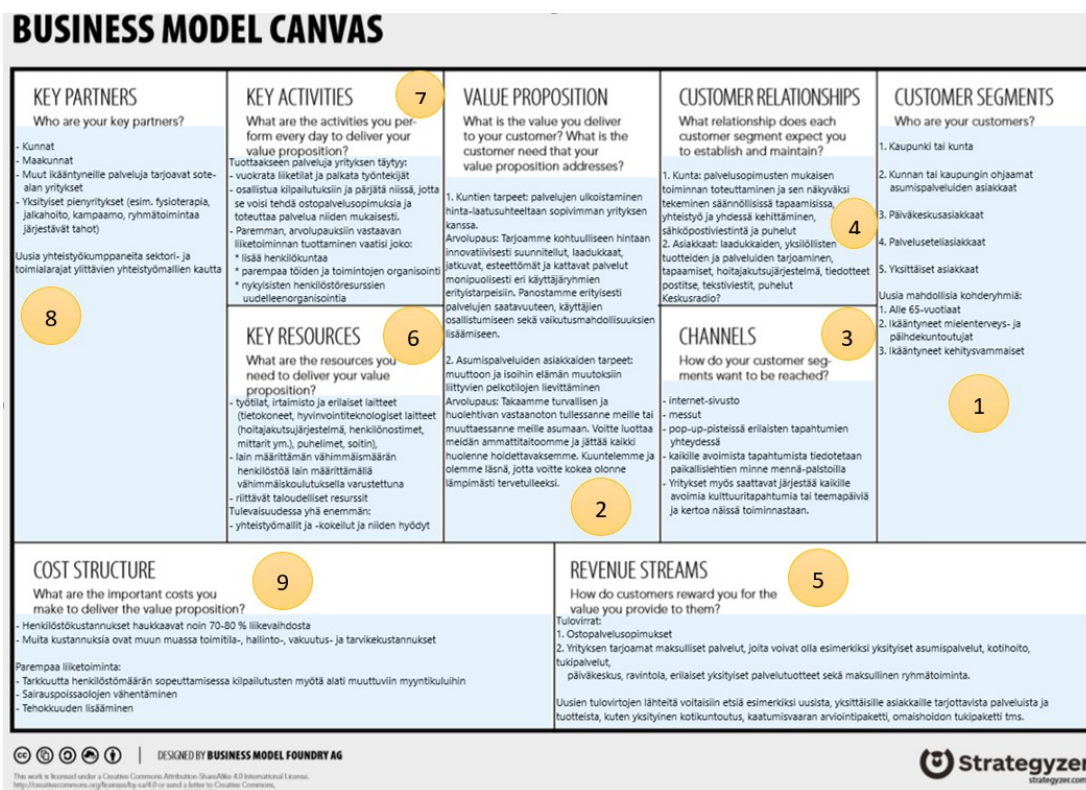
Yrityksellä voi olla paremmat mahdollisuudet menestyä, jos sillä on kykyä ennakoida tulevaa. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan pyrkiä kohti toivottavaa tulevaisuuskuvaa tavoitteita asettaen ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi kehittäen. Tavoitteita ja niiden saavuttamista on tärkeä mitata ja seurata sopivin aikajäntein. Samalla on hyvä

seurata, mitata ja pyrkiä parantamaan myös toiminnan hyötysuhdetta ja vaikuttavuutta niin suoritenäkökulmasta kuin taloudellisestakin näkökulmasta katsottuna. Palvelujen tuottamisessa tulee ottaa huomioon kasvava palvelujen määrällinen ja laadullinen tarve sekä resurssien väheneminen samanaikaisesti. Tämä tuo tullessaan painetta niin suorite- kuin kustannustehokkuuden lisäämiseen, joita voidaan pyrkiä edistämään kehittämällä talous- ja prosessijohtamista sekä työhyvinvointia.

5.2 Määrittely liiketoimintamallia työkaluna hyödyntäen

Liiketoimintamuotoilun määrittelyvaiheen toteutus ajoittui pääosin maaliskuulle. Ryhmäläisillä oli käytössään kattava paketti aineistoa, jonka pohjalta kehittämiskohteita ryhdyttiin määrittelemään. Ennen tapaamista Konkareille lähetettiin luettavakseen Sylvian ja Pentin tarina. Yhteistapaamisessa se luettiin vielä ääneen. Konkarit saivat lisäksi tutustua tutkijan laatimaan miellekarttaan, joka oli otsikoitu teemojen mukaan ja johon oli koottu pelkistettyjä ilmaisia haastattelujen pohjalta. Myös aivo-riihityöskentelyssä tuotetut kehitysideat kerrattiin ja ne olivat esillä. Lisäksi käytössä oli tutkijan soveltama liiketoimintamalli (*Business Model Canvas*) vanhuspalveluiden hahmottamista tukemaan.

Näiden aineistojen pohjalta mietittiin, arvioitiin ja analysoitiin, mitä asioita lähdettäisiin kehittämään liiketoiminta- ja palvelumuotoilumenetelmiä hyödyntäen. Ideoiden määrää tuli karsia jollakin tavalla, sillä kaikkea ei olisi voitu lähteä tämän kehitystehävän puitteissa kehittämään ja kokeilemaan. Kehityskohteet päätettiin määritellä *Business Model Canvas* -työkalua hyödyntäen siten, että tutkijan aiemmin laatiman liiketoimintamallin jokaiseen osioon tuotettiin yhdessä tutkimusaineistojen pohjalta uusia ideoita (Kuvio 6). Uusien ideoiden ajateltiin tuovan yritystoimintaan myös uutuusarvoa. Kaikki ideat eivät mahtuneet Kuvioon 6, joten sekä tutkijan laatima pohjatyö, että uudet ideat ovat kuvattuna seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 6. Liiketoimintamalli (mukailtu Business Model Canvas 2019)

5.2.1 Asiakassegmentit

Vanhuspalveluita tuottavan yrityksen asiakas voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta. Jokaiseen asiakassegmenttiin (*customer segments*) kuuluvalla voidaan katsoa olevan erilaiset tarpeet ja tavoitteet ja jokaisen asiakassegmentin (asiakasryhmän) tarpeisiin vastaamista olisi hyvä kehittää. Jokaiseen asiakasryhmään kuuluva asiakas on sekä yksilöllinen että tärkeä.

Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin esimerkiksi siten, että suurin maksaja-asiakas on usein kunta. Toisena asiakasryhmänä voidaan pitää kunnan kautta tulevia niin sanottuja käyttäjäasiakkaita palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen piiriin, joille yritys tuottaa kunnan kanssa solmitun sopimuksen mukaisesti palveluja. Kyseinen asiakasryhmä saattaa myös ostaa yritykseltä tarpeidensa mukaan erilaisia sopimukseen kuulumattomia tukipalveluita, kuten siivousta, ravintolapalveluita, saunotuspalvelua yms. ja on siten usein myös maksaja-asiakkaan roolissa. Kunnan kautta pääsääntöisesti yrityksen palvelujen piiriin hakeutuvien asiakasryhmään tai omaan, kolmanteen ryhmään voidaan jaotella kuuluvaksi myös päiväkeskusasiakkaat.

Neljäntenä asiakasryhmänä voidaan pitää palveluseteliasiakkaita, joita saattaa tulla sellaisiin yrityksiin, jotka kunta on hyväksynyt tuottamaan sovittuja palveluja palvelusetelillä. Viidennen asiakassegmentin muodostavat yksittäiset asiakkaat, jotka ostavat tai käyttävät yrityksen tarjoamia palveluita, mutta eivät ole palvelujen piirissä kunnan ohjaamina. Tähän asiakasryhmään kuuluva saattaa ostaa esimerkiksi yksityisen kotihoidon palvelusopimuksen, yksittäisiä tukipalveluita kotiinsa tai pääsyn kuntosalille tai johonkin ryhmään.

Jotkin vanhuspalveluita tuottavat yritykset saattavat olla omistajina tai osaomistajina asumispalveluja tuottavissa kiinteistöissä tai yritys voi toimia tytäryhtiönä kiinteistöjä tarjoavassa yrityksessä. Tällaisessa tilanteessa asiakaskuntaan saattavat kuulua myös kyseisissä kiinteistöissä vuokralla tai lyhytaikaisella vuokrapaikalla asustavat ihmiset.

Konkarit pohdiskelivat uudeksi mahdolliseksi palveluiden kohderyhmäksi alle 65-vuotiaita. Mikäli palvelujen tuottamisessa keskityttäisiin kuitenkin ensisijaisesti ikääntyneiden palveluihin, uusi kohderyhmä voisi olla ikääntyneet mielenterveys- ja päihdekuntoutujat tai ikääntyneet kehitysvammaiset. Konkarit arvelivat kuitenkin asiakassegmenttien määrän nykyisellään olevan niin suuri, että jo tämänhetkisten asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja siihen liittyvässä kehittämisessä riittää työsarkaa ja on nähtävissä mahdollisia potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia. Yksi tärkeä kohderyhmä ovat omaishoitajat. Tässä opinnäytetyössä ei siis laajenneta kehittämisideoita uusiin asiakassegmentteihin. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 3) mukaan ikääntyneiden asiakkaiden palvelutarve kasvaa ja yksilöllistyy ja toimintaympäristö muuttuu.

5.2.2 Arvolupaus

Sopivaa arvolupaus (*value proposition*) voidaan miettiä siltä pohjalta, keneen se kohdistetaan, eli kuka on asiakas. Kun kohteena on kunta, on hyvä tiedostaa taustasta ainakin muutama asia. Kuntarahoitteen palveluasumisen kysyntä on kasvanut vuosi vuodelta, ja kasvu on rahamääräisesti ollut suurinta ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa. Kunnat eivät kuitenkaan ole pystyneet lisäämään omaa palvelutuotantoaan palvelujen kysyntää vastaavaksi. Tämä on johtanut 2000-luvun alussa

alkaneisiin asumispalvelujen ulkoistuksiin, ja kehitys on jatkunut kiihtyvänä 2010-luvulla. (Lith 2018.)

Kilpailutuksessa kunta määrittelee tavoitteet ja vaatimukset, joiden perusteella kilpailutuksen voittaja valitaan ottaen huomioon olemassa oleva budjetti, palvelun tarjoajan sijainti ja tarvittavat (erikois-)palvelut. Kilpailutus voidaan järjestää esimerkiksi kaksivaiheisesti (strategia- ja luova kierros), joissa kunta kerää palveluntarjoajilta tarvittamaansa tietoa. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen hankinnassa kuntien tulee ottaa huomioon palvelujen laatuun, jatkuvuuteen, esteettömyyteen, kohtuuhintaisuuteen, saatavuuteen ja kattavuuteen, eri käyttäjäryhmien erityistarpeisiin, käyttäjien osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen sekä innovointiin liittyvät tekijät (Sote-hankinta 2018).

Näin ollen yrityksen arvolupaus kunnille voisi pääpiirteisesti olla esimerkiksi seuraava: ”Tarjoamme kohtuulliseen hintaan innovatiivisesti suunnitellut, laadukkaat, jatkuvat, esteettömät ja kattavat palvelut monipuolisesti ja yksilöllisesti eri käyttäjäryhmien erityistarpeisiin. Panostamme erityisesti palvelujen saatavuuteen, käyttäjien osallistumiseen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.”

Konkarit huomauttavat, että vaikka kuntien palvelutarpeet ovat usein laaja-alaisia, yrityksen tulee osoittaa kunnille tekemänsä arvolupauksen paikkansapitävyys ja tarkentaa sen sisältöä siltä pohjalta, mitä kilpailutuksessa pyydetään ihan jokaista palvelutarjonnan osa-aluetta myöten. Edellä mainitun kaltaisesta arvolupauksesta on vaikea muodostaa mitään käsitystä yrityksen palvelutarjonnasta.

Konkarit nostavat esiin muuttotilanteen, joka jokaisella asumispalveluihin tulevalle asiakkaalla on edessään. Muutto voi olla pysyvä tai tilapäinen. Tällaisessa tilanteessa asiakkaat kokevat usein pelkoa ja jännitystä ja tarvitsevat luottamuksen, turvan ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta tai turvallisen ihmisen läsnäoloa siirtyessään vieraaseen ympäristöön. Tällaiset siirtymävaiheet tuottavat joskus haasteita yrityksissä erityisesti, mikäli ne ajoittuvat sellaiseen aikaan, kun työvuorossa ei ole riittävästi henkilökuntaa.

Palvelua parantaakseen yritys voisi kehittää esimerkiksi palvelutuotteen, jonka Konkarit nimeäisivät Muuttopakettiksi. Muuttopakettista olisi hyvä tehdä prosessikuvaus ja

määritellä vastuuhenkilöt jokaisesta työvuorosta. Konkarit suunnittelivat Muuttopakettin kestoksi esimerkiksi kahden viikon mittaista aikaa. Vastuuhenkilöt varmistaisivat, että ikäihminen saisi sovitus määrän aidosti läsnä olevaa keskusteluseuraa. Arvolupaus asumispalveluiden asiakkaille voisi olla: ”Takaamme turvallisen ja huolehtivan vastaanoton tullessanne meille tai muuttaessanne meille asumaan. Voitte luottaa meidän ammattitaitoomme ja jättää kaikki huolenne hoidettavaksemme. Kuuntelemme ja olemme läsnä, jotta voitte kokea olonne lämpimästi tervetulleeksi.”

Päiväkeskusasiakas puolestaan tulee yrityksen tarjoamaan päiväkeskuspalveluun pääsääntöisesti kunnan ohjaamana tai palveluseteliasiakkaana. Asiakkaan tarpeita, joihin päiväkeskuspalvelun avulla pyritään vastaamaan, voivat olla sosiaalisia, fyysisiä, psyykkisiä tai kognitiivisia. Päiväkeskuksessa jokaisen asiakkaan kanssa laaditaan yksilölliset tavoitteet kotona asumista tukemaan. Tavoitteista keskustellessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät haittaavat eniten kotona selviytymistä ja siltä pohjalta mietitään, minkälainen ohjelma palvelisi juuri näitä tarpeita.

Kaikki päiväkeskusasiakkaat, tarpeista riippumatta, pääsevät päiväkeskuspalvelussa viettämään aikaa, tapaamaan muita ja osallistumaan päiväkeskuksen liikunta-, virkistys-, kulttuuri- ja tukipalveluihin. Tyypillisiä tukipalveluja ovat esimerkiksi aterioiminen yhdessä ja mahdollisesti saunotus- ja pesuavut sekä siihen liittyvät hoitotoimenpiteet. Päiväkeskusasiakkaille kohdistuvaksi arvolupaukseksi Konkarit ideoivat seuraavaa: ”Tuemme teitä siinä, että saisitte vailla huolta asua kotona pitkään ja pärjäisitte elämässä mahdollisimman itsenäisesti, jotta kotona asumiseen ei tarvitsisi kohdistua pelkoja. Pyrimme yhdessä puuttumaan hyvissä ajoin itsenäisyyttä uhkaaviin tekijöihin, jotta voisitte keskittyä elämiseen turvallisella mielin.”

Kunnilla on päätävävalta siitä, ottaako se palvelusetelin käyttöön ja mihin palveluihin se setelin antaa. Käytettäessä palveluseteliä palvelujen järjestämistapana kunnan ja palveluntuottajan välille ei muodostu sopimussuhdetta, vaan asiakas ja palveluntuottaja tekevät sopimuksen keskenään palvelun tuottamisesta. Tästä syystä yrityksestä ja kunnasta riippuen asiakas saattaa maksaa palvelusetelillä esimerkiksi päiväkeskuksen, (tehostetun) palveluasumisen tai kotihoidon palveluita omaan kotiinsa. Palvelusetelillä maksavalle asiakkaalle kohdistettu arvolupaus voi olla esimerkiksi: ”Laadukkaista palveluistamme pääset nauttimaan nyt myös edullisesti palvelusetelillä.”

Vanhuspalveluita tuottavan yrityksen asiakkaat saattavat olla myös niin kutsuttuja yksittäisiä ikäihmisiä, jotka asuvat pääsääntöisesti lähistöllä ja käyttävät yrityksen tarjoamia ilmaisia tai maksullisia palveluita. Yksittäiseksi asiakkaaksi voidaan katsoa esimerkiksi satunnaisesti palvelukeskuksen ravintolassa piipahtava herkuttelija, yksityisellä palvelupaketilla palvelutaloon muuttava ikäihminen tai kunnan (ei palvelutalon) kotihoidon asiakas. Yksittäisten ikääntyneiden tarpeet ja tavoitteet sekä kontaktipisteet vaihtelevat henkilöstä riippuen.

Yksi yleisimmistä ensimmäisistä asiakaskokemuksista toimipisteessä tapahtuu Lähi-
torilla tai jossakin palvelukeskuksen tapahtumassa, kuten avoimessa liikuntaryhmässä, musiikkitapahtumassa tai vaikkapa kyläpäivillä. Joskus ensimmäinen asiakaskokemus tapahtuu ravintolassa. Asiakkaille maksuttomien palveluiden ja tapahtumien myötä voi joskus syntyä ystävyyssuhteita ja tuttavapiirejä, ja yksittäiset asiakkaat saattavat osallistua vapaaehtoistoimintaan ja myöhemmin heistä saattaa tulla yrityksen tarjoamien hoiva- ja asumispalveluiden asiakkaita.

Konkarit näkevät tässä asiakassegmentissä potentiaalisia kehittämiskohteita. Yksittäisiä asiakkaita voidaan houkutella vaikkapa erilaisilla palvelutuotteilla, joista osa on maksullisia. He ovat potentiaalinen ryhmä ostamaan uusia palvelutuotteita. Heidän parissaan saattaisi löytyä markkinarakoa ja intoa kokeilla ja jopa kehittää yhdessä innovatiivisia kotiin tarjottavia tuotteita tai palvelukeskuksessa ohjattavaa toimintaa tai ryhmiä. Heidän tarpeitaan voivat olla esimerkiksi omaishoitajuuden mukanaan tuoma taakka ja stressi, jolloin he tarvitsisivat vapaata ja mielekästä tekemistä siten, ettei heidän tarvitsisi kantaa huolta puolisoistaan, tai ehkä he tarvitsisivat vinkkejä puolison avustamisen keventämiseksi. Heitä saattavat vaivata tuki- ja liikuntaelinongelmat, joihin he tarvitsisivat fysioterapiaa. Heillä saattaa olla tarve tulla kuulluksi tai heitä saattaa vaivata apatia, masentuneisuus ja yksinäisyys, mihin apu voisi löytyä ryhmästä tai juttuseurasta sekä mielekkästä ohjatusta tekemisestä, jossa joskus voi jopa ylittää itsensä.

Konkarit olivat sitä mieltä, että arvolupaus olisi hyvä kohdentaa mahdollisimman konkreettiselle tasolle ja suunnitella selkokieleiseksi. Niinpä tälle asiakassegmentille sopivia arvolupauksia palvelutuotteesta riippuen voisi olla: ”Tarjoamme kotipalveluna

ohjausta ja apua omaishoitajan arkea kuormittaviin tilanteisiin, kuten ergonomiseen hoidettavan siirtämisen avustamiseen houkutellen siirrettävän voimavarat käyttöön.” tai: ”Tarjoamme iloisen teemapäivän omaishoitajille ja heidän hoidettavilleen. Omaishoitajat pääsevät kahvin ja herkuttelun lomassa kuuntelemaan asiantuntijan vinkkejä samalla, kun hoidettaville järjestetään monipuolisesti kuntouttavaa ohjelmaa omien voimavarojen mukaan.” tai vaikkapa: ”Tarjoamme vastalääkettä yksinäisyyteen ja virkeyttä elämään uudessa pienryhmässä, jossa yhdistyvät kulttuuri, taide ja liikunta.”

5.2.3 Kanavat

Erilaisia kanavia (*channels*), jotka yhdistävät yrityksen ja asiakkaat voivat olla esimerkiksi tiedotuskanavat, joiden kautta asiakkaat saavat tietoa ja voivat kuulla tuotteista ja palveluista, kuten internet-sivusto, messut tai pop-up-pisteet erilaisten tapahtumien yhteydessä. Lisäksi kaikille avoimista tapahtumista tiedotetaan paikallislehdissä, ”minne mennä”-palstoilla ja radiossa. Yksi väylä lähestyä asiakaskohderyhmiä ovat yritysten omat lehdet, joita jaetaan lähiseudun asukkaiden postiluukuista.

Kanavia ja asiakassuhteita voisi kehittää organisoimalla ja järjestämällä erilaisia yhteisöllisiä kulttuuritapahtumia ja teemapäiviä. Ne toimisivat väylänä tavoittaa asiakkaita ja tarjoaisivat tekemistä tukityöllistetyille, maahanmuuttajille ja esimerkiksi kulttuuria opiskeleville ihmisille ja vapauttaisivat sitä kautta hoitohenkilöstöä keskittymään omaan osaamisalueeseensa ikääntyneiden parissa.

Positiivisten asiakaskokemusten määrä kasvaisi ikääntyneiden päästessä nauttimaan kulttuuritapahtumista, joiden yhteydessä yritys voi mainostaa liiketoimintaansa ja hankkia uusia asiakkaita. Yritykset voisivat järjestää kulttuuritapahtumia yhteistyössä muiden toimijoiden ja kuntien kanssa ja kenties saada niihin taloudellista tukea tai avustuksia. Kulttuuritapahtumat voisivat siis olla oiva kuntien ja yritysten välinen yhteistyön muoto, joka voisi edesauttaa suunnittelemaan muutakin yhdessä kehittämistä.

5.2.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteista (*customer relationships*) kuntaan halutaan pitää huolta tuottamalla palvelusopimusten mukaista palvelua ja tekemällä se näkyväksi. Kunnan kanssa on hyvä olla säännöllisesti yhteyksissä palveluihin ja toimintaan liittyvissä asioissa. Kuntien kanssa saatetaan myös tehdä yhteistyöstä esimerkiksi erilaisten valtakunnallisten hankkeiden kautta. Usein niissä kehitetään yhdessä jotakin uutta palvelua. Kaikille asiakasryhmille voidaan teettää erilaisia menetelmiä ja kaavakkeita hyödyntäen asiakaskyselyitä, joiden pohjalta toimintaa pyritään kehittämään toivottuun suuntaan.

Asiakassuhteesta jokaisen asiakkaan kanssa pidetään huolta tarjoamalla laadukkaita tuotteita ja palveluita, jotka ovat keskittyneet yksilöllisten asiakastarpeiden ratkaisuun kunnolla. Asumispalveluasiakkaisiin pidetään yhteyttä esimerkiksi kyselemällä heiltä kuulumisia päivittäin sovittujen hoitoon liittyvien tapaamisten yhteydessä tai palvelutalon yleisissä tiloissa, hoitajakutsujärjestelmän avulla ja lisäksi tapaamalla heitä erilaisissa ryhmissä tai harrastuksissa. Asumispalveluasiakkaille voidaan viedä säännöllisesti postilaatikkoon tiedotteita, joissa kerrotaan esimerkiksi tulevista tapahtumista tai ateriapalvelun kautta tarjottavista ruoista. Joissain palvelutaloissa saattaa tiedotuksen kanavana toimia palvelutalon sisäinen keskusradio, mikä on hyvä erityisesti heikentyneen näkökyvyn tai muistin omaaville henkilöille.

Päiväkeskusasiakkaiden kanssa pidetään yhteyttä päiväkeskuspäivissä vietetyn yhteisen ajan lisäksi pääsääntöisesti puhelimitse ja heidän koteihinsa toimitettavien tiedotteiden kautta. Yhteydenpito palveluseteliasiakkaiden kanssa puolestaan riippuu palvelusta, jonka piiriin he tulevat. Usein palveluihin osallistuvilta ja vapaaehtoisilta kysytään yhteystietoja, jotta heille voidaan ilmoittaa esimerkiksi mahdollisista peruuntumisista. Yhteydenotot palveluiden parissa vietetyn ajan lisäksi voivat tapahtua useimmiten puhelimitse tai tekstiviesteillä. Konkareiden mukaan kaikkien asiakasryhmien ja vapaaehtoisten huolenpidossa avainasemassa ovat yhteiskehittäminen, asiakastarpeiden ennakointi, aito ja läsnä oleva kohtaaminen sekä luottamus yritystä kohtaan.

5.2.5 Tulovirrat

Tulovirtoja (*revenue streams*) yritykselle voi syntyä esimerkiksi kunnan kanssa tehtävistä ostopalvelusopimuksista sekä yrityksen tarjoamista maksullisista palveluista, joita voivat olla esimerkiksi yksityiset asumispalvelut, kotihoito, tukipalvelut, päiväkeskus, ravintola, erilaiset yksityiset palvelutuotteet sekä maksullinen ryhmätoiminta. Uusien tulovirtojen lähteitä voitaisiin Konkareiden mukaan etsiä esimerkiksi uusista, yksittäisille asiakkaille tarjottavista palveluista ja tuotteista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yksityinen kotikuntoutus, kaatumisvaaran arviointipaketti, omaishoidon tukipaketti tms.

Tulevaisuutta ja kuluttajien valinnanvapautta silmällä pitäen pienille ja keskisuurille sote-alan yrittäjille tulisi olla tarjolla alkuinvestointia varten yksinkertaisia ja mahdollisimman helposti haettavissa olevia rahoitusmuotoja (esim. Finnveran rahoitus) ja eri toimijoiden jakamaa investointi-, innovaatio- ja kehitysrahoitusta voitaisiin ohjata pk-yrityksille. (Maksimainen, Uimonen, Koiste & Saarivuori 2018, 52).

5.2.6 Avainresurssit

Avainresursseja (*key resources*), joita liiketoiminnan tekeminen ainakin edellyttää, ovat työtilat ja irtaimisto, taloudelliset resurssit, erilaiset laitteet (tietokoneet, hyvinvointiteknologiset laitteet (hoitajakutsujärjestelmä, henkilönostimet, sähkösäätöiset sängyt, mittarit ym.), puhelimet, musiikkisoitin) sekä lain määrittämä vähimmäismäärä henkilöstöä, jolla on lain määrittämä koulutus. Väestörakenne Suomessa on sellainen, että ikääntyneiden ihmisten määrä kasvaa vuosi vuodelta ja väestön ikääntymisen myötä muuttuvat palveluntarpeet lisäävät sosiaalihuollon kustannuksia, joista liki puolet kohdistuu vanhuuteen liittyviin eläkkeisiin ja palveluihin (Sosiaaliturvan menot ja rahoitus 2017).

Koska rahoitus tulee pääosin verovaroista ja veronluonteisista maksuista, kunnat ovat tärkein asiakasryhmä ja näin ollen ne toimivat markkinoilla hinnan asettajina ja päättävät palveluiden tuottamisesta ja toteutustavoista (Simunaniemi, Taipale-Erävala, Niinikoski & Muhos 2018, 11). Suomen Fysioterapeutit-liiton mukaan ikääntyneiden

hoivapalveluiden kustannuksissa on säästetty väärin ja tehottomin keinoin, mikä on johtanut palveluiden laadun heikkenemiseen (Suomen fysioterapeutit 2019). Simunaniemen ym. (2018, 12) mukaan suurimmassa osassa kuntia on kehno taloustilanne ja se on avannut yksityiselle sektorille reitin vanhuspalvelumarkkinoille, jossa suurimpiin alatoimialoihin kuuluu ikääntyneiden palveluasuminen. Vanhuspalveluissa sekä perus- että erikoistason palveluissa käytetään paljon ostopalveluja.

Palvelujen yhtiöittämisen myötä vanhuspalvelumarkkinoille syntyneet osakeyhtiöt ovat tuoneet tullessaan osakkeiden omistajia ja sijoittajia, joiden tavoite investoinneilleen on se, että ne tuottaisivat mahdollisimman paljon voittoa. Se voitto ei usein kuitenkaan kanavoidu vanhusten palveluiden parantamiseen tai oikeasti helpota kuntien talouden haasteita. Globalisaation myötä vanhuspalveluita tuottavien yritysten kilpailu kiristyy, kun suuret toimijat ostavat hyvin menestyviä pieniä yrityksiä ja laajentavat toimintaansa koko Suomeen (Simunaniemi ym. 2018, 11-15). Tämä kehitys saattaa olla pitkällä tähtäimellä myös uhkatekijä, joka markkinan muuttuessa oligopoliksi nostaa palvelujen hintoja. Tämä on erittäin haastava sosiaaliseettinen kysymys: onko ikääntyneille tarjottavien välttämättömien palvelujen siirtäminen yhtiöille tai monikansallisille osakeyhtiöille eettisesti oikein ja miten yrityksissä on ylipäänsä mahdollista tuottaa palvelut edullisemmin, kuin kunnissa?

Simunaniemen ym. (2018, 15) mukaan kilpailu haastaa vanhuspalvelualan toimijoita toiminnan tehostamiseen, kehittämiseen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen. Toiminnan tehostamisessa oleellista on hupenevien resurssien, kuten rahan, ajan ja tilan säästöön tähtäävät toimenpiteet. Tätä voidaan kutsua myös Lean-ajatteluksi (Järvinen 2017). Torkkolan (2015, 109) mukaan hidas ajattelu on leania. Kaikki epäoleellinen on karsittava, jotta työn mahdollisimman korkeaa laatutasoa ja virtaus- tehokkuutta olisi mahdollista pitää yllä asiakasmäärien lisääntyessä. Työntekoa tulee pyrkiä virtaviivaistamaan eikä työaikaa ole varaa käyttää esimerkiksi tavaroiden etsimiseen.

Lean-ajattelu ja -johtaminen sopisivat hyvin vanhuspalveluita tuottavien yritysten käyttöön, sillä alan vitsauksiin kuuluu usein ”sinkoileminen sinne tänne”, mikä pitää sisällään paljon turhaa työtä ja yleistä ”säheltämistä.” Kiireen tuntu vain pahentaa asiaa ja lisää riittämättömyyden tunteita. Organisoimalla ja järjestämällä työtehtäviä,

prosesseja ja työympäristöjä tehokkaasti, toimintaa voitaisiin ohjata paremmin yrityksen kannattavuuden kannalta merkityksellisten tehtävien suorittamiseen. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lean-pilottihankkeissa on raportoitu tuotannon kasvusta 15-35 % lähestulkoon ilman lisäresursointia sekä yli kahden miljoonan euron kustannussäästöistä (Mäkijärvi 2013, 2). Asiakaskokemus – olkoon asiakas sitten kunta tai ikäihminen – paranee, kun henkilöstön aikaa vapautuu palvelusopimusten mukaisten töiden hoitamiseen ja välittömiin asiakaskontakteihin.

Alati niukkenevista resursseista huolimatta jotkut vanhuspalvelualan yritykset ovatkin onnistuneet hankkimaan *yhteiskunnallinen yritys* -merkin, mikä viestii kestävästä, pitkän tähtäimen liiketoiminnasta. Näissä yrityksissä taloudelliset resurssit ja toiminnan tehokkuus riittävät voittoon. Nämä yritykset käyttävät vähintään puolet voitosta toimintansa kehittämiseen tai lahjoittavat sen määrittämäänsä hyvään tarkoitukseen.

Tulevaisuudessa lisäresursseja vanhuspalvelualalla pyritään löytämään uusien, sektori- ja toimialarajat ylittävien yhteistyömallien kehittämisen ja kokeilun kautta. Eerolan (2017) mukaan toimijoiden verkottamisella pyritään levittämään oppeja ja edistämään jatkuvasti oppivaa verkostomaista palvelutuotantoa, joka tuo puitteita myös elinvoimaisuuden kehittymiselle. Konkareissa tämä Eerolan näkemys kirvoitti idean vanhuspalveluita tuottavien yritysten ja seurakuntien välisen yhteistyön kehittämiseen. Seurakuntien työntekijöistä voitaisiin saada lisäresursseja esimerkiksi järjestämään hengellistä toimintaa, sielunhoitoa ja läsnä olevaa kuuntelu- ja keskusteluapua.

5.2.7 Avainaktiviteetit

Toimintansa mahdollistamiseksi yrityksen täytyy toteuttaa avainaktiviteetteja (*key activities*), eli tiivistetysti ilmaisten muun muassa vuokrata tai ostaa liiketilat, palkata työntekijät, osallistua kilpailutuksiin ja pärjätä niissä, jotta se voisi tehdä ostopalvelusopimuksia ja toteuttaa palvelua niiden mukaisesti. Paremman, arvolupauksiin vastaavan liiketoiminnan tuottaminen vaatisi usein joko lisää henkilökuntaa, paremman töiden ja toimintojen organisoinnin tai sen, että nykyisistä henkilöstöresursseista irrotettaisiin henkilökuntaa tuottamaan uutta palvelua oman työn ohella. Ensimmäinen vaihtoehto onnistuisi siinä tilanteessa, että uusi, parempi liiketoiminta tuottaisi enemmän

rahaa. Käytännössä parempaa liiketoimintaa kuitenkin pyritään usein kehittämään ja tuottamaan jälkimmäisen vaihtoehdon mukaisesti. Tämä puolestaan edellyttää, että jostain täytyy karsia.

Mikäli työskentely toteutuu minuuttiaikataululla (niin kuin hoiva-alalla usein tapahtuu), niin kaikki kehittäminen ja uuden kokeilu on jostakin nykyisestä pois. Tämä vaatii työtehtävien priorisointia ja ajaa joskus siihen, että vain pakolliset ”tulipalot” pyritään sammuttamaan, jotta voitaisiin kehittää uutta ja tuottaa sitä kautta parempaa liiketoimintaa. Mikäli tämä onnistuu ja tuo tullessaan taloudellista voittoa, saatetaan uuden paremman toiminnan jatkamisen mahdollistamiseksi palkata lisää henkilöstöä.

Vanhuspalvelualalla paineet verkostoitumiseen ovat kovat. Kaikki tällainen tulevaisuuteen tähtäävä valmistautumiseen, verkostoitumiseen ja yhteistyön suunnitteluun käytetty aika on pois tämänhetkisestä kassavirtaa tuottavasta liiketoiminnasta, joten yrittäjälle ei ole helppo päätös alkaa investoida aikaa tulevaisuuden toimintaedellytysten rakentamiseen. Usealla pienellä ja keskisuurella sosiaali- ja terveysalan yrityksellä onkin lähitulevaisuudessa edessään päätös: investoidako aikaa ja rahaa muutokseen ja uudistaa toimintaa proaktiivisesti vastaamaan uuden toimintaympäristön vaatimuksiin, jatkaako nykyistä liiketoimintaa mahdollisimman pitkään toivoen, että toimintaympäristö mahdollistaa jatkossakin nykyisen liiketoiminnan vai lopettaako tai myydä liiketoiminta (Maksimainen ym. 2018, 52).

Konkarit nostivat esille, että tämä opinnäytetyö voi toimia sellaisten vanhuspalveluita tuottavien yritysten työkaluna, jotka ovat päättäneet uudistaa toimintaansa proaktiivisesti. Näin ollen opinnäytetyöhön perehtymällä yrityksiä voidaan auttaa säästämään tutkimukseen ja kehittämiseen tarvittavaa aikaa ja rahaa, sillä joitakin ratkaisuja tulevaisuuden toimintaedellytysten rakentamiseksi mietitään, kehitetään ja kokeillaan tässä työssä.

5.2.8 Yhteistyökumppanit

Eräs yhteistyökumppanien (*key partners*) löytymistä ja yhteiskunnan kehittymistä mahdollistava tekijä vuosisatojen aikana on ollut ihmisiä kokoava sekä kaupankäyntiä

ja tiedonvaihtoa vauhdittava tori. Tällaista ”paikkaa” kutsutaan nykyisin alustaksi. Alustojen merkittävä rooli on toimia uudistumisen kirittäjänä. Alustojen avulla vauhditetaan jo nyt monella tapaa palvelujen tarpeen ja tarjonnan kohtaamista, mutta sosiaali- ja terveysala on ollut digimurroksen ja esimerkiksi alustojen kehittymisen osalta jälkijunassa.

Erilaisilla yritysten välisillä yhteistyömalleilla pyritään sosiaali- ja terveysalalla (myöh. sote) kuromaan umpeen suurempien toimijoiden kilpailuetuja pk-yrityksiin nähden (Maksimainen ym. 2018, 51). Pihlmanin (2019) mukaan työ- ja elinkeinoministeriö pyrkiikin edistämään juuri sellaista tulevaisuutta, jossa myös muilla kuin isoilla toimijoilla on mahdollisuus säilyttää ja vahvistaa omaa palvelu- ja kilpailukykyään uudistuvilla sote-palvelumarkkinoilla. Hämääläisen (2016) mukaan elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa kehitteillä oleva, ekosysteemien toimintaa mahdollistava julkishallinnon rooli saattaa hyvin tulevaisuudessa levitä yhteiskunnan eri sektoreille. Ekosysteemiajattelua voidaan sote-alan ja eri toimialojen välillä edistää *Soteuttamon*, eli Sosiaali- ja terveysalan uudistamisen ja verkostojen kehittämisen työkalupakin avulla (Vahti 2017).

Hämääläisen (2016) mukaan liiketoimintaekosysteemeissä tapahtuva verkostomainen yhteistyö pystyy innovatiivisilla liiketoiminnan aloilla tuottamaan korkeampaa lisäarvoa tehokkaammin ja joustavammin kuin perinteiset markkinat ja hierarkiat, sillä ekosysteemit pystyvät yhdistämään hajautetun päätöksenteon - jossa ruohonjuuritason kontekstisidonnaista tietoa pystytään parhaiten hyödyntämään - systeemitason koordinaatioon, joka tapahtuu yhteisen vision, tavoitteiden ja yksinkertaisten pelinsääntöjen avulla. Tavoite on siis luoda tiivis vuorovaikutus eri toimijoiden välille.

Soteuttamo on alusta, jonka avulla pyritään tuomaan tulevaisuuden tekijät niin sote-alalta kuin muiltakin aloilta yhteen edistämään ekosysteemiajattelua ja luomaan uudenlaisia kumppanuuksia. Uudistuvilla sote-palvelumarkkinoilla muutokset vaikuttavat toimijoiden välisiin riippuvuussuhteisiin, ansaintalogiikkaan sekä toimintamalleihin, joilla rakennetaan kestävää menestystä. Onneksi muutokseen voidaan pyrkiä vaurautumaan. (Sitra 2017.)

Vanhuspalveluita tuottavien yritysten tyypillisiä yhteistyökumppaneita ovat julkinen sektori (kunnat ja maakunnat), toiset vanhuspalveluita tuottavat yritykset, yhdistykset, yksityiset pienyritykset, kuten fysioterapia-, jalkahoito- ja kampaamoyritykset, muut yritykset sekä ryhmätoimintaa järjestävät tahot. Tulevaisuutta silmällä pitäen uusia yhteistyökumppaneita pyritään siis etsimään sektori- ja toimialarajat ylittävien yhteistyömallien kautta. Esimerkkejä tällaisista voivat olla vaikkapa yhteistyökumppanit, jotka ovat luomassa uutta valtakunnallisesti yhtenäistä potilastietojärjestelmää tai yhteistyökumppanit, jotka kehittävät ikääntyneiden käyttöön tarkoitettua geroteknologiaa tai digitaalisia sovelluksia. Tässä kohtaa Konkarit nostivat esille toiveen toimialarajoja ylittävstä yhteistyömallin kehittämisestä seurakuntien kanssa.

5.2.9 Kulurakenne

Vanhuspalveluita tuottavien yritysten kulurakenne (*cost structure*) koostuu tyypillisesti suurelta osin kiinteistä kustannuksista, jollaisiksi voidaan lukea muun muassa henkilöstö-, toimitila-, hallinto-, vakuutus- sekä tarvikekustannukset. Selkeästi suurin yksittäinen kuluerä ovat henkilöstökustannukset, jotka tyypillisesti haukkaavat n. 70-80% liikevaihdosta. Vaikka henkilöstökulujen voidaan katsoa kuuluvan kiinteisiin tai joissain tapauksessa ainakin osittain muuttuviin kuluihin riippuen yrityksestä, vanhuspalveluita tuottavien yritysten markkinoilla ne tuovat joka tapauksessa jäykkyyttä kulurakenteeseen, sillä laki määrää henkilöstömitoituksista eikä yritys voi niihin siinä mielessä paljoa vaikuttaa. Vanhuspalveluita tuottavien yritysten kulurakennetta voidaan pitää siis suhteellisen jäykkänä.

Hyvän liiketoiminnan mahdollistamiseksi erityistä tarkkuutta vaaditaan henkilöstömäärän sopeuttamisessa kilpailutusten myötä alati muuttuviin tuloihin. Vaikka kulurakenteeseen on melko vaikea suuressa määrin vaikuttaa, parempaa liiketoimintaa voitaisiin lähteä miettimään kuitenkin henkilöstökulujen näkökulmasta. Ylivoimaisesti suurinta ammattikuntaa vanhuspalveluita tuottavissa yrityksissä edustavat lähihoitajat. Samainen ammattikunta komeilee vuodesta toiseen kärkikahinoissa sairauspoissaolotilastoissa. Sairauspoissaolojen vähentyminen pienentäisi henkilöstökustannuksia. Henkilöstökustannusten vaikutuksen ollessa niin suuri yrityksen kannattavuuteen ko-

toimialalla, sairauspoissaolojen vähentymisellä voitaisiin saada aikaan positiivista virettä yrityksen talouslukuihin.

Näin ollen työhyvinvoinnin ohella parempaa liiketoimintaa voitaisiin alkaa tavoitella esimerkiksi työkykyjohtamiseen, parempaan työergonomiaan, mielenhallintaan ja kognitiiviseen ergonomiaan, työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, varhaiseen ongelmiin puuttumiseen, työmotivaatioon ja työterveyteen panostamalla. Kannattavuutta voitaisiin edistää myös parantamalla henkilöstön tehokkuutta esimerkiksi Lean-johtamisen ja työnohjauksen keinoin.

5.2.10 Konvergentti kehittämiskohteiden määrittely

Vanhuspalveluita tuottavien tahojen toiminnassa riittää paljon työtä ja kehitettävää. Suurin osa liiketoiminnasta on Tervosen (2019) mukaan liian rönsyilevää ja ohutta kun taas taloudellista menestystä niittävät tuotteet ja palvelut ovat keskittyneet yhden ainoan asiakastarpeen ratkaisemiseen kunnolla. Hän kritisoi asiakasymmärrystä käytettävän turhan vähän ja sitä voitaisiinkin käyttää enemmän pelkistämällä liiketoimintaa asiakkaalle olennaisimpaan palveluun.

Ikääntyneen väestön hyvinvoinnin ja palvelujen toteuttamisen ja kehittämisen tulee perustua lakeihin ja laatusuosituksiin. Kun tavoitteena on tuottaa palveluja edullisemmin ja kuitenkin kannattavuus säilyttäen, ratkaisuja voidaan hakea esimerkiksi kustannustehokkuuden lisäämisestä, kulujen karsimisesta ja eri tahojen välisen yhteistyön kehittämisestä. Tässä opinnäytetyössä kustannustehokkuuden lisäämiseksi haetaan ratkaisuesimerkkiä prosessijohtamisen näkökulmaa hyödyntäen. Kulujen pienentämiseksi puolestaan ratkaisua etsitään hyvinvoinnin ja toimintakyvyn näkökulmasta: mitä paremmin voiva ja toimintakykyisempi ikääntynyt on, sitä vähemmän hänestä tulee kuluja yhteiskunnalle. Suomen fysioterapeuttiliitto kiteyttää saman asian käänteisesti: mitä heikommaksi toimintakyky menee, sitä enemmän tarvitaan hoivapalveluita, mikä taas lisää entisestään kustannuksia (Suomen fysioterapeutit 2019).

Yksilötasolla jokainen toimintakykyinen vuosi omassa kodissaan asuen tuo vähemmän kuluja yhteiskunnalle ja ennakkoinnin avulla kotona toimintakykyisenä asumisen

tukemiseen investoidut rahat näkyvät myöhemmin moninkertaisina säästöinä kunnan taloudessa. Tämä toimintakykyyn investoimisen logiikka ei raukea tyhjiin ikääntyneen siirtyessä vanhuspalveluja tuottavan yrityksen asiakkaaksi, sillä edelleenkin hyvinvoinnin ja toimintakyvyn hyvänä pysyminen tai jopa lisääntyminen mahdollistavat palveluntarpeen ja sairaalajaksojen määrien vähenemisen.

Palvelutarpeen ja sairaalajaksojen määrien väheneminen puolestaan tuovat säästöjä silloin kun niiden väheneminen on seurausta hyvinvoinnin ja toimintakyvyn lisääntymisestä. Sairaaloiden ja vanhuspalveluita tuottavien yritysten kuormituksen vähentyessä myös henkilöstön kuormitus voi vähentyä. Suomen fysioterapeuttien (2019) mukaan toimintakyvyn heikkenemistä voidaan hidastaa oikea-aikaisella kuntoutuksella, mikä mahdollistaa sekä paremman elämänlaadun saavuttamisen että vähäisemmät terveydenhuollon kustannukset.

Vanhuspalveluiden heikko taloustilanne ja alan vetovoimaisuuden puute houkuttaa työntekijöitä kilpailuttamaan työnantajia ja vaihtamaan työnantajalta toiselle tai jopa alalta toiselle ja toisaalta myös eri tahoja kilpailemaan osaavista työntekijöistä. Työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus yleensä heikentää organisaatioiden palvelu- ja kilpailukykyä sekä menestystä. Työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi olisi hyvä pyrkiä lisäämään keskinäistä yhteistyötä sekä sisäisesti että ulkoisesti ja kehittää asenteita niin yksilö- ja organisaatiotasolla kuin yhteiskunnallisellakin tasolla kohti rakkaudellisuutta, kiitollisuutta, kärsivällisyyttä, levollisuutta, luottamusta ja uskoa tulevaan. Tässä opinnäytetyössä haetaan ratkaisua edellä mainittuun haasteeseen uudenlaisesta palvelutuotteesta, jota toteutettaisiin eri toimialasektorit ylittävällä yhteistyöllä.

Liiketoimintamallin asiakassegmenteistä (*Customer Segments*) Konkarit valitsivat kaksi, joille palvelutuotteita kehitetään: ensiksi omaishoitajat tai läheiset, jotka auttavat kotonaan asuvaa ikäihmistä pärjäämään arkisten asioiden hoidossa ja toiseksi asumispalvelujen piiriin muuttavat ja siellä hyvinvoinnistaan huolta kantavat ikäihmiset. Näiden asiakassegmenttien valitseminen on perusteltua myös Vanhuspalveluiden osaamistarveraportin näkökulmasta katsottuna, sillä Taipale-Lehto & Bergmanin (2013, 15) mukaan kolme vanhuspalveluiden kannalta tärkeää asiakastyyppeä vuonna 2025 ovat omaishoidon asiakas, aktiivinen ja omatoiminen ikääntyvä henkilö sekä

yksinäinen ja huonokuntainen henkilö. Nämä kaikki asiakastyypit ovat edustettuina kehittämiskohteissa.

Näille asiakassegmenteille kohdistetut palvelut perustuisivat seuraaville yhdessä kehiteltyille arvolupauksille (*Value Proposition*): ”Tuemme teitä siinä, että saisitte vailla huolta asua kotona pitkään ja pärjäisitte elämässä mahdollisimman itsenäisesti, jotta kotona asumiseen ei tarvitsisi kohdistua pelkoja. Pyrimme yhdessä puuttumaan itsenäisyyttä uhkaaviin tekijöihin, jotta voisitte keskittyä elämiseen turvallisista mielin. Tarjoamme kotipalveluna ohjausta ja apua omaishoitajan tai läheisen arkea kuormittaviin tilanteisiin, kuten ergonomiseen hoidettavan siirtämisen avustamiseen houkutellen siirrettävän voimavarat käyttöön.” ja ”Takaamme turvallisen ja huolehtivan vastaanoton muuttaessanne meille asumaan. Voitte luottaa meidän ammattitaitoomme ja jättää kaikki huolenne hoidettavaksemme. Kuuntelemme ja olemme läsnä, jotta voitte kokea olonne lämpimästi tervetulleeksi.” sekä ”Asukkaidemme kokonaisvaltainen hyvinvointi hengellisyys huomioon ottaen on meille sydämen asia. Meillä asuessanne saatte halutessanne oman kummin, rinnalla kulkijan, jonka avulla voitte löytää uusia voimavaroja ja keinoja hyvinvointinne parantamiseksi ja seurakuntayhteyden ylläpitämiseksi.”

Tässä opinnäytetyössä ei oteta työn alle uusien kanavien (*Channels*) eikä asiakassuhteiden (*Customer Relationships*) kehittämistä. Sen sijaan, konkariensa kanssa käytyjen keskustelujen ja pohdinnan tuloksena, valittiin uusista potentiaalisista tulovirroista (*Revenue Streams*) sekä asiakaskokemuksen että liiketoiminnan kannalta kehittämisen kohteeksi uudenlainen kotiin tarjottava kuntoutustuote, sillä kotona asuvien ikääntyneiden määrän kasvu ja kotona tapahtuvan saattohoidon lisääminen kasvattavat tarvetta ja kysyntää tällaiselle tuotteelle. Tuotteen avulla tavoitellaan kotona pärjäämiseen liittyvien asiakaskokemusten kehittymistä positiivisempaan suuntaan uudenlaisen osaamisen ja toimintakyvyn kohenemisen myötä.

Resurssinäkökulmasta katsottuna (*Key Resources*) tässä opinnäytetyössä kehitettävien prototyyppien avulla tavoitellaan uudentyypeistä liiketoimintaa, toiminnan tehostamista prosessikuvauksen avulla sekä uusien yhteistyökumppaneiden (*Key Partners*) lisäämistä sektori- ja toimialarajat ylittävän tuotteen avulla. Yhteistyön avulla

voitaisiin vähentää päällekkäistä työtä ja löytää symbioottisia yhteistyön kuvioita eri toimijoiden kanssa.

Kuten aiemmin on todettu, vanhuspalveluyritysten kulurakenne (*Cost Structure*) on melko jäykkä. Sen suurin kuluerä on henkilöstökulut, joten tässä opinnäytetyössä parempaa liiketoimintaa pyritään kehittämään henkilöstökulujen näkökulmasta. Tämä tapahtuu kehittämällä avainaktiviteettien (*Key Activities*) joukosta sekä työn ja toiminnan organisointia että verkostoitumista ja näiden kautta muun muassa kustannustehokkuutta. Tämä on Konkareiden näkemyksen mukaan ostopalveluyrityksissä sekä asiakaskokemuksen että liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna viisaampaa, kuin se, että pyritäisiin lisäämään tehokkuutta täyteen ahdettu kalenteri kädessä tai palkkaamaan lisää henkilökuntaa (mikäli se edes olisi realistinen vaihtoehto).

Koska palvelukokemuksellisilla toimialoilla brändin ydin kannattaa kiinnittää elämykseen, hyötyyn ja selvään ”vihollisongelmaan”, jonka yritys poistaa asiakkaalta (Tervonen 2019), palvelutuotteiden kehittämisessä ydin liittyy kuntoutukselliseen näkökulmaan. Pääsääntöinen vihollisongelma elämän ehtopuolella koetaan usein olevan toimintakyvyn lasku.

Huolenpidossa avainasemassa ovat asiakastarpeiden ennakointi, aito ja läsnä oleva kohtaaminen, yhteiskehittäminen sekä luottamus yritystä kohtaan. Tervonen (2019) puolestaan paljastaa asiakkaiden haluavan yrityksen, joka tarjoaa ehjän suunnitelman ratkaista heidän ongelmansa loppuun saakka. Nämä asiat huomioon ottaen Konkarien tärkeiksi kokemista kehittämiskohteista voidaan nostaa esille kolme kokonaisuutta, jotka muodostavat olemassa olevien palvelujen lomaan ehjän palvelutuotteiden ketjun, joka täyttää olemassa olevia aukoja auttaen ratkaisemaan ikääntyneiden ongelmat loppuun saakka.

Nämä kolme kokonaisuutta kronologisessa järjestyksessä ovat kotona asumista tukeva palvelutuote, muuttopaketti palveluasumisen pariin sekä hengellinen kuntoutus. Näiden palvelutuotteiden avulla pyritään tukemaan ikäihmisten elämänlaatua, ja Suomen fysioterapeuttiliiton mukaan ikääntyneiden elämänlaadun tukeminen ja kustannussäästöt kulkevat käsi kädessä (Suomen fysioterapeutit 2019).

5.3 Kehittämisosuus sisältäen teorian

Kehittämisosuuden toteutus teoriaosuuksineen käynnistyi pääosin huhtikuulla 2020 määrittelyvaiheen päätyttyä. Kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua (JHS-suositukset 2012, 3). Saman suuntaisesti toteavat myös Liedtka & Ogilvie (2011, 23): “The clues to the new future lie in dissatisfaction with the present”, eli vihjeet uudenlaiseen tulevaisuuteen oleilevat nykyisyyden tyytymättömyydessä.

Ongelmat ja tyytymättömyys ovat kokemuspohjaisia asioita ja Perttula & Syväjärven (2012, 11-12) mukaan ihminen tuleekin nähdä yhteisössään kokevana subjektina, eikä päältä katsottavana ja ohjattavana toimijana. Päältä katsova tyyli tuottaa palvelua, jollaista yritys olettaa asiakkaan tarvitsevan tai haluavan. Tervosen (2019) mukaan valtaosalla yrityksistä on perustavanlaatuinen näköharha, jonka seurauksena asioiden ymmärtäminen yksilöiden näkökulmasta hukkuu niiden nähdessä toimintansa isojen asiakasryhmien ongelmien ratkaisijana, omasta ulkoisesta näkökulmastaan käsin. Brändi-ihanne on yrityksen itsensä silmin katsottuna usein meritoitunut, kyvykäs, ihailtu, monipuolisia palveluita tarjoava sankariyritys, kun taas asiakkaat kaipaavat sankarin sijaan asiantuntevaa ja johdonmukaista avunantajaa ongelmiinsa. Tämä on suuri haaste yritykselle, joka pyrkii tarjoamaan ja yhteensovittamaan laaja-alaisia palveluja laajalle asiakaskunnalle. Näin ollen ”päältä katsotusti” tuotettu palvelu saattaa joskus mennä ”metsään” ja tällaisen näköharhan vaara piilee myös alati suurenevissa vanhuspalveluissa tuottavissa yrityksissä.

Tervosen (2019) mukaan asiakasymmärryksen tärkein tehtävä on auttaa ymmärtämään asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet, minkä pohjalta voidaan hahmottaa osuvat tavat rakentaa palvelut, tuotteet ja kommunikointi siten, että toimintaa fokusoidaan asiakkaalle tärkeimmän ongelman ratkaisuun. Tässä opinnäytetyössä induktiivisesti analysoidun tutkimuksen, määrittelyn ja teorian pohjalta onkin nähtävissä eri asiakasryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista kumpuavia johtideoita, joita opinnäytetyön kehittämisosuudessa visualisoidaan ja kehitetään abduktiivisesti ongelmia ratkaiseviksi prototyypeiksi. Faljicin (2019, 6-7) mukaan induktiivinen päättely riittää, kun puhutaan hyvin määritellyistä ympäristöistä, mutta liiketoiminnassa meillä on epätäydellistä tietoa yhdistettynä monimutkaiseen kokonaisuuteen, jolloin tiedon soveltamiseksi toimii parhaiten abduktiivinen ajattelu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 136) mukaan abduktiivisessa päättelyssä teoreettisia johtoideoita pyritään todentamaan aineiston avulla. Thomke ja Manzi (2014) niin ikään tähdentävät tiedon merkitystä päätöksenteon pohjalla. Näin ollen tässä opinnäytetyössä jokainen teoreettinen johtoidea eli kaikki kolme prototyyppiä muotoillaan vastaamaan todelliseen tarpeeseen, joka nousee sekä tutkimusosuudesta että ajankohtaisista julkaisuista. Prototyyppien suunnittelun tueksi, hyödyllisyyden varmistamiseksi ja niiden todentamiseksi on siis koottu kirjallisuudesta löytyvää teoretietoa. Prototypoinnin yhteydessä voidaan puhua palveluiden tuotteistamisesta. Tuotteistamisen myötä syntyneet palvelukuvaukset ja muu materiaali mahdollistavat Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan ketterämmän markkinoinnin.

Ensimmäinen prototyyppi, kotona asumista tukeva palvelutuote suunnitellaan tilanteeseen, jossa ikääntynyt asuu yhdessä läheisensä kanssa toimintakyvyn heiketessä. Tuotteen avulla autetaan läheistä auttamaan esimerkiksi puolisoaan silloin, kun puolison toimintakyky on heikentynyt ja avustamisessa ilmenee haasteita. Toinen prototyyppi, Muuttopaketti, soveltuu vaiheeseen, jolloin ikääntynyt muuttaa palveluasumisen piiriin. Se edistää positiivisia muuttokokemuksista ja ikääntyneen yksilöllisten tarpeiden kohtaamista siitä hetkestä, kun tieto ikääntyneen muutosta saavuttaa palvelutalon henkilöstön. Kolmas prototyyppi puolestaan vastaa palveluasumisen piirissä asuvan ikääntyneen hengelliseen tarpeeseen yhteistyössä seurakuntien kanssa.

5.3.1 Kotona asumista tukeva palvelutuote - SiSu

Tilastojen mukaan ikäihmisten määrä ja kotona asuvien ikääntyneiden määrä ovat kasvussa sekä lukumäärällisesti että prosentuaalisesti ja lisäksi läheistään auttavia tarvitaan yhä enemmän (Tilasto- ja indikaattoripankki 2020, ind. 2874, 1044, 1045, 1046). Ikääntyneille suunnattujen palveluiden rakenteellinen muutos on ajanut alas laitoshoitopaikkoja ja ikääntyneelle väestölle tarjolla olevat palvelut ovat usein riittämättömiä (Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 11). Ikääntyneen läheisiä osallistavalle, kotona asumista tukevalle palvelutuotteelle on siis olemassa aito tarve.

Ikäihmisille suunnatuista sosiaalipuolen palveluista etenkin tehostettu palveluasuminen aiheuttaa ison loven valtion ja kuntien talouteen. Kehusmaan (2014, 79-80) mukaan jokainen kotona tehostetun palveluasumisen sijaan vietetty vuosi säästäisi valtion rahoja keskimäärin 30 600 € / hlö ja noin 43 200 € henkilöä kohden, mikäli kyseisellä henkilöllä ei ole omaishoitosuhtetta kenenkään kanssa. Tehostetun palveluasumisen tarvetta on osassa tapauksia kuitenkin mahdollista lykätä jopa useilla vuosilla ja näin lyhentää ikäihmisen viettämää kokonaisaikaa tehostetun palveluasumisen piirissä. Tämä onnistuu kehittämällä arkivaikuttavuudeltaan korkeatasoinen, toimintakyvyn heikkenemistä ennakoiva ja siihen oikea-aikaisesti puuttuva, kotiin tarjottava palvelutuote.

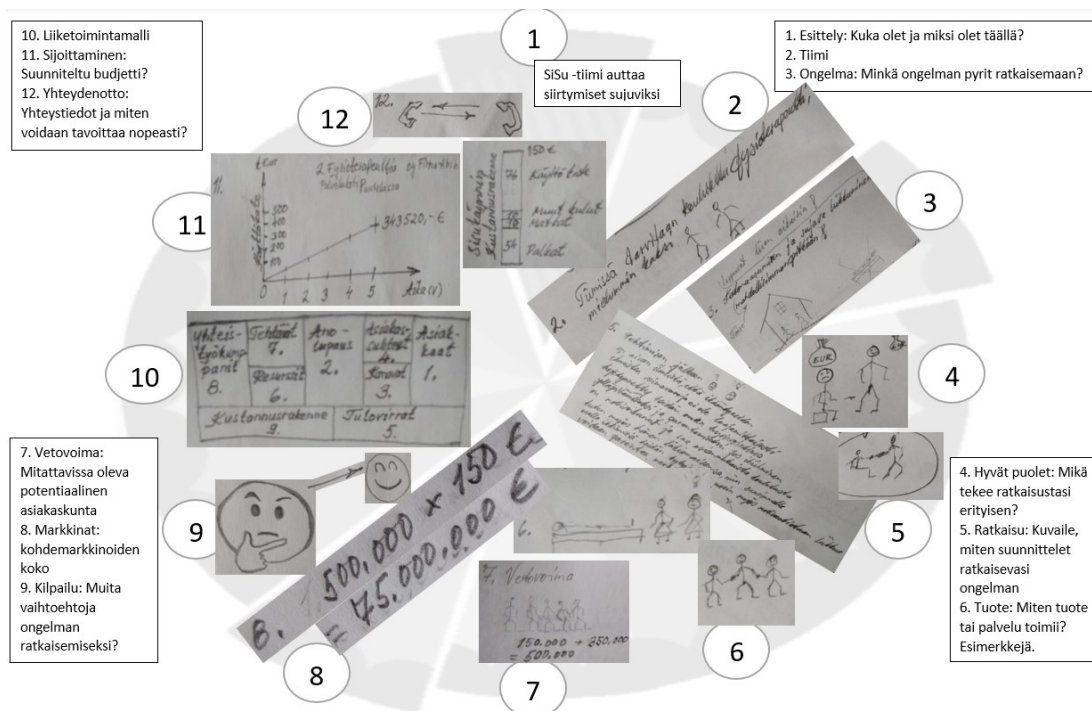
Kotona asumista tukevan palvelutuotteen tuodessa mahdollisesti merkittäviäkin säästöjä valtion ja kuntien kassaan, kuntien olisi hyvä käyttää palvelusetelin käyttöönottoon ja kohdentamiseen liittyvää päätäntävaltaansa siten, että tällaisen palvelutuotteen maksamiseen voisi käyttää palveluseteliä. Palveluseteli tukisi myös ikääntyneiden kotihoiton palvelumaksutaakkaa, joka on monille toimintakyvyltään heikentyneille ikääntyneille niin suuri taloudellinen menoerä, että heidän varansa hupenevat näihin maksuihin.

Koska monilla ikääntyneillä ei palvelumaksujen jälkeen jää varaa ylimääräisiin (ja joskus tarvittaviinkin) menoihin, liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta uutta tulovirtojen lähdeä etsitäänkin nyt maksaja-asiakaskunnan laajentamisesta yksittäisten ikäihmisten lisäksi alle 65-vuotiaisiin, työssä käyviin ihmisiin, eli heihin, joilla olisi varaa maksaa palveluista. Erityisesti heitä silmällä pitäen palvelutuotteesta voidaan tehdä ikääntyneille läheisille lahjaksi sopiva, selkeä palvelupaketti, joka olisi tarjolla esimerkiksi oletetun kysynnän kannalta sopivien juhlapyhien, kuten joulun, äitienpäivän, isänpäivän ja ystävänpäivän aikaan.

Kotona asumista tukeva palvelutuote suunnitellaan vastaamaan kansallisiin tavoitteisiin, joita ovat Laatusuosituksen (STM061:01/2012 2017, 6) mukaan *Turvataan yhdessä mahdollisimman toimintakykyistä ikääntymistä* ja esimerkiksi kansallisiin tavoitteisiin pohjautuvan Tampereen kaupungin laatiman suunnitelman mukaan aktiivisen omaisyhteistyön lisääminen, kotona tapahtuvan saattohoidon lisääminen, kotona asumisen tukeminen sekä kotikuntoutuksen kehittäminen (Suunnitelma ikääntyneen

väestön tukemiseksi 2016, 21-26). Kotona asumista tukeva palvelutuote suunnitellaan vastaamaan myös omaishoitajuuden tai läheisen avustamistarpeiden lisääntymisen mukanaan tuomaan taakkaan ja stressiin. Sen avulla tuodaan arkeen vinkkejä ja osamista puolison tai läheisen avustamisen keventämiseksi.

Kotona asumista tukevan palvelutuotteen suunnittelussa ja kehittämisessä on sovellettu graafisen ideoinnin (*braindrawing*) menetelmää (Kuvio 7). Isolle, yhteiselle paperille oli työskentelyä ohjaamaan tulostettu valmiiksi tausta, joka oli mukailtu *Improve Presentation Inc* (2019) -internetsivustolta löytyvän *12 slides of a pitch deck* -kuvan pohjalta. Paperille pyrittiin visualisoimaan jokaisen konkarin ideoita. He saivat piirtää niitä itse tai pyytää toista piirtämään. Piirtämisen tueksi paperiin sai myös kirjoittaa, sillä joskus kehittämisideoita on lähes mahdoton piirtää. Lisäksi kuvilla on hyvä olla selityksiä, jotta niitä ei tulkittaisi väärin. *Braindrawing* -menetelmä koettiin mielenkiintoiseksi ja kuvien piirtäminen toi ideointiin aktiivisuutta, mutta kuvien piirtäminen aiheesta koettiin haastavaksi.



Kuvio 7. 12 slides of a pitch deck (mukailtu Improve Presentation Inc 2019)

Graafinen ideointi aloitettiin hahmottelemalla ongelma (kohta 3), joka tuotteen avulla pyritäisiin ratkaisemaan. Ongelmana nähtiin kotona asumisen ja sujuvan liikkumisen loppuminen liian aikaisin. Ratkaisua (kohta 5) pohdittaessa koettiin aivan ilmeisenä,

että ikääntyneiden ihmisten voimavaroja ei ole laajamittaisesti hyödynnetty heidän oman hyvinvointinsa ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Konkarit kokivat, että jos ikäihminen on motivoitunut ja saa asianmukaista koulutusta, kuten myös hänen lähiomaisensa, niin suurimmalla osalla ikäihmisiä heidän kykyään ja usein myös motivaatiotaan liikkua voidaan parantaa merkittävästi.

Hyvinä puolina (kohta 4) kehitteillä olevassa tuotteessa tai palvelussa on se, ettei selaista tietojemme mukaan ole vielä lainkaan ainakaan Suomen markkinoilla tarjolla. Ratkaisu on erityinen, sillä tarve liikkua pitkään / korkeaan ikään asti niin sanotusti omin avuin tai kevyesti avustettuna on aivan ilmeinen ja se kasvaa kansalaisten keski-ikäen noustessa. Tuotteen olemassa olo on sekä yksilön että yhteiskunnan etu vailla min-käänlaista epäilystä.

Palvelua toteuttavaan tiimiin (kohta 2) kuuluu ainakin koulutettu fysioterapeutti, mie-luummin kaksi. Palvelutuote on tarkoitettu ja toimii (kohta 6) niin, että ikäihminen saa siirtymiskykynsä takaisin jollain tasolla ja / tai säilyy siirtymiskykyisenä pidempään. Tämän palvelutuotteen tarkoitus on edellä kerrottu siirtymisen mahdollistaminen en-sisijaisesti kotona ilman kallista laitoshoidoa tai -paikkaa. Perusajatus on opastaa lii-kuntarajoitteisen omaisia tai läheisiä avustamaan liikuntarajoitteista siirtymisissä. It-senäisesti liikkumaan pystymättömän ikäihmisen siirtymisen onnistuminen tai jopa ja-loilleen saaminen on valtavan loistava tulos sekä ikäihmisen itsensä että läheistensä kannalta katsottuna. Tuotteen yhteiskunnalliset vaikutukset ovat paikallisesti merkit-täviä, ja ikäihmisten pysyminen avustettuna pidempään siirtymis- ja toimintakykyisinä pystyen asumaan kotona on yhteiskunnallisesti laitoshoitokustannusten pienentä-miseksi tärkeää ja tavoiteltavaa.

Vetovoimaan (kohta 7), eli mitattavissa olevaan potentiaaliseen asiakaskuntaan voi-daan arvioida kuuluvaksi noin 500 000 henkilöä, sillä Gehring, Heino, Kaivolainen & Purhosen (2015, 6) mukaan jollakin tavalla omaistaan tai läheistään auttavia suoma-laisia on yli miljoona, joista läheistensä pääasiallisia auttajia on noin 350 000. Jäljelle jäävistä noin 750 000 läheistään auttavasta noin 20 % eli 150 000 voidaan arvioida olevan halukkaita tuotteen käyttäjiksi pääasiallisten auttajien lisäksi. Mikäli palvelu-tuote myytäisiin 150 euron hintaan näiden 350 000 pääasiallisesti läheistään auttavan

lisäksi arviolta 150 000 halukkaalle tuotteen käyttäjälle (yhteensä 500 000), markkinoiden koon (kohta 8) voidaan arvella olevan noin 75 000 000 €.

Kohdassa 9 Konkarit pohtivat, ettei tällä palvelulla olisi suoraa kilpailua, koska sitä ei ole aiemmin tuotteistettu, eikä sitä markkinoilla ole, mutta epäsuoraa kilpailua ehkä on. Tällä tarkoitetaan samankaltaista vanhusten liikkumisen avustamista osana laajempaa palvelupakettia esimerkiksi vanhusten hoitokodeissa ja sairaaloissa tai terveyskeskuksissa. Näissä paikoissa ei kuitenkaan käytännössä lainkaan kouluteta omaisia näitä tehtäviä hoitamaan, jolloin kaikki kustannukset jäävät kuitenkin suurelta osin yhteiskunnan kannettavaksi.

Kohtia 1, 10 ja 12 työstettiin samanaikaisesti, sillä liiketoimintamalli (kohta 10) sisältää myös yhteydenottoon (kohta 12) liittyvää pohdintaa ja lisäksi liiketoimintamallin työstäminen helpottui, kun tuotteelle keksittiin lyhyt ja ytimekäs nimi: SiSu – Siirtymiset Sujuviksi (kohta 1). Liiketoimintamallin (kohta 10) osioita työstettiin numeroitussa järjestyksessä. Asiakkaita (*customer segments*) ovat kaikki läheistään siirtymisissä auttavat henkilöt ja myös kunta voidaan katsoa asiakkaaksi, sillä kunta voi ostaa SiSu-tuotetta osana kuntoutuspalveluitaan tai esimerkiksi palvelusetelin kautta.

Aiemmin, opinnäytetyön määrittelyvaiheessa kaavailtua arvolupausta (*value proposition*): *”Tuemme teitä siinä, että saisitte vailla huolta asua kotona pitkään ja pärjäisitte elämässä mahdollisimman itsenäisesti, jotta kotona asumiseen ei tarvitsisi kohdistua pelkoja. Pyrimme yhdessä puuttumaan itsenäisyyttä uhkaaviin tekijöihin, jotta voisitte keskittyä elämiseen turvallisin mielin. Tarjoamme kotipalveluna ohjausta ja apua omaishoitajan tai läheisen arkea kuormittaviin tilanteisiin, kuten ergonomiseen hoitettavan siirtämisen avustamiseen houkutellen siirrettävän voimavarat käyttöön.”* päätettiin hieman lyhentää: *”Tarjoamme ohjausta läheisen siirtämisen avustamiseen ergonomisesti - houkutellen siirrettävän voimavarat käyttöön.”*

Kanavat (*channels*), joiden kautta asiakkaat voivat lähestyä SiSu -palveluntarjoajaa ovat internet-sivusto, messut, lehdet ja kyläpäivät. Asiakassuhteista (*customer relationships*) SiSu haluaa pitää hyvää huolta panostamalla asiakastarpeiden ratkaisemiseen kunnolla. Tulovirtoja (*revenue streams*) muodostuu palveluseteliasiakkaiden ja SiSu-tuotteen ostavien yksittäisten asiakkaiden sekä kunnan kanssa solmittujen

ostopalvelusopimusten kautta. SiSun käytössä olevia resursseja (*key resources*) ovat kaksi fysioterapeuttia, ainakin alkuun 0,2 sosiaalihojaajaa sekä työvälineinä auto ja puhelimet).

SiSun tehtäviin (*key activities*) kuuluu siirtymistilanteisiin liittyvä ohjaaminen, avustaminen ja kouluttaminen. Yhteistyökumppaneita (*key partners*) ovat kunta, kotihoito, palvelukodin muu henkilöstö, korkeakoulut (fysioterapia), tapahtumavastaavat, apuvälineyksikkö sekä vammaispalvelut. SiSun kustannusrakenne (*cost structure*) voi muodostua henkilöstökustannuksista, toimitila-, hallinto-, vakuutus- sekä tarvikekustannuksista ja puhelinliittymä- ja matkakustannuksista. SiSun kannattavuuslaskelmiin otettiin mukaan henkilöstökustannuksia vain kahden fysioterapeutin osalta, kun taas sosiaalihojaajan (tai hallinnon) palkkakustannuksia (alustavasti arvioitu ehkä n. 20 % hänen kuukausipalkastaan) ei alkuun (yhtiön hallituksen päätös) varsinaisen toiminnan kannattavuusseurannan yksinkertaistamiseksi ja fysioterapeuttien työnkuvan tarkemmin hahmottamiseksi lasketa mukaan kustannusrakenteeseen.

Suunniteltu vuosibudjetti (kohta 11) on 66 896 €. Luku saadaan, kun lasketaan yhden SiSu-käynnin (3 h) kustannukset yhden fysioterapeutin toteuttamana (n.74 €) ja kerrotaan se kahdella, mikäli SiSua tuottaa kaksi fysioterapeuttia (148 €). Tämä luku tulee kertoa vielä kahdella, sillä molemmat fysioterapeutit ehtivät työpäivänsä aikana toteuttaa keskimäärin kaksi SiSua päivässä (2 x 6 h) 296 €. Kun tämä tapahtuu jokaisena 226 työpäivänä vuoden aikana, niin saadaan tulokseksi vuosikustannus (66 896 €), joka määrittelee budjetoititarpeen.

Teoriatiedon ja graafisen ideoinnin pohjalta tutkija laati palvelutuotteesta Power Point-esityksen (Liite 6) tulevaisuudessa toteutuvaa kokeiluvaihetta silmällä pitäen. Palvelutuotteen nimi, SiSu, tulee sanoista ”siirtymiset sujuviksi”. SiSun toiminnasta vastaa SiSu -tiimi, johon kuuluu kaksi fysioterapeuttia ja tarvittaessa yksi sosiaalihojaaja. SiSu -tiimi toimii tässä esimerkissä osana palvelukeskus Puuhellaa. SiSu tarjoaa ratkaisua (tietoa ja taitoa sekä niiden soveltamista) tilanteisiin, joissa haasteena on avustaa läheistä siirtymistilanteissa. SiSun tarjoaman ratkaisun perusteita on Power Point-esityksessä hahmoteltu 5 *Whys* -tekniikan avulla ja liiketoimintamallia *Business Model Canvas* -pohjalle.

Esityksessä käydään myös läpi SiSun kannattavuuslaskelmia ja verrataan tuotetta ja sen hintaa yleiseen markkinahintaan. Tuulaniemen (2013, 138) mukaan yksi palvelumuotoilun mahdollistava tai ratkaiseva tekijä on taloudellinen hyöty, ja kokonaislaskelmaan kuuluukin palvelun aloittamiskustannusten ja palvelun tuottamisen vaatimien kulujen vertaaminen potentiaalsiin tuottoihin. Keskeneräiselle ja alati kehityksen alla olevalle palvelulle on kuitenkin hiukan haastavaa määritellä lopullista hintaa. Hinnan nostaminen tuo tullessaan voittoa, mutta se aiheuttaa asiakkaissa aina arvovertailua, joten hinnan nostamiseen liittyvä keskustelu pitäisi aina sisältää myös arvonäkökulman. Järkevä arvojen lisääminen auttaa perustelemaan kasvavia hintoja. (Almquist ym. 2016.)

5.3.2 Muuttopaketti – skenaariomatriisi ja prosessikuva

Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimusosuuden perusteella muuttotilanteisiin saat-
taa liittyä joskus haasteita erityisesti, mikäli ne ajoittuvat sellaiseen aikaan, kun työ-
vuorossa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Ikäihmiset kokevat muuttotilanteet joskus
pelkoa ja jännitystä herättävinä. Siirtyessään vieraaseen ympäristöön ikääntyneet tar-
vitsevat luottamusta ja turvaa, jota voidaan edistää turvallisen ihmisen läsnä olevan
kohtaamisen keinoin. Suomen fysioterapeuttiliiton mukaan on tärkeää pohtia, miten
voimme toimintakyvyn ja toimijuuden lisäksi tukea ikääntyneiden koettua turvalli-
suutta (Suomen fysioterapeutit 2019). Muuttopakettia kehitetään toisaalta muuttotilan-
teisiin liittyvistä kokemuksista ja tunteista käsin ja toisaalta muuton seurauksena usein
tapahtuvaa toimintakyvyn laskua silmällä pitäen.

Heikkisen (2017, 22) mukaan työntekijän velvollisuus on, että asiakkaan yksilöllisiin
tarpeisiin vastataan ja otetaan huomioon hänen erityiset tarpeensa. Vanhuspalvelulaki
liittyen palvelusuunnitelman tekoon puolestaan velvoittaa määrittelemään palvelu-
suunnitelmassa iäkkään henkilön toimintakykyä koskevan arvion perusteella palvelu-
jen kokonaisuuden, joka tukee muun muassa hänen toimintakykyään ja itsenäistä suo-
riutumistaan (Vanhuspalvelulaki 980/2012, 3 luku 16 §).

Toisinaan palvelusuunnitelmissa ei kuitenkaan määritellä riittävästi sitä, miten asiak-
kaan toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista tuetaan. Jos määriteltäisiin, miten olisi

mahdollista – kuten Lotvonen (2019, 21 ja 105) väitöskirjassaan toteaa - että palvelutalossa asuvien ikääntyneiden on havaittu liikkuvan vähemmän, heidän fyysisen toimintakykynsä on havaittu olevan heikompi, kuin vastaavan ikäisillä kotona asuvilla ihmisillä, ja että palvelutaloissa asuvien ikääntyneiden mitattu fyysinen toimintakyky ja itsearvioitu IADL-suoriutuminen heikkenivät ensimmäisen asumisvuoden aikana? Vielä väitöskirjansa lopussa Lotvonen (2019, 79) kertoo aikaisempien tutkimusten tukevan väitöskirjatutkimuksensa tuloksia siitä, että palvelutaloihin muuttavien ikääntyvien fyysinen toimintakyky on heikompi, kuin kotona asuvalla saman ikäisellä väestöllä.

Lotvosen (2019, 79) mukaan palvelutalojen asukasvalintoihin vaikuttaa ikääntyneen palveluntarve niin, että asukkaiksi valitaan ikääntyneitä, joiden palveluiden tarve on suuri. Näiden ikääntyneiden toimintakyky ja itsenäinen suoriutuminen pääsääntöisesti ovat jo rajoittuneet ja tästä syystä he yleensä saavatkin paikan. Juuri tässä vaiheessa olisi äärimmäisen tärkeää tehdä suunnan muutoksen mahdollistava suunnitelma kohti toimintakykyisempää loppuelämää ja alkaa toteuttaa sitä systemaattisesti, jotta toimintakyky ja itsenäinen suoriutuminen eivät jatkaisi laskuaan. Tämä olisi sekä eettisesti että taloudellisesti kestävämpi ratkaisu, kuin asiaan puuttumattomuus tai liian vähäinen puuttuminen, jotka johtavat usein ikääntyneen toimintakyvyn pikaiseen laskuun ja hoitoisuuden moninkertaiseen kasvuun.

Muuttopaketin tarkoitus on vastata palveluasumisen piiriin muuttavan ikääntyneen mahdolliseen toimintakyvyn laskun haasteeseen ja emotionaalisiin tarpeisiin edistämällä turvallisuuden sekä merkityksellisyyden tunteita. Muuttopaketin arvolupaus voisi olla: *Takaamme turvallisen ja huolehtivan vastaanoton muuttaessanne meille asumaan. Annamme kaikkien kukkien kukkia, joten meillä voitte kokea tulleenne kohdatuksi persoonallisena yksilönä, juuri sellaisena, millaiseksi elämä on teidät muovannut. Kuuntelemme ja olemme läsnä, jotta voimme tutustua rauhassa ja löytää asioita, jotka tekevät elämästänne merkityksellistä.*

Yhteiskehittämis-osuus toteutettiin kesäkuussa 2020 kokoamalla Konkarit pohtimaan Muuttopakettiin liittyviä tulevaisuuden näkymiä skenaariomatriisia hyödyntäen. Tuulaniemen (2013, 207) mukaan skenaariotyöskentelyä voidaan pitää hyvänä yhteiskehittämisen menetelmänä ja skenaarioiden avulla voidaan rakentaa vaihtoehtoisia

kuvauksia tulevaisuudesta ja suunnittelun kohteesta, luoda suunnitteluryhmän yhteistä näkemystä sekä pyrkiä tuottamaan ideoita. Rubin (2018) sekä Tuomi ja Sumkin (2010, 77) ylistävät skenaariotyöskentelyn olevan tehokas ja toimiva tapa arvioida erilaisia kehitysvaihtoehtoja ja he pohtivat, että hyvin laadittu skenaario voisi toimia strategia-prosessin käynnistävänä työkaluna, kun taas jatkuva skenaarioprosessi mahdollistaa tulevaisuuden pohdinnan ja suunnittelun dynaamisesti.

Skenaariotyöskentely on tärkeää, sillä tahtotilansa määritellyt ja sitä kohti pyrkivä yritys yleensä menestyy paremmin, kuin ajopuun tavoin muutosten virrassa ajelehtiva yritys, ja skenaariotyöskentelyn avulla voidaan pyrkiä ennakoimaan ympäristön yllätyksellisyyttä (Viitala 2013, 49). Yrityksen tahtotilan määrittely ympäristön yllätyksellisyyttä ennakoiden on tiedolla johtamista.

Palvelutuotteeseen liittyvästä kolmesta vaihtoehtoisesta skenaariosta käytiin konkari-ryhmässä keskustelua ja tutkija kokosi tämän pohjalta yhteenvedon skenaariomatriisiin (Taulukko 4). Skenaariomatriisin pohjalta voidaan muodostaa kuvaus siitä, minäkalaisena Muuttopakettiin liittyvä tulevaisuus voidaan nähdä toivotuimmillaan, uhkaavimmillaan tai todennäköisimmin.

Taulukko 4. Skenaariomatriisi Muuttopaketti (mukailtu Tuomi & Sumkin 2010, 77)

Skenaariot Muuttopaketti	TOIVOTTAVA TULEVAISUUS	UHKAAVA TULEVAISUUS	TODENNÄKÖINEN TULEVAISUUS
KEITÄ VARTEN PALVELUTUOTE ON OLEMASSA?	Muuttopaketti on palveluasumisen piiriin muuttavia ikäihmisiä ja hoitohenkilöstöä varten kaikissa asumispalveluja tarjoavissa yrityksissä.	Ei ketään varten, jos yritykset eivät ota muuttopakettia tai sen kaltaista palvelutuotetta käyttöönsä.	Palveluasumisen piiriin muuttavia ikäihmisiä ja hoitohenkilöstöä varten vain joissakin yrityksissä.
MISSÄ TOIMINNASSA PALVELUTUOTE ON MUKANA?	Palvelutuote käynnistyy siitä hetkestä, kun tieto ikäihmisen muutosta saavuttaa palveluntarjoajan päättyen asiakkaan yksilöllisen hoito- ja palvelusuunnitelman valmistuttua.	Resurssipulan vuoksi palvelutuotetta ei oteta käyttöön ja se on mukana ikäihmisen muuttamisen vaiheisiin liittyvässä toiminnassa kilpailevassa yrityksessä.	Muuttopaketti tai jotakin samankaltaista palvelua on ikäihmisen muuttamisen vaiheisiin liittyvässä toiminnassa vain joissakin yrityksissä ja vain sinnepäin toteutettuna, jolloin hyödyt jäävät vähäisiksi.
MIKÄ ON PALVELUTUOTTEeseen LIITTYVÄ YDINOSAMISEMME?	Arvojohtaminen. Lisäksi hoitohenkilöstö osaa ja ymmärtää osoittaa aitoa kiinnostuneisuutta ikääntynyttä kohtaan ihmisenä (ei vain potilaana ja hoitoon	Osaamista ei hyödynnetä, vastuuta ei määritellä riittävän selkeästi, arvojohtaminen ei toimi, hoitohenkilöstön asenne on keho.	Palvelutuotteeseen liittyvän ydinosaamisen, kuten henkilöstön ikäihmiseen kohdistuvan kiinnostuneisuuden ja läsnä olevan kohtaamisen merkitystä korostetaan, mutta sitä ei systemaattisesti

	liittyvissä asioissa), läsnä olevan kohtaamisen ja kuuntelemisen taito. Moniammatillinen yhteistyö ja sen organisoituminen, mikä tähtää siihen, että ikääntyneen toimintakyvyn heikkeneminen saadaan kääntymään. Viestintä.		johdeta, vaan vastuu toteutuksesta siirretään alemmalle portaalle. Prosessille ei nimetä omistajaa tai prosessinomistaja ei ymmärrä vastuutaan ja vastuunkantaminen jätetään valvomatta ja palkitsematta. Viestit eivät kulje toivotulla tavalla ja palvelun laatu kärsii.
MITEN TOIMIMALLA SKENAARIO TOTEUTUU?	Yritykset ottavat muuttopaketin käyttöönsä, kehittävät arvojohtamista, vastuunkantoa ja seuranta / valvontaa sekä palvelutuotteeseen liittyvää ydinosaamista.	Yritykset eivät reagoi tähän millään tavalla.	Osa yrityksistä kiinnostuu Muuttopaketista ja pyrkii ottamaan sen käyttöönsä resursoiden sen suunnitteluun ja käyttöönottoon liian vähän aikaa.
MITÄ RESURSSEJA SKENAARIO EDELLYTTÄÄ?	Riittävästi aikaa palvelutuotteen systemaattiseen suunnitteluun, organisoimiseen, toteutukseen ja seurantaan. Osaamista.	Ei mitään, mutta kilpailijalla ne ovat käytössä.	Alkuinnostuksen jälkeen hiukan aikaa ja osaamista, mutta myös toiminnan johtamisen ja organisoinnin lisäämistä.

Skenaariomatriisiin *Toivottavasta tulevaisuuskuvasta* on nähtävissä, miten Muuttopaketin toivotaan laajenevan kaikkiin asumispalveluja tarjoaviin yrityksiin palveluasumisen piiriin muuttavien ikäihmisten palvelun parantamiseksi. Muuttopaketin käyttöönotto vaatii systemaattista arvojohtamista, moniammatillista yhteistyötä ja henkilöstön kouluttamista. Almquist, Senior & Blochin (2016) mukaan arvojohtamisen tulisi olla vähintään yhtä tärkeää, kuin talousjohtaminen ja asiakasuskollisuus.

Kun asiakkaat arvioivat tuotetta tai palvelua, he vertaavat sen arvoa pyydettyyn hintaan. Arvonantaminen ja asiakkaiden todelliset arvostuksen kohteet ovat kuitenkin monimutkainen kokonaisuus. Miten johdetaan arvoa tai junaillaan keinoja lisätä joko käytännöllistä arvoa (ajan säästö, hinta-laatusuhteen parantaminen) tai tunneperäistä arvoa (ahdistuksen väheneminen, mielihyvän tuottaminen)? Täytyy osata ennakoida ja arvioida, mitä ihmiset saattaisivat pitää arvokkaana. Vaikkakin arvo on ”katsojan silmässä”, on kuitenkin olemassa universaaleja arvon rakennuspalikoita, joiden avulla yritysten on mahdollista kehittää suorituskykyään sekä nykyisillä että aivan uusilla markkinoilla. (Almquist ym. 2016.)

Almquist ym. (2016) ohjaa tarkkailemaan arvon rakennuspalikoita Maslow’n tarvehierarkiaan juurensa juontavan arvopyramidin näkökulmasta. Arvopyramidi sisältää 30 arvon elementtiä, jotka jaotellaan vaikutuksiltaan neljään kategoriaan:

käytännöllisesti vaikuttavat, tunteisiin vaikuttavat, elämää muuttavat sekä sosiaalisesti vaikuttavat arvot. Mitä enemmän arvon rakennuspalloja tuote tai palvelu pystyy tarjoamaan, sitä suurempi on asiakkaiden lojaliteetti ja yrityksen pitkäjänteinen tuoton kasvu.

Vaikutusvaltaisimmat arvot sijaitsevat pyramidin huipulla, mutta asiakkaiden arvomuodostus vaihtelee alasta riippuen ja arvoilla on erilaisia vaikutuksia. Yritysten tuleekin valita palikat strategisesti ja ymmärtää, miten heidän tulee varustautua suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Lisäksi on hyvä koko ajan pyrkiä lisäämään suunnitelmallisesti uusien arvoelementtien tarjontaa sillä edellytyksellä, että yrityksen toiminnassa ei kuitenkaan unohdu kriittisten arvoelementtien huomioon ottaminen. Tutkimusten mukaan koettu laatu vaikuttaa asiakastytyvyyteen muita elementtejä enemmän alasta riippumatta, eikä sen vaje ole korvattavissa muilla arvoilla. Näin ollen yrityksen on hyvä laatia minimitaso laadulle ja varmistaa etteivät muut arvot vaikuta tähän arvoon romahduttavasti. Tunteisiin vaikuttavien arvojen lisääminen näyttää markkinoilla olevan kytköksissä suurempaan tuotteen tai palvelun suosituimmuuteen kuin käytännönläheisten arvojen korostaminen. (Almquist ym. 2016.)

Arvon elementit tai rakennuspalikat toimivat parhaiten, kun yrityksen johto tunnistaa ne kasvun mahdollisuuksina ja asettaa arvojohtamisen etusijalle. Milloin ikinä tuleekaan tilaisuus kehittää arvoa, johdon tulisi aloittaa tutkimalla nykyisiä asiakkaita ja todennäköisiä tulevaisuuden mahdollisuuksia käsittääkseen nykyisen tilansa tuottamiensa tai tuottamattomiensa arvon elementtien suhteen. Tutkiminen tulisi ulottaa sekä tuotteisiin tai palveluihin että koko organisaatioon, sillä kumpikin voivat tuottaa erilaisia näkökulmia tai oivalluksia. (Almquist ym. 2016.)

Yhteenvetona sanottakoon, että mitä arvokkaammaksi asiakas kokee saamansa palvelun, sitä tyytyväisempi hän on ja tyytyväisyys puolestaan lisää hyvinvointia ja hyvinvointi tuottavuutta, ja tuottavuus yhdistettynä hyvinvointiin vähentää kuluja. Mitä arvoa Muuttopaketin tavoitellaan asiakkaalle tuottavan? Konkarit kävivät läpi arvopyramidia ja tulivat siihen tulokseen, että Muuttopaketti tuottaa niin ikääntyneelle kuin yrityksellekin sekä käytännöllisesti vaikuttavaa että tunteisiin vaikuttavaa arvoa. Lisäksi Muuttopaketti sisältää elämää muuttavia ja sosiaalisesti vaikuttavia arvoja.

Ikääntyneelle Muuttopaketin avulla saavutettava käytännöllisesti vaikuttava arvo on yksilöllisten tarpeiden huomaaminen aiemmin ja kokonaisvaltaisemmin, kuin mitä niitä on mahdollista huomata ilman Muuttopakettia. Muuttopaketin avulla saavutettava tunteisiin vaikuttavaa arvoa on muuton aiheuttaman stressin, ahdistuksen ja pelkojen lievittyminen, hyvinvoinnin lisääntyminen, terapeutisuus ja itsensä ulkopuoliseksi kokemisen epätodennäköisyys. Ikääntyneen elämää muuttavia arvoja, joita Muuttopaketin on tarkoitus tuoda tullessaan ja lisätä, ovat toivo, itsensä toteuttaminen ja motivaatio. Lisäksi se vastaa ikääntyneen tarpeeseen kuulua johonkin ja muodostaa yhteys jonkun kanssa. Muuttopaketin avulla voidaan parhaassa tapauksessa mahdollistaa ikääntyneelle jopa arvopyramidin huippu, itsensä ylittäminen.

Yritykselle Muuttopaketin avulla voidaan saavuttaa käytännöllisesti vaikuttavaa hyötyä, kuten riskien pienentämistä, sillä Muuttopaketti edistää nopeampaa tutustumista uuteen ikäihmiseen ja hänen mukanaan tuomiin riskitekijöihin, jotka saattavat aiheuttaa kustannuksia yritykselle, mikäli ne jäävät tiedostamatta. Riskitekijöihin puuttuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pienentää niistä mahdollisesti aiheutuvia kustannuksia jatkossa. Muita käytännöllisesti vaikuttavia arvoja, joita Muuttopaketin avulla yritys voi saavuttaa, ovat toiminnan suunnitelmallisempi organisointi, käytäntöjen yhtenäistäminen ja sähläämisen vähentäminen sekä näistä seuraava ajan säästö ja kulujen pienentäminen pidemmällä tähtäimellä. Muuttopaketti myös yhdistää eri alojen toimijoita ja henkilöstön tieto asiakkaasta ja asiakkaan tieto yrityksestä lisääntyy. Tunteisiin vaikuttavista arvoista Muuttopaketin avulla voidaan kasvattaa yrityksen vetovoimaa ja sosiaalisesti vaikuttavista arvoista puolestaan lisätä yhteyttä ikäihmisen kanssa.

Arvojohtamisen ja Muuttopaketin käyttöönoton tueksi täytettiin Konkarien ja opin-
näyteyön laatijan välisenä yhteistyönä JHS-suositusten (2012) liitteenä 1 oleva perustietolomake (Liite 4), jonka perusteella muotoiltiin Muuttopaketin prosessikuva (Liite 5). Prosessikuvan avulla voidaan yhtenäistää toimintatapoja ja jakaa osaamista, mikä luo perustaa tasalaatuisemmalle palvelulle, jolloin laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen (Tuominen ym. 2015, 7). Visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet ohjaavat organisaatioiden toimintaa ja siten myös erilaisia prosesseja, joista toiminta koostuu. Organisaatioiden toimintaa voidaan siis suunnitella ja kehittää prosessien kehittämisen kautta ja sitä voidaan kuvata prosessikuvausten avulla. Prosessikuvaukset auttavat

paitsi hahmottamaan prosesseja, myös yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista organisaation sisällä ja yli organisaatiorajojen.

Prosessikuvausten tekeminen on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan katsoa toteutettavan hallintolakia 434/2003 (JHS-suositukset 2012, 2). Viranomaisella on hallintolain (434/2003, 2 luku 7§) mukaan velvollisuus tiedottaa toiminnastaan ja palveluistaan. Asiointi ja asian käsittely on pyrittävä järjestämään siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita, ja viranomainen voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti (Hallintolaki 434/2003, 2 luku 7§). Prosessikuvaukset tarjoavat kuvan palveluista ja viranomaisten tehtävistä osana palvelukokonaisuutta sekä mahdollistavat näin palveluiden asianmukaisuuden ja viranomaisen suorittaman tehtävän tuloksellisuuden arvioinnin.

Viranomaisella on myös velvollisuus tiedottaa yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksista ja velvollisuuksista toimialaansa liittyvissä asioissa (Hallintolaki 434/2003, 2 luku 7§) sekä edistää toimintansa avoimuutta laatien tarvittaessa oppaita, tilastoja ja muita julkaisuja sekä tietoaaineistoja palveluistaan, ratkaisukäytännöstään sekä yhteiskuntaoloista ja niiden kehityksestä toimialallaan (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999, 5 luku 20§). Tällä voidaan ymmärtää tiedotusvelvollisuutta esimerkiksi sairaanhoitajan tai fysioterapeutin toimialaan liittyvistä velvollisuuksista ja tehtävistä. Prosessikuvauksissa viranomaisen rooli ja velvoitteet tehdään näkyväksi ja tällä tavoin vastataan osaltaan tähän lakivelvoitteeseen. Yhteinen ymmärrys palvelusta helpottaa ja yhdenmukaistaa myös palvelusta viestimistä (Tuominen ym. 2015, 7).

Prosesseja tulee kehittää jatkuvasti ja niiden kehittämisen vaikutuksia, kuten toiminnan tehostamista, laadun ja palvelutason parantamista, ongelmatilanteiden hallintaa tai kustannussäästöjen aikaansaamista tulee mitata. Käytännön esimerkkejä näistä voivat olla uudenlainen asioiden keskittäminen, päällekkäisten työvaiheiden poistaminen, rinnakkaisvaiheiden lisääminen läpimenoajan nopeuttamiseksi, prosessin mitattavuuden lisääminen tai prosessin käytettävyyden ja luotettavuuden parantaminen. (JHS-suositukset 2012, 3.)

Prosessien kehittäminen johtaa usein prosessien uudelleen organisoimiseen, minkä seurauksena saatetaan esimerkiksi ottaa käyttöön uusia toimintamalleja (JHS-

suositukset 2012, 3). Muuttopakettissa onkin kyse uudenlaisen toimintamallin käyttöönotosta ja mallintamisesta, jota kukin yritys voi soveltaa ja kehittää eteenpäin. Muuttopaketti tukee ketterämpää, kustannustehokkaampaa ja vaikuttavampaa puuttumista palveluasumisen piiriin muuttavan ikäihmisen toimintakyvyn laskuun ja kurssin kääntämistä kohti toimintakyvyn edistymistä ja toimijuuden lisääntymistä. Tähän liittyen Martinsuo ja Blomqvist (2010, 3) huomauttavat, että on tärkeää tiedostaa, mitä yritykselle merkitsee ”tuloksellisuus” sen omien päämäärien kannalta, ja käyttää prosessien kehittämistä ja mallintamista juuri päämääräsuuntautunutta tuloksellisuutta edistävään toimintaan.

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 1) mukaan yrityksen menestymisen kannalta on tarpeen johtaa, ohjata ja mallintaa sen omia prosesseja, sillä tämä lähes varmasti auttaa yritystä keskittämään voimavaransa arvoa lisäävään toimintaan ja toisaalta poistamaan tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä ja tätä kautta saavuttamaan päämääränsä. JHS-suositusten (2012, 3) mukaan johdon tuleekin antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi, sekä varata muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheeseen riittävät resurssit. Tämä mahdollistaisi yhteisen toimintatavan luomisen ja palvelun eri osien vakioimisen ja näin eri henkilöiden olisi mahdollista toistaa palvelua samankaltaisesti (Tuominen ym. 2015, 7).

JHS-suositusten (2012, 3) mukaan prosesseja voidaan kuvata niiden muodostamina kokonaisuuksina prosessikartan tai prosessiarkkitehtuurin kautta, tai arvoa lisäävään toimintaan keskittyvien yksittäisten prosessien kautta. Näistä vaihtoehtoista Muuttopaketin voidaan katsoa olevan arvoa lisäävään toimintaan keskittyvä yksittäinen prosessi, joka on kestoltaan noin kaksi viikkoa alkaen siitä hetkestä, kun tieto ikäihmisen muutosta saavuttaa palveluntarjoajan päättyen asiakkaan yksilöllisen hoito- ja palvelusuunnitelman valmistuttua.

Muuttopaketin prosessikuvassa (Liite 7) on hahmoteltu prosessin kulkua uimaratakaaviopohjaan. Uimaratakaaviopohjassa on sovellettu *Business Process Modeling Notation* -määritystä ja sen mukaista merkinäytettä yhteistyön (*collaboration process*) näkökulmasta, mihin kuuluu eri toimijoiden roolien esittäminen omissa altaissaan (*pool*) tai omilla uimaradoillaan (BPMN 2009, 86).

Asiakkuus ikäihmisen ja yrityksen kanssa alkaa siitä, kun kunta, ikääntynyt itse tai hänen läheisensä tunnistaa ikäihmisen tarpeen siirtyä palveluntuottajan palveluiden piiriin, eli tehostettuun palveluasumiseen tai palvelutalon kotihoitoon ja paikka hänelle vapautuu. Kunta ilmoittaa ikäihmisen muutosta palvelutaloon ja ensimmäinen kontakti ikääntyneen tai hänen omaisensa ja palvelun tuottajayrityksen välille muodostuu tyyppillisesti puhelimitse. Ensimmäinen lähikontakti ikäihmiseen muodostuu usein silloin, kun hän käy katsomassa hänelle suunniteltua asuntoa tai vasta siinä kohtaa, kun hän saapuu asumaan taloon, jossa vanhuspalveluyritys tuottaa palveluita.

Haasteita ensimmäisissä kontakteissa tuottavat muun muassa monenlaiset tarpeet, tunteet ja odotukset, jotka joskus ovat ikäihmisen, hänen läheistensä ja palveluntuottajayrityksen kanssa jopa hieman ristiriitaisia. Jo tässä vaiheessa syntyvät usein ensimmäiset pettymyksentäyteiset asiakaskokemukset: ikäihminen ei saakaan kokea riittävä turvaa ja toisen ihmisen läheisyyttä ja läsnäoloa, vaikka häntä kuinka pelottaisi. Hän ei kuitenkaan voi myöskään muuttaa pois, sillä hän ei pärjää enää vanhassa kodissaan. Tämänkaltaiset asiakaskokemukset voidaan pyrkiä kääntämään paremmiksi suhtautumalla ikäihmiseen kunnioittavasti ja asiallisesti tarjoten hänelle Muuttopakettiin varattujen ylimääräisten resurssien mukaisesti läsnä olevaa keskusteluseuraa.

Seuraavat kontaktit muodostuvat ikäihmisen ja henkilöstön välisistä päivittäisistä tapaamisista. Ikääntyneen tarpeet nousevat esille näissä tapaamisissa ja henkilöstö kirjaa niitä potilastietojärjestelmään ja pyrkii vastaamaan niihin resurssien mukaan. Muuttopaketin henkilöstöön voi yrityksen henkilöstötarjonnasta riippuen kuulua esimerkiksi lähihoitajia, asiakkaan omahoitaja tai -ohjaaja, sairaanhoitaja, fysio- tai toimintaterapeutti, sosiaaliohjaaja, lääkäri, psykoterapeutti, diakoniatyöntekijä, sielunhoitaja sekä taideterapeutti. Ikäihmisen tarpeet ja tavoitteet käydään läpi noin kahden viikon kuluessa muutosta moniammatillisessa hoito- ja palvelusuunnitelmanneuvottelussa, johon osallistuvat usein ikäihminen, hänen omaisensa tai läheisensä sekä osa henkilöstöstä.

Prosessikuvauksessa on tärkeä määritellä prosessin omistaja, joka vastaa Muuttopaketista sekä sen toimivuudesta ja päivittämisestä. Prosessinomistaja voi olla esimerkiksi hoitotyön esimies, sosiaaliohjaaja tai palvelutalon johtaja, ja hänen vastuullaan on käynnistää prosessi oikea-aikaisesti, sopia vastuuhenkilöt jokaisesta työvuorosta, tiedottaa asianomaisia, valvoa prosessin toteutumista ja varmistaa, että prosessi

hoidetaan asianmukaisesti. Vastuuhenkilöiden vastuulla taas on hoitaa oma osuutensa moitteettomasti, jotta Muuttopakettin avulla voitaisiin saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Prosessiin on hyvä mahdollisuuksien mukaan liittää mukaan moniammatillinen gerontologinen arvio. Muuttopaketti prosessikuvauksineen tarjoaa ratkaisun heikosti organisoituihin muuttotilanteisiin.

Hiltusen (2017, 17) mukaan palveluprosessin kuvaamisen jälkeen on tarpeen avata ja tarkentaa vielä prosessin eri vaiheet, jotta saataisiin riittävän yksityiskohtainen käsitys työnjaosta ja siitä, miten palvelun eri vaiheissa toimitaan. Tämä on tärkeä toteuttaa yrityksissä räätälöitynä ja mitoitettuna juuri oman yrityksen henkilöstölle ja asiakaskunnan tarpeisiin soveltuvaksi.

Muuttopakettin rinnakkaisprosesseja voivat olla yrityksestä riippuen esimerkiksi apuvälinetarpeen arvioinnin, moniammatillisen gerontologisen arvioinnin, arvioivan kuntoutusjakson tai poikkeaman käsittelyn prosessit, ja muuttopakettiprosessi soveltuu hyvin kulkemaan Terveystieteiden tutkimuskeskuksen yleisen toimintaprosessin (EN 13940-2:2010) rinnalla. Yleiset kuvaukset eivät poissulje mahdollisia alueellisia tai paikallisia toimintaprosessien painotuksia ja niitä voidaan tarkentaa osaprosessin kuvauksilla (Vuokko, Mäkelä, Komulainen & Meriläinen 2011, 4).

5.3.3 Hengellinen kuntoutus

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi määrittelee muun muassa asiakkaiden hengellisten tarpeiden olevan suunnittelun keskiössä henkilöstön määrän ja osaamisen kohdentamisessa (STM061:01/2012, 19). Käypähoitosuosituksessa (Voutilainen & Löppönen 2016) puolestaan tähdennetään erityisesti palliatiivisen ja saattohoitovaiheen hoidossa diagnoosista ja iästä riippumatonta ihmisen arvoihin perustuvaa hoitoa, johon sisältyy muun muassa hengellisiin tai elämäntarkoituksellisiin tarpeisiin vastaaminen. Hengellisyyden huomioon ottaminen on tärkeää myös siitä syystä, että siihen liittyy Latvalan (2017, 92) mukaan pysyvyyden, toivon, rauhan ja ilon ulottuvuudet.

Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimusosuuden perusteella näiden laatu- ja käypä-hoitosuositusten mukaisesti ei kuitenkaan aina toimita ja ikääntyneiden hengelliset tarpeet jätetään joskus ottamatta huomioon. Samankaltaista linjaa on nähtävissä myös suomalaisissa ikääntyneiden hengellisiin tarpeisiin ja kokemuksiin liittyvissä tutkimuksissa, joita löytyi erittäin vähän. Vartiaisen (2015, 68) laadullisen arviointitutkimuksen mukaan ikääntyneet osallistujat kaipasivat hengellistä toimintaa hoitokotiin ja papille toivottiin omaa huonetta hoitokodista, missä hän voisi tavata asukkaita rauhassa. Niemisen (2009, 2) kvalitatiivisen haastattelututkimuksen mukaan Porvoon vanhuspalveluiden laitoshoidon yksikössä asuvien vanhusten keskuudessa kaivattiin yhteistä hengellistä toimintaa, kuten jumalanpalveluksia sekä hartauksia ja seurakunnalta toivottiin lisää toimintaa sekä kontaktia seurakunnan työntekijöihin.

Terveystieteiden tohtori Ikali Karvinen (2018) kertoo kansainvälisen keskustelun hengellisyyden integroimisesta luontevaksi osaksi terveydenhuoltoa vahvistuneen viime vuosina ja arvelee tutkimusnäytön lisääntymisen, integroimista kuvaavien hyvien käytänteiden leviämisen sekä moniammatillisen yhteistyön lääketieteen, muiden terveystieteiden, sosiaalitieteiden ja sairaalasielunhoidon toimijoiden kesken kannustavan myös meitä Suomessa tämän osa-alueen kehittämiseen. Hän tähdentää asiakkaiden hengellisten tarpeiden järjestelmällistä arviointia ja näkökulman huomioon ottamista palvelujen järjestämisessä. Lisäksi hän peräänkuuluttaa hengellisen hoitotyön suosituksia, jotka takaisivat yhtenäisen oikeuden hengelliseen hoitoon kaikille sitä tarvitseville.

Pro gradu -tutkielmassaan Latvala (2017, 90-91) täsmentää, että kokonaisvaltaisen hoidon mahdollistamiseksi hengellinen hoito kuuluu jokaisen hoitajan tehtäviin ja hengelliset tarpeet tulee ottaa huomioon palvelutarpeen arvioinnissa, vakaumusta kunnioittavassa hoidossa, kaikissa palveluissa sekä palvelun laadussa fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden lisäksi. Hän arvioi sosiaali- ja terveyspalvelujen ja seurakunnan kanssa tapahtuvan yhteistyön edesauttavan hoidon kokonaisvaltaista toteutumista, sillä molemmat toimivat yhteisöllisyyden ja ihmisarvoisen elämän puolesta jakaen yhteisen arvomaailman. Sairaalapapit tai hengellisen yhteisön edustajat voivat auttaa syvemmissä sielunhoidollisissa keskusteluissa ja koulutuksen antamisessa henkilökunnalle, mutta potilaan tulee voida luottaa saavansa hoitajalta esimerkiksi keskustelu-,

raamatunluku- tai rukousapua, vaikka hoitajalla olisi erilainen elämäkatsomus, koska juuri hoitaja voi aistia läheltä potilaan mielialan ja sen muutokset (Latvala 2017, 91).

Konkarien mielestä toimialarajoja ylittävä yhteistyö seurakuntien kanssa voitaisiin nähdä symbioosisuhteena, josta molemmat osapuolet hyötyvät: hengellisen toiminnan avulla voitaisiin kasvattaa palvelutalon asukkaiden hyvinvointia, mistä koituisi monenlaista välillistäkin hyötyä, mahdollisesti jopa taloudellistakin hyötyä asukkaiden vaivatessa vähemmän hoitajia ollessaan tyytyväisempiä. Hyvinvointi ja toimintakyky vaikuttavat herkästi toisiinsa ja hyvinvoivan ihmisen toimintakyky ei niin helposti lähde laskuun ihmisestä itsestään johtuvista syistä, kuin huonosti voivan ihmisen.

Hengellisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen osaksi vanhuspalveluja tuottavan yrityksen kuntoutustoimintaa on ajankohtaista ja tulevaisuuteen tähtäävää. Rieppo (2015, 85-86) huomauttaa palveluasumisen kaltaisissa yksiköissä tehtävän diakonia-työn kehittämisen olevan myös yksi kirkon vanhustyön strategiassa mainittu painotus-alue ja tällaiselle toiminnalle on tarvetta. Lotvonen (2019, 106) puolestaan tuo väitös-kirjassaan esille palvelutaloihin kohdistuvan tarpeen kehittää, kouluttaa ja johtaa kuntoutumista edistäviä toimintamalleja sekä varmistaa palvelutalojen hoitohenkilöstön kyvykkyys ja motivaatio toteuttaa kuntoutumista edistävää toimintatapaa.

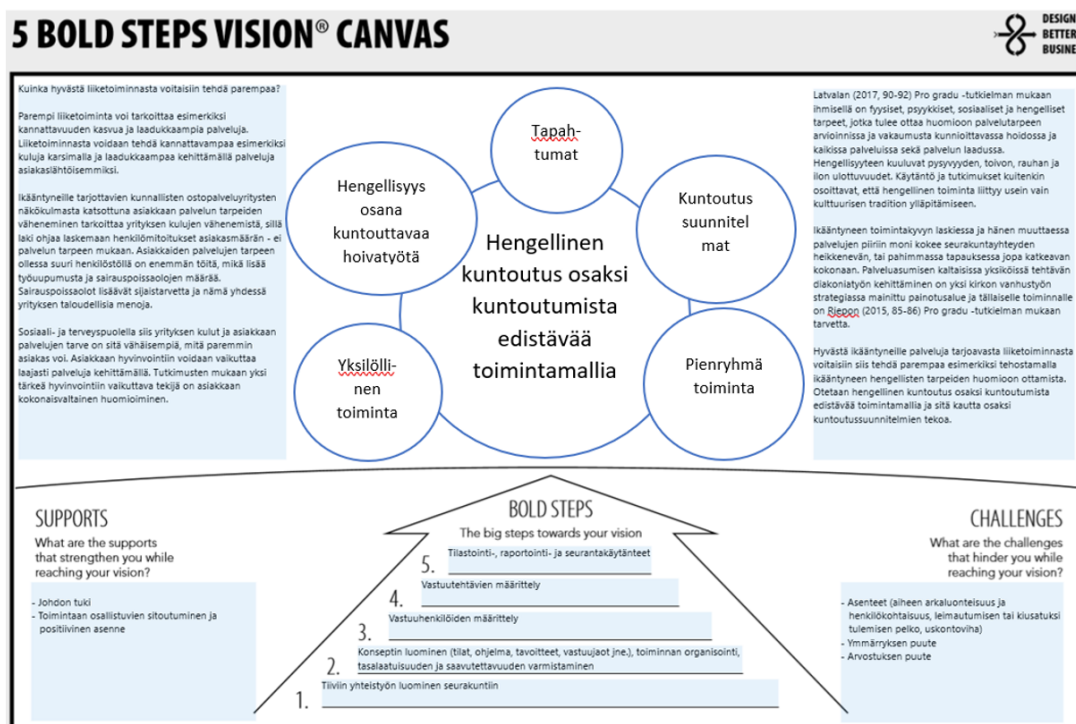
Konkarit toteuttivat hengellisen kuntoutuksen yhteiskehittämistä kesäkuussa 2020 liiketoimintamuotoiluna *Five bold steps vision canvas* (5BSVC) ja *Design criteria canvas* -malleja käyttäen. 5BSVC soveltuu positiivisen ja tulevaisuuteen tähtäävän muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja sen avulla voidaan johtaa muotoilukriteerit suoraan liiketoimintamalliin ja -strategiaan (The Grove 2019). Näitä malleja hyödyntäen on mahdollista saattaa visuaaliseen muotoon ajatus hengellisestä kuntoutuksesta osana kuntoutumista edistävää toimintamallia.

Hengellisen kuntoutuksen arvolupaukseksi oli jo aiemmin määritelty: ”Asukkaidemme kokonaisvaltainen hyvinvointi hengellisyys huomioon ottaen on meille sydämen asia. Meillä asuessanne saatte halutessanne oman kummin, rinnalla kulkijan, jonka avulla voitte löytää uusia voimavaroja ja keinoja hyvinvointinne parantamiseksi ja seurakuntayhteyden ylläpitämiseksi.”

Työskentely aloitettiin määrittelemällä 5BSVC -mallin pohjalta päämäärä, visio, tuote ja mitä kaikkea tuote voisi sisältää (Kuvio 8). Työryhmä näki hengellisen toiminnan yhtenä kuntoutuksen muotona, joten yrityksen toiminnassa se soveltuisi kuntoutuksen alueelle yhdessä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuntoutuksen kanssa. Hengellinen kuntoutus, osana kuntouttavaa hoitotyötä, ohjelmatarjontaa ja tapahtumia, tarjoaisi ikääntyneille sekä yhteisöllistä että yksilöllistä toimintaa.

Seuraavaksi keskusteltiin, minkälaisin askelin (*bold steps*) olisi viisasta edetä kohti päämäärää (*vision statement*). Samalla pohdittiin, mitkä asiat voivat tukea päämäärän saavuttamista ja mitkä puolestaan haastavat sitä. Hengellisen toiminnan organisoinniseksi yrityksessä nimitettäisiin vastuuhenkilö, esimerkiksi hengellisyysvastaava. Hänellä tulisi olla kyky ymmärtää hengellistä kuntoutusta ja sen vaikuttavuutta sekä taito avata sen tavoitteita. Hän toimisi myös hoitohenkilöstölle tarvittavan hengellisen koulutuksen yhteyshenkilönä.

Yksilöllinen hengellinen toiminta voi olla esimerkiksi sielunhoitoa, kun taas pienryhmätoiminta voisi olla esimerkiksi rukous- ja raamatturyhmä tai vaikkapa hengellinen kuoro- tai näytelmäkerho. Hengellisyys osana kuntouttavaa hoitotyötä tarkoittaisi sitä, että hoitohenkilöstöllä olisi valmiudet hengelliseen keskusteluun tai mahdollisuus ohjata asiakas kohtaamaan hengelliseen keskusteluun kykenevä ja halukas henkilö. Konkarién ja Latvalan (2017, 91) mukaan hengelliset tarpeet ja niihin vastaamisen suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat tärkeitä ottaa mukaan hoito- ja palvelusuunnitelmaan. Myös hengellisen kuntoutuksen yksilöllistä vaikuttavuutta seurattaisiin hoito- ja palvelusuunnitelmissa.




Kuvio 8. Hengellisen toiminnan kehittäminen (mukailtu The Grove 2019)

Design criteria canvas -mallia (Kuvio 9) työstettäessä ilmeni, että Konkari näkisivät tärkeänä osana hengellisen kuntoutuksen suunnittelua luoda jonkinlainen konsepti ja konseptikuva yhteistyössä seurakuntien kanssa. Tässä avainhenkilönä toimisi yrityksen nimittämä hengellisyysvastaava. Tavoitteiden ja vaikuttavuuden näkyväksi tuomista ja kirjaamista tulee mahdollisesti yhtenäistää ja tätä varten olisi hyvä luoda selkeät kirjaamis- ja raportointikäytänteet.

Hengellisen kuntoutuksen saavutettavuuden näkökulmasta sitä tulisi kehittää esteettömäksi ja varioitavaksi siten, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua hengelliseen kuntoutukseen toimintakyvystä riippumatta. Hengellinen kuntoutus perustuisi yrityksen ja seurakuntien väliseen vapaaehtoiseen yhteistyöhön. Se ei poissulkisi seurakuntien järjestämiä jumalanpalveluksia, muuta olemassa olevaa yhteistyötä kuten sairaalapapin vierailuja tai virsilauluhetkiä, kulttuurisen tradition ylläpitämistä kuten joulun ja pääsiäisen viettoa eikä kuoleman kohtaamista ja vainajan muistamista.

DESIGN CRITERIA CANVAS		DESIGN A BETTER BUSINESS
MUST Must-haves and non-negotiables	Yritykselle uudenlaisen hengellisen kuntoutuksen luominen ja kehittäminen vaatisi ensisijaisesti konseptin / konseptikuvan luomisen yhteistyössä seurakuntien kanssa.	
SHOULD Should-haves and important features	Olisi tärkeää - joskaan ei toiminnan kannalta aivan välttämätöntä - luoda kirjaamis- ja raportointikäytänteet, jotta toiminnan tavoitteet ja hyödyt saataisiin tuotua näkyviksi.	
COULD Could-haves and optional features	Saavutettavuus: Hengellinen kuntoutus voisi sisältää - kuten kaikki muukin kuntoutus - sellaisia toimintavaihtoehtoja, joissa asiakkaan toimintakyky otetaan huomioon, sekä toimintaa aloitettaessa että toimintakyvyn muuttuessa.	
WON'T Won't haves - things that are definitely not on the table. Also non-negotiables.	Toimintaan ei budjetoida rahaa ja byrokratia minimoidaan. Toiminta perustuu yrityksen ja seurakuntien väliseen vapaaehtoiseen yhteistyöhön, joka edistää sekä yrityksen, asiakkaiden että seurakuntien tavoitteita.	

 BY DESIGNABETTERBUSINESS.COM
 The MoSCoW prioritization method was originally developed by Dai Clegg

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons,
 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Kuvio 9. Hengellisen toiminnan kriteerit (mukailtu Design Criteria Canvas 2019)

6 LIIKETOIMINTAKOKEILU

Ennen kuin aletaan toteuttaa liiketoiminnalle uutta, uskaliaasta ohjelmaa, yrityksen tulee varmistaa päätöksen perustuvan tiedolle, ei ainoastaan intuitiolle. (Thomke & Manzi 2014.) Tietoa, jolle päätös uuden liiketoiminnan tai tuotteen toteutuksen aloittamisesta voidaan perustaa, kerätään kokeilun kautta. Tutkimusavusteiselle kehittämistoiminnalle on Alasoinin (2007, 43) mukaan luontaista hyödyntää käsitteellisiä malleja, jotka perustuvat aiempaan tutkimus- tai kokemustietoon. Näiden mallien yhteydessä asetetaan hypoteeseja, joita pyritään testaamaan ja tarkastelemaan kriittisesti. Kokeilu voi tapahtua esimerkiksi erilaisten esitelmien tai myyntipuheiden ja niihin liittyvien haastattelujen kautta. Tältä pohjalta tehdään johtopäätöksiä, jotka jalostavat sekä käsitteellisiä malleja että niiden sisältämiä osioita ja perusteluja (Alasoini 2007, 43).

Faljicin (2019, 8) mukaan liiketoimintamuotoiluun voi liittyä useiden, jopa hurjien skenaarioiden luominen liiketoimintamalleista. Skenaarioita voidaan käyttää prototyyppeinä asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatavan tiedon keräämiseen. Tämän opinnäytetyön kokeilu koostuu iältään kohderyhmään asettuville, eli noin 65-75-vuotiaille vapaaehtoisille toteutetuista esittelytilaisuuksista. Esittelytilaisuuksiin kuuluu tutkijan laatima ja toteuttama liiketoimintaan liittyvien skenaarioiden tai tuotteiden esittely *pitch deckin* avulla sekä strukturoitu haastattelu ja avoin keskustelu. Prototyypin kokeilusuunnitelma ja toteutus laaditaan *Experiment Canvas* -työkalua (Kuvio 10) hyödyntäen. Haastattelumateriaalista ei käy ilmi kenenkään henkilökohtaisia tietoja, ja se on vapaasti käytettävissä tiedon dokumentointiin.

EXPERIMENT CANVAS

RISKEST ASSUMPTION
What is the riskiest assumption you want to test?

FALSIFIABLE HYPOTHESIS
Construct your hypothesis

We believe that

Will drive

Within

EXPERIMENT SETUP
What kind of experiment will you use?
What are you measuring? How many times?

RESULTS
Record the qualitative or quantitative results of the experiment

CONCLUSION
Did your results match your hypothesis?
Or did they contradict your hypothesis?
And was your result clear enough?

☐ VALIDATED

☐ INVALIDATED

☐ INCONCLUSIVE

NEXT STEPS
What is your next move?

IT DESIGN & BETTER BUSINESS

Kuvio 10. Liiketoimintakokeilu (Experiment canvas 2019)

Thomke & Manzin (2014) kirjoittaman liiketoimintakokeilujen sääntöjä käsittelevän artikkelin mukaan on tärkeää, että testaaja erottaa itsenäiset muuttujat (oletettu syy) riippuvaisista muuttujista (havaittu vaikutus). Vaikuttamalla syihin (itsenäisiin muuttujiin) ja muovaamalla niitä testaaja voi oppia muutoksista, jotka ovat havaittavissa erilaisina vaikutuksina. Syiden muokkaaminen, jota seuraa tarkka havainnointi ja analysointi tuottaa oivalluksia syy-seuraus-suhteista, joita ideaalitulanteissa voidaan soveltaa ja kokeilla muissa ympäristöissä.

Tässä opinnäytetyössä laadituista kolmesta prototyypistä kokeiluun viedään kotona asumista tukeva palvelutuote, SiSu. Muuttopakettia ja hengellistä kuntoutusta ei tämän opinnäytetyön puitteissa viedä kokeiluun, sillä kokeileminen tulisi tehdä palveluasumisen piirissä. Lisäksi se edellyttäisi laaja-alaista yhteistyötä ja melko suurta panostamista yritykseltä. Näiden kaltaisten uusien palvelutuotteiden kokeileminen vaatisi aikaa sekä systemaattista johtamista ja sellaiseen panostukseen yrityksellä ei useinkaan ilman yritysjohtajan strategista päätöstä ole mahdollisuutta lähteä mukaan. Muuttopaketin prosessikuvauksen ajaminen moniammatillisen henkilöstön käyttöön ja hengelliseen kuntoutukseen liittyvä yhteistyö seurakuntien kanssa ovat laajoja kokonaisuuksia ja sopisivat itsessään tutkimuksellisten kehittämistehtävien aiheiksi.

Mikäli nämä huomioon ottaen opinnäytetyön kokeilu laajennettaisiin koskemaan myös muuttopakettia ja hengellistä kuntoutusta, opinnäytetyön laajuus paisuisi kovin suureksi ja pitkäkestoiseksi. Suunnitelma ja tavoite on se, että mahdollisimman monessa yrityksessä otettaisiin ne käyttöön ja näiden pohjalta tehtäisiin jatkotutkimuksia, joiden tekemisessä voitaisiin soveltaen hyödyntää SiSun liiketoimintakokeilua.

6.1 SiSu -prototyypin kokeilusuunnitelma

SiSu liiketoimintakokeilussa itsenäisiä muuttujia ovat siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaan kokonaisuuteen liittyvä hahmotus, ymmärrys, tieto, käsitys ja osaaminen sekä toisaalta myös avustettavan tai ohjattavan ihmisen toimintakyky ja voimavarat. Riippuvaisia muuttujia puolestaan ovat kotona pärjääminen ja siihen liittyvät kokemukset, joihin siis itsenäisillä muuttujilla voidaan vaikuttaa.

Lisäämällä ja kehittämällä siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaan kokonaisuuteen liittyvää hahmotusta, ymmärrystä, tietoa ja osaamista avustajan itseluottamus kasvaa ja kokemukset kotona pärjäämisestä lisääntyvät. Avustajan osaamisen ja yhteisten harjoitusmäärien karttuessa ohjattavan toimintakyky ja voimavarat kasvavat. Näiden seurauksena kokemukset kotona pärjäämisestä lisääntyvät ja ideaalitilanteessa kotona pärjätään pidempään, jopa elämän loppuun saakka. Tämän liiketoimintakokeilun muuttujat säilyvät samoina kaikissa ympäristöissä. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että itsenäisiin muuttujiin vaikuttaminen voi joissakin tilanteissa olla haastavaa, miltei mahdotonta. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa sekä avustajalla että ohjattavalla on selvästi edennyt muistisairaus.

Tähän liiketoimintakokeiluun liittyvä riskialttein olettaus (*riskiest assumption*) on: SiSun avulla (eli lisäämällä asiakkaan siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaan kokonaisuuteen liittyvää hahmotusta, ymmärrystä, tietoa ja osaamista sekä muovaamalla sitä kautta hänen käsitystään voimaannuttavampaan suuntaan) tuetaan kotona pärjäämistä ja pitkitetään mahdollisen tehostetun palveluasumisen tarvetta (Kuvio 11). Tämä tarkoittaisi samalla myös yhteiskunnan rahojen säästämistä ja vastaamista hallituksen asettamiin tavoitteisiin sekä Laatusuositukseen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Väittämä (*falsifiable hypothesis*), jonka tämä parempi liiketoiminta pitää sisällään on siis seuraava: uskomme, että SiSu johtaa siirtymisten avustamiseen liittyvän tiedon ja osaamisen kartuttamiseen mahdollistaen kotona asumisen pidempään ja lykäten palveluasumisen tarvetta yhdestä kolmeen tapaamiskerran aikana.

RISKIER ASSUMPTION What is the riskiest assumption you want to test?		SiSun Siirtymiset Sujuviksi -tuotteen avulla tuetaan kotona pärjäämistä ja pitkitetään mahdollisen tehostetun palveluasumisen tarvetta.
FALSIFIABLE HYPOTHESIS Construct your hypothesis		
We <u>believe that</u> <u>SiSu</u> (Siirtymiset Sujuviksi)		
	siirtymisten avustamiseen liittyvän tiedon ja osaamisen kartuttamiseen mahdollistaen kotona asumisen pidempään ja lykäten palveluasumisen tarvetta	
Will drive		
Within	<u>yhdestä kolmeen tapaamiskerran aikana.</u>	

Kuvio 11. Liiketoimintakokeilun olettaus ja väittämä (mukailtu Experiment canvas 2019)

SiSun kokeilu on kaksiosainen (kuvio 12): ensimmäinen esittelytilaisuus pidetään pariskunnalle, jotka asuvat yhdessä omassa kodissaan. Heistä toisen palvelujen tarve on lisääntynyt, ja hän on viettänyt viimeisen vuoden aikana yli puolet ajastaan sairaalahoitossa. Toimintakyky on siis jokseenkin laskenut ja näin ollen he olisivat erittäin potentiaalisia uuden tuotteen käyttäjiä. Esittelytilaisuus toteutetaan heidän omassa kodissaan.

Näkökulman laajentamiseksi toinen esittelytilaisuus toteutetaan yritysjohtajalle, jonka elämäntilanne on työntäyteinen. Hän on työnsä ohessa käynyt lähes päivittäin kahden kuukauden ajan ohjaamassa kaatumistapaturmien seurauksena sairaalahoitoon joutunutta isäänsä ja olisi näin ollen potentiaalinen SiSu-asiakas omaten samalla ymmärrystä yrittäjyydestä ja hinnoittelusta. Tämä esittely toteutetaan puhelinhaastatteluna sähköpostitse lähetetyn *pitch deck* -materiaalin ollessa auki hänen tietokoneellaan puhelun ajan.

EXPERIMENT SETUP What kind of experiment will you use? What are you measuring? How many times?
2 tilaisuutta, joissa:
<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintaidean / skenaarion esittely <u>Pitch deckin</u> avulla - Strukturoitu haastattelu x2 - Kolme iältään 65-75v potentiaalista asiakasta
Haastatteluiden tavoitteena on pyrkiä mittaamaan SiSun vaikuttavuutta ja ennakoimaan sen kannattavuutta.

Kuvio 12. Liiketoimintakokeilun asetelma (mukailtu Experiment canvas 2019)

Esittelytilaisuuksien yhteydessä toteutettujen strukturoitujen haastatteluiden (Liite 7) tavoitteena on pyrkiä mittaamaan SiSun vaikuttavuutta ja ennakoimaan sen kannattavuutta. Haastattelu koostuu seitsemästä kysymyksestä, joista kolmesta ensimmäisestä (numeeriset kysymykset) muodostetaan diagrammi kuvaamaan visuaalisesti tuloksia. Neljän viimeisen kysymyksen vastauksista karsitaan päällekkäisyydet.

6.2 SiSu liiketoimintakokeilujen toteutuminen ja tulokset

Liiketoimintakokeilut toteutuivat sovitusti. Ensimmäinen liiketoimintakokeilu toteutettiin pariskunnan luona. Heistä toinen ehdotti jo heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla, josko arviointiasteikkoa voitaisiin muuttaa kouluarvosanojen mukaisesti 4-10, jolloin se olisi helpompi hahmottaa. Sovimme, että muutamme asteikon. Lisäksi arvosana-asteikkoa muokattiin siten, että arvosana 4 tarkoittaa ”erittäin huonosti” tai ”ei millään todennäköisyydellä” ja 10 tarkoittaa ”erinomaisesti” tai ”erittäin suurella todennäköisyydellä”. Toinen toimintakokeilu toteutettiin suunnitelman mukaisesti yrittäjäjohtajalle puhelimen välityksellä. Vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi myös tässä esittelyssä arvosanat oli muutettu vastaavasti. *Pitch deck* oli lähetetty haastattelutavalle sähköpostitse.

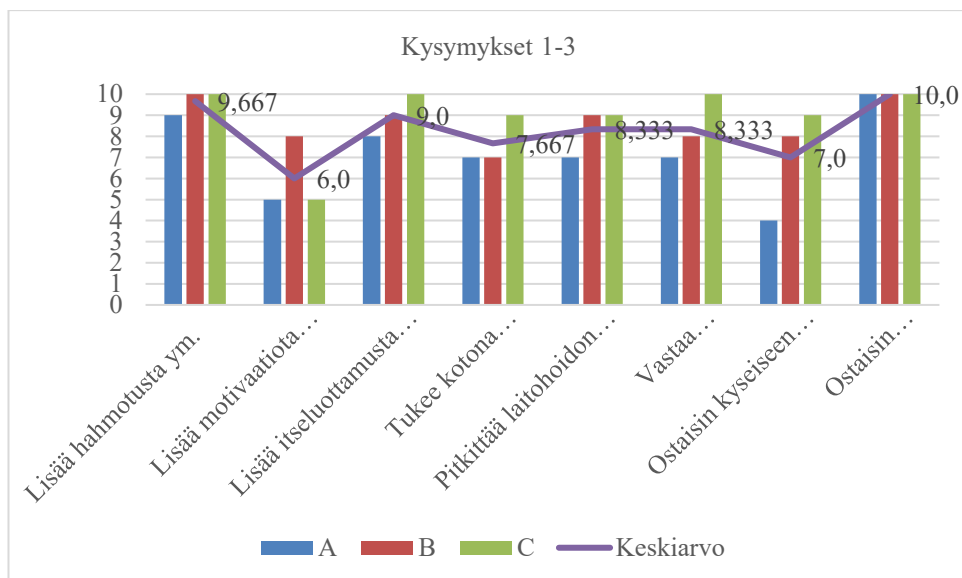
Haastateltavien arvion mukaan (Kuvio 13) ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella SiSun avulla voitaisiin lisätä siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaan kokonaisuuteen liittyvää hahmotusta, ymmärrystä, tietoa, käsitystä ja osaamista erittäin suurella todennäköisyydellä (keskiarvo 9,7). Läheisen siirtämisen avustamiseen tarvittavaa iteluottamusta voitaisiin lisätä suurella todennäköisyydellä (keskiarvo 9), fyysisen toimintakyvyn laskusta johtuvaa laitoshoidon tarvetta voitaisiin siirtää tai pitkittää melko todennäköisesti (keskiarvo 8,3) ja samoin kotona pärjäämistä voitaisiin SiSun avulla tukea melko todennäköisesti (keskiarvo 7,7). Sen sijaan motivaatioon auttaa läheistään siirtymisissä voidaan haastattelujen keskiarvon perusteella SiSun avulla vaikuttaa melko huonosti (keskiarvo 6). Haastattelujen perusteella motivaatio läheisen auttamiseen on pohjimmiltaan arvovalintakysymys.

Toisessa kysymyksessä arvioidaan, miten SiSu vastaisi asiakastarpeeseen. Haastateltavien arvio on, että keskimäärin melko hyvin (keskiarvo 8,3). Tämä kysymys koettiin

kuitenkin hiukan haastavaksi vastata, sillä asiakastarve kumpuaa osin läheisistä itsestään (subjektiiviset tarpeet) ja osin hallituksen asettamista taloustavoitteista (yleiset / julkishallinnon tarpeet). Läheskään kaikki eivät haluaisi hoitaa läheistään kotona eivätkä kaikki halua edes tulla hoidetuksi kotonaan läheisensä toimesta. Sen sijaan SiSu vastaisi hallituksen asettamiin taloustavoitteisiin hyvin ja se toimisi sellaisten ihmisten kohdalla, jotka haluaisivat auttaa läheistään ja tulla läheisen auttamaksi. Motivaatio täytyisi kuitenkin löytyä ihmisistä itsestään.

Viimeisessä kouluarvosanoin vastattavassa kysymyksessä selvitettiin halukkuutta ostaa tuote. Arvion mukaan tuote ei menestyisi hyvin eikä huonosti nykyisellä hinnoittelulla (keskiarvo 7). Sen sijaan SiSu ostettaisiin erittäin suurella todennäköisyydellä, mikäli sen voisi lunastaa palvelusetelillä ilman omavastuuta (keskiarvo 10). Kysymykseen ”kuinka paljon olisit valmis maksamaan esimerkkituotteesta?” vastaukset vaihtelivat ja herättivät keskustelua. Haastateltavat olisivat valmiita maksamaan tuotteesta 50 eurosta aina pyydettyyn hintaan, eli 150 euroon saakka.

Epäkohtana hinnoittelun suhteen nähtiin se, että mikäli tilanne olisi sellainen, että apua tarvittaisiin läheisen siirtämisen avustamisessa, itselle edullisemmaksi tulisi tilata ambulanssi pihaan viemään läheinen hoitoon ja kuntoutettavaksi kunnalliseen palveluun. Haastattelujen perusteella taloudelliset kysymykset nähdään ikääntyneiden parissa joskus vaikeampina, kuin varsinaiset toimintakykyyn tai terveyteen liittyvät ongelmat. Monella ei ehkä ole varallisuutta tällaiseen palveluun. Mieluummin sen rahan käyttäisi vaikkapa hampaiden hoitoon. Lisäksi haastattelussa tuli esille näkökulma, jossa kummastusta herätti ajatus, että ikääntyneen pitäisi maksaa, jotta valtio voisi säästää.



Kuvio 13. Haastateltavien arvio SiSusta

Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että suhtautuminen SiSun kaltaiseen tuotteeseen on positiivinen ja sellaisen tuotteen olomassaoloa pidettäisiin tärkeänä.

”Hyvää Sisussa on se, että se vastaa siihen tarpeeseen, joka markkinoilla oikeasti on.”

”Monet haluaisivat osata avustaa läheistään oikein. Halu tähän nousee siitä, että lähimmäisestä halutaan pitää huolta ja oikein toimiminen kuuluu osana hyvään huolenpitoon. Siksi Sisu on kannatettava asia, jotta saadaan opetusta siihen, miten voin toimia oikein sekä lähimmäisen kannalta että omalta kannalta.”

”SiSun avulla voidaan päästä elämässä pitkälle ja luultavasti sitä toteuttavat osaavat henkilöt, jos heillä on pieni yritys, jolla ei ole varaa epäonnistua.”

”On hyvä, että Sisu-ryhmässä työskentelee sekä mies- että naisfysioterapeutti. Tällöin voisi ehkä valita, kumpi kotikäynneille tulee.”

Ajatuksia tai ehdotuksia tuotteen kehittämisestä paremmaksi ei juuri tullut, paitsi että asiakaskuntaa voisi harkita laajennettavan lapsiperheisiin. Haastattelujen perusteella tarvittaisiin käytännön kokemusta, jonka valossa voisi pyrkiä kehittämään vielä paremman tuotteen. Kun asiakaskokemuksia alkaisi kerääntyä, olisi hyvä mahdollisimman pian saada positiivinen palaute ylös mainoksiin ja toiminnasta kertoviin tiedotteisiin ja lisätä näin potentiaalisten asiakkaiden ymmärrystä tuotteesta sekä luottamusta siihen, mitä he ovat saamassa.

Kehittämiseen liittyvät keskustelut siirtyivät nopeasti taloudellisiin ajatuksiin, eli miten tuotteesta saisi edullisemman. Tuotteen toteuttamiseksi voisi hakea EU-tukea tai ainakin valtion (tai KELAn) tai kuntien pitäisi tulla kustannuksissa vähintään puolella vastaan, koska tuotteen avulla niille voitaisiin tuottaa moninkertaiset säästöt. Haastattelun perusteella SiSun toimintaa osana isompaa kokonaisuutta (Puuhellan palvelutalo) pidettiin järkevänä riskienhallinnan kannalta.

Haastateltaville heränneitä kysymyksiä ja niihin tarjottuja vastauksia olivat:

Kysymys (K): Miten voin vakuuttua, että saan riittävän opin eli vastinetta rahalle?

Vastaus (V): Fysioterapeutti arvioi maksuttomalla tapaamiskäynnillä tarpeen ja tekee sen pohjalta tarjouksen. Mikäli hän on arvioinut tarjouksen ajallisesti väärin, esimerkiksi tarvittavan ajan liian vähäiseksi, tarjotaan yksi lisäkäynti asiakkaalle ilmaiseksi, sillä hyvää asiakaspalvelua on panostaa liiketoimintamallin mukaisesti asiakastarpeen ratkaisemiseen kunnolla.

K: Huolehtiiko fysioterapeutti tarvittavat apuvälineet asunnolle?

V: Apuvälineiden hankinta on asiakkaiden itse hoidettava. Tätä voitaisiin harkita myös tapauskohtaisesti esim. kohtuullista matkakuluihin käytettävää korvausmaksua vastaan.

K: Jos asiakaspariskunta ovat molemmat muistisairaita, myyttekö silti palvelun?

V: Tapauksesta riippuen saattaisimme ehdottaa, ettei palvelua ostettaisi, mikäli arvioimme mukaan palvelusta ei ehkä olisi maksun arvoista hyötyä. Saattaisimme myös tarjota toisentyypistä, tilanteeseen paremmin räätälöityä palveluratkaisua.

K: Voisiko SiSusta olla apua muistisairaalle läheiselle siirtymisten ohjaamisessa?

V: Kyllä. Siirtymisten avustamisessa kosketuksella ja otteilla on oleellinen osa. Siirtymisten avustaminen ei ole riippuvainen sanavalinnoista, vaan sen voi toteuttaa jopa täysin sanattomasti. On silti hyvä aina kertoa, mitä ollaan tekemässä, vaikka läheinen (ohjattava) ei sitä täysin ymmärtäisikään.

K: Ohjaako fysioterapeutti eteenpäin, mikäli hän huomaa, että asiakas tarvitsisi muunlaistakin apua (esim. psyykkiset ongelmat, alkoholin käyttö jne.)?

V: Riippuu tilanteesta. Mikäli on havaittavissa väkivallan merkkejä, pyritään selvittämään, mitä on tapahtunut ja arvioimaan mahdollista vaaraa ja tarvittaessa otetaan yhteyttä poliisiin tai sosiaalipäivystykseen. SiSuun ei kuulu terapiapalvelut.

Liiketoiminnan esittelyyn ja pitch deckiin liittyvissä kommentteissa korostui esittelijän paikallaolon tärkeys, mikä mahdollisti tuotteeseen liittyvien kysymysten esittämisen. Lisäksi esittelijän tuote-esittely teki mahdolliseksi sen, että tuotteesta saatiin varsin oikea kuva. Esittelijän läsnäoloa siis pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Pitch deck keräsi pääosin positiivista palautetta: sopii kohderyhmälle, kodikas, erinomaisesti laadittu, mutta myös pari parannusehdotusta tuli: SiSun kannattavuuslaskelmia käsittelevässä diassa myyntikate tulisi muuttaa käyttökatteeksi ja diagrammissa olevat hinnat tulisi siirtää palkkien yläpuolelle, jotta ne eivät näyttäisi hautaristeiltä. Pitch deck -diaesitys (Liite 6) muokattiin ehdotusten mukaisesti.

Dioista suurinta osaa keuhuttiin selkeiksi, mutta vinossa olevien tekstien esittämistä olisi hyvä tapauskohtaisesti harkita uudelleen, mikäli esittelyyn osallistuvat ovat ikäihmisiä. Lisäksi esittelijän ollessa paikan päällä kertomassa tuotteesta tekstin määrä koettiin paikoin liian suureksi, kun taas puhelimitse toteutetun esittelyn ja haastattelun perusteella tekstiä ei olisi voinut karsia jättämättä jotakin hyvin oleellista pois.

6.3 SiSu liiketoimintakokeilujen johtopäätökset ja jatko

Johtopäätöksenä todettakoon, että SiSua voidaan potentiaalisesti harkita otettavaksi osaksi suurempaa liiketoimintaa (Kuvio 14). Ehdotetulla hinnoittelulla on olemassa pieni riski, ettei toiminta ole kannattavaa. Mikäli tuote olisi ostettavissa palvelusetelillä, toiminta olisi todennäköisesti kannattavaa, koska potentiaalinen asiakaskunta olisi julkishallinnon tukemien palvelusetelien myötä merkittävästi suurempi. Haastateltavien määrä oli pieni, joten suurempaa otantaa ennen lopullista tuotteen lanseeraus päätöstä saattaisi olla hyvä harkita.

EXPERIMENT CANVAS		DESIGN A BETTER BUSINESS
RISKEST ASSUMPTION What is the riskiest assumption you want to test? SiSun Siirtymiset Sujuviksi -tuotteen avulla tuetaan kotona pärjäämistä ja pitkitetään mahdollisen tehostetun palveluasumisen tarvetta.	RESULTS Record the qualitative or quantitative results of the experiment Haastatteluissa ilmeni muun muassa seuraavia tuloksia: SiSun avulla voitaisiin lisätä siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaa kokonaisuuteen liittyvää hahmotusta, ymmärrystä, tietoa, käsitystä ja osaamista erittäin suurella todennäköisyydellä (keskiarvo 9,7) fyysisen toimintakyvyn laskusta johtuvaa laitoshoidon tarvetta voitaisiin siirtää tai pitkitää melko todennäköisesti (keskiarvo 8,3)	
FALSIFIABLE HYPOTHESIS Construct your hypothesis We believe that <u>SiSu</u> (Siirtymiset Sujuviksi) siirtymisen avustamiseen liittyvän tiedon ja osaamisen kartuttamiseen mahdollistaen kotona asumisen pidempään ja lykäten palveluasumisen tarvetta Will drive Within yhdestä kolmeen tapaamiskerran aikana.	CONCLUSION Did your results match your hypothesis? Or did they contradict your hypothesis? And was your result clear enough? <input checked="" type="checkbox"/> VALIDATED <input type="checkbox"/> INVALIDATED <input type="checkbox"/> INCONCLUSIVE Tulosten mukaan <u>SiSu</u> vastaisi suurella todennäköisyydellä esitettyyn olettamukseen ja väittämään. Tulos ei kuitenkaan mielestäni liiketoiminnan kannattavuuden kannalta ole täysin selvä ja riski siihen, että tuote ei menesty arvioidulla hinnoittelulla on hyvä pitää mielessä.	
EXPERIMENT SETUP What kind of experiment will you use? What are you measuring? How many times? 2 tilaisuutta, joissa: - Liiketoimintaidean / skenaarion esittely Pitch <u>deckin</u> avulla - Strukturoitu haastattelu x2 - Kolme iältään 65-75v potentiaalista asiakasta Haastatteluiden tavoitteena on pyrkiä mittaamaan SiSun vaikuttavuutta ja ennakoimaan sen kannattavuutta.	NEXT STEPS What is your next move? Kartoitetaan vaihtoehtoisia väyliä rahoittaa <u>SiSua</u> : palveluseteli, erilaiset tukimahdollisuudet	

| BY DESIGNABETTERBUSINESS.COM
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 401 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

The Experiment Canvas was created by Ash Maurya

Kuva 14. SiSu liiketoimintakokeilu (mukailtu Experiment canvas 2019)

Seuraavina askeleina, mikäli tuote päätettäisiin ottaa osaksi palvelutarjontaa, tehtäisiin jokaiselle kohderyhmälle räätälöity pitch deck, mainos tai molemmat. Ikääntyneille tuotetta mainostettaessa jätettäisiin luonnollisesti mainitsematta hallituksen säästöta-voitteet ja tuotteen säästöt valtiolle. Kunnille mainostettaessa puolestaan ne otettaisiin vahvasti esille. Erilaisia vaihtoehtoisia väyliä rahoittaa toimintaa ja palvelusetelin käyttömahdollisuutta lähdetäisiin selvittämään pikimmiten.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kirjallisuuskatsauksen perusteella liiketoiminta- tai palvelumuotoilua, jossa ikääntynyt olisi mukana kehittämässä, on käytetty vanhuspalveluiden kehittämisessä hyväksi melko vähän. Tämä opinnäytetyö toimiikin tähän mennessä julkaistun tiedon valossa ainutlaatuisena esimerkkinä tällaisesta liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin toteutettavasta ikääntyneitä yrittäjäkonkareita osallistavasta yhteiskehittämisestä. Tässä opinnäytetyössä asiakas (ikääntynyt) esiintyy oman hyvinvointinsa, palvelujen käytön sekä yrittäjyyteen liittyvän asiantuntijuuden kautta resurssina ja kehittämistä toteutettiin liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessia mukaillen asiakkaan kanssa, ei kuten usein tehdään, ilman asiakkaan konkreettista kehittämiseen osallistamista.

Tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia kehittämistarpeita vanhuspalveluita tuottavien yritysten asiakkaat (palvelun loppukäyttäjät) kokevat alan toimintaan liittyen” saatiin vastaus etnografisia piirteitä sisältävää tutkimusotetta hyödyntäen. Kokonaisvaltainen kuva muodostettiin yli 65-vuotiaiden tutkimus- ja kehittämisryhmäläisten (Konkarit) vanhuspalveluihin liittyvistä käsityksistä ja kokemuksista. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin kahdessa vaiheessa: ensin puolistrukturoiduilla yksilöllisillä teemahaastatteluilta, joista kertyneen aineiston tutkija analysoi induktiivisesti miellekartaksi ja tulkitsi narratiivisesti Sylvin ja Pentin tarinaksi. Tutkimusosuuden toisessa vaiheessa tutkija keräsi tietoa ryhmänä toteutetun, osallistavan aivoriin (*brainstorming*)-menetelmän avulla.

Tutkimusosuutta seuraavassa määrittelyvaiheessa tutkimusosuuden tulosten pohjalta määriteltiin kolme kehittämisen kohdetta. Määrittelyn tueksi Konkareille jaettiin tietoa tutkijan laatiman vanhuspalveluita käsittelevän teoria- ja käytännöntietoon perustuvan liiketoimintamallin (*Business Model Canvas*) avulla. Tätä mallia käytettiin Konkarien toiveesta määrittelyn pohjatyökaluna.

Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttö opinnäytetyössä mahdollisti syvällisen tutkimuksen pohjalta muotoiltavien konstruktoiden eli tässä tapauksessa kolmen palvelutuote-prototyypin muotoilemisen sekä kokeilun, joka päätettiin toteuttaa yhdelle prototyypeistä. Kokeilun ja siitä saatujen palautteiden perusteella ensimmäiseksi

muotoiltua palvelutuotetta, SiSua, voidaan harkita otettavaksi osaksi suurempaa liiketoimintaa. Tosin ehdotetulla hinnoittelulla on olemassa pieni riski, ettei toiminta ole kannattavaa. Mikäli tuote olisi ostettavissa palvelusetelillä, toiminta olisi todennäköisesti kannattavaa, koska potentiaalinen asiakaskunta olisi julkishallinnon tukemien palvelusetelien myötä merkittävästi suurempi.

Kaikki kolme prototyyppiä on muotoiltu vastaamaan todelliseen tarpeeseen, joka nousee sekä tämän opinnäytetyön tutkimusosuudesta että ajankohtaisista julkaisuista ja ne ovat käyttökelpoisia hyödynnettäväksi vanhuspalveluita tuottavien yritysten liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisessä. On kuitenkin hyvä huomata, että Muuttopaketin prosessikuvauksen ajaminen moniammatillisen henkilöstön käyttöön ja hengelliseen kuntoutukseen liittyvä yhteistyö seurakuntien kanssa ovat laajoja kokonaisuuksia ja vaativat sekä aikaa että systemaattista johtamista. Nämä kaksi prototyyppiä olisi hyvä ottaa kokeiluun ja soveltaa käyttöön mahdollisimman monessa vanhuspalveluita tuottavassa yrityksessä ja organisaatiossa, sillä niiden avulla voitaisiin todennäköisesti muun muassa lisätä ikäihmisten hyvinvointia sekä toimintakykyä ja tuottaa taloudellista säästöä sekä yhteiskunnalle että yritykselle.

Liiketoiminta- ja palvelumuotoiluun yhdistettävistä menetelmistä tässä opinnäytetyössä käytettiin työpajatyypeistä yhteiskehittämistä, jonka puitteissa ensimmäistä, aivoriini (*brainstorming*) -menetelmää hyödynnettiin tiedon keräämisessä ja luokittelussa, minkä pohjalta laadittiin ongelmien muuttaminen ratkaisuuksi -listat (Liite 3). Aivoriinihityöskentelyn yhteydessä käytettiin myös visuaalista miellekarttaa ja teemoittelua. Kehittämiskohteiden määrittely tapahtui liiketoimintamallia (*Business Model Canvas*) soveltaen ja samainen malli oli käytössä myös kotona asumista tukevan palvelutuotteen, SiSun muotoilussa.

Pääosin SiSu muotoiltiin kuitenkin graafisen ideoinnin (*braindrawing*) avulla *12 slides of a pitch deck* -kuvaa hyödyntäen ja pitch deck-esitelmän yhdessä diassa oli lisäksi käytössä *5 whys*. SiSu-prototyypin kokeilusuunnitelma ja toteutus visualisoitiin *Experiment Canvas* -työkalua hyödyntäen. Muuttopaketin muotoilussa käytössä olivat skenaariomatriisi ja prosessikuva. Hengellisen kuntoutuksen palvelutuote puolestaan muotoiltiin *Five bold steps vision canvas* (5BSVC) ja *Design criteria canvas* -työkaluja hyödyntäen.

Opinnäytetyön tarkoituksen voidaan katsoa toteutuneen, sillä opinnäytetyö esittää asiakaslähtöisesti selkeitä ja käyttökelpoisia ideoita, prototyyppejä vanhuspalveluita tuottavien yritysten käyttöön ja toiminnan kehittämisen tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteet ovat savutettavissa opinnäytetyöhön tutustumalla. Sen avulla voidaan lisätä tietoa asiakkaiden tarpeista nousevista kehittämisideoista ja yritystoiminnan kehittämiseen soveltuvista kehittämismenetelmistä yhdistettynä olemassa olevaan teoriatietoon. Opinnäytetyön avulla voidaan myös tukea vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnan kehittämistä ja edistää siten toiminnan vaikuttavuutta, yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä niin omilla markkinoilla kuin alati kasvavassa julkisen ja yksityisen sektorin välisessä kilpailussa.

Opinnäytetyössä on prototyyppien suorien hyödyntämismahdollisuuksien ohella tarjolla myös vanhuspalvelualan yritysten käyttöön prosessiesimerkki siitä, miten liiketoiminta- ja palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö itsessään on nimittäin yksi prosessiesimerkki siitä, miten liiketoiminta- ja palvelumuotoilun avulla voidaan kerätä tietoa ja luoda omaa kehittämistoimintaa. Myös tätä prosessia voi hyödyntää laajemminkin ja räätälöidä sitä omiin tarkoituksiin soveltuvaksi käytännöksi.

Opinnäytetyön tavoite lisätä vanhuspalveluita tuottavien yritysten tietoisuutta asiakaslähtöisistä yrittäjyysasiantuntijuuteen ja teoriatietoon perustuvista kehittämistarpeista, -ideoista ja yritystoiminnan kehittämiseen soveltuvista menetelmistä on mahdollista toteutua tämän opinnäytetyön kautta. Vanhuspalveluita tuottavien yritysten motivoitua palveluidensa asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja ikääntyneiden ottamista rohkeammin mukaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen voidaan niin ikään opinnäytetyön avulla lisätä.

Opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen kehittää keinoja tarjota laadukkaampia palveluja yhä kilpailukykyisemmillä hinnoilla ja vähäisemmillä resursseilla on vastattu. Näin ollen opinnäytetyö voi auttaa tasaamaan vanhuspalveluiden alati kasvavia kustannuksia, joista Suomen valtiolla on nyt ja erityisesti tulevaisuudessa paljon haasteita selvitä. Sekä kirjallisuuskatsaus että opinnäytetyö itsessään antavat vastauksen toiseen

tutkimuskysymykseen: ”Minkälaista vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminnan kehittäminen voi olla liiketointa- ja palvelumuotoilun keinoin?”

8 POHDINTA

8.1 Yleinen pohdinta

Vanhuspalveluiden kehittäminen on erittäin tärkeä ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä sekä julkishallinnon (valtio ja kunnat) että yksityisten yritysten liiketoiminnan ja palvelutuotannon asiakaslähtöiselle kehittämiselle vanhuspalveluissa on kova tarve. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vanhuspalveluita tuottavien yritysten liiketoiminnan ja palvelutuotannon kehittämiseen, mutta tulokset ovat käytännössä sellaisenaan sovellettavissa myös julkishallinnon käyttöön, koska samojen inhimillisten ja taloudellisten reunaehtojen tulisi ohjata niin julkisten kuin yksityisten palveluntuottajien toimintaa.

Liiketoimintamuotoiluun kuuluu oleellisena osana sidosryhmiin liittyvä syvällinen ymmärtäminen, jota tässä työssä olisi ehkä ollut hyvä tuoda enemmänkin esille. Olisi ollut erityisen mielenkiintoista saada Konkarien joukkoon joku vanhuspalveluita tuottavan yrityksen johtaja, mutta valitettavasti en löytänyt yritystä, jonka johto olisi lähentynyt tutkimukseeni mukaan. Benchmarkkaustakin olisin mielelläni toteuttanut, mutta en löytänyt yrityksiä, joissa tarjottaisiin tässä opinnäytetyössä esiin nousseita ja kehityksen kohteena olleita asioita.

Salmisen (2011, 1) mukaan tieteellisen metodin arviointi kuuluu keskeisenä kysymyksenä tieteelliseen tutkimukseen. Konstrukttiivinen lähestymistapa soveltui mielestäni erinomaisesti juuri tämän tyyppisen työn toteuttamiseen, sillä metodi mahdollisti syvällisen tutkimuksen päälle tuotettujen palvelutuotteiden muotoilun ja kokeilun liiketoiminta- ja palvelumuotoiluprosessia mukaillen. Etnografisia piirteitä sisältävä lähestymistapa oli mielestäni oikea valinta syvällisen tiedon saavuttamiseksi, mutta siinä oli myös haasteita.

Etnografialle oleellisena piirteenä pyrkimys syvällisen tiedon saavuttamiseen toi joillekin tutkimukseen osallistuneille haasteita avautua heti ensimmäisellä tapaamiskerralla. Etnografista lähestymistapaa käyttävän olisi hyvä oman kokemukseni perusteella suhtautua tutkimukseensa melkoisella antaumuksella. Raja etnografisen tutkimuksen

ja oman elämän välille on vaikea vetää. Kiinnostuneisuus tutkimusta ja tutkittavia kohtaan tulee olla aitoa ja empaattista. Tutkittavien voi olla mahdotonta avautua henkilökohtaisista asioistaan, mikäli tutkijasta paistaa kiire ja pinnallisuus. Sellaisen tunnetilan syntymistä pyrittiin tässä tutkimuksessa ehdottomasti välttämään.

Etnografisia piirteitä sisältävää tutkimusta tehdessä koin tärkeäksi edetä tutkittavien vauhdissa ja aikataulussa. Joskus sopiva tapa ja ajankohta syvällisen tiedon ja aidoimpien kokemusten paljastamiselle voi olla puhelimitse myöhään illalla. Hirsjärvi & Hurme (2015, 160) toteavat tutkijan mahdollisuudesta osallistua tutkittavien elämään niin, että he jopa unohtavat hänen tutkijan roolinsa. Tämän voin sanoa itsekin ajoittain kokeneeni kuunnellessani pitkiä kokemuksiin perustuvia elämänmakuisia tarinoita.

Halusin aloittaa tutkimusosuuden henkilökohtaisilla haastatteluilla, jotta pääsisin tutustumaan konkareihin paremmin ja luottamuksellisen suhteen muodostaminen tuntui näin luontevammalta. Osan tutkittavista tunsin entuudestaan paremmin, joidenkin kohdalla taas tiesin vain nimen ja vähän urataustaa. Entuudestaan tunteminen saattaa edistää luottamuksen syntymistä ja keskustelun etenemistä syvälliseksi nopeammin, kuin täysin vieraan kanssa. Tässä tutkimuksessa aikaa sai varata enemmän entuudestaan vieraampien kanssa.

Etnografian rajaaminen teemahaastattelulla oli hiukan haastavaa, kun analyysissa Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 160) mukaan aineiston jäsentely ja luokittelu tulisi tapahtua aineistosta käsin, eikä ikään kuin tutkittavan yhteisön ulkopuolelta. Teemahaastattelussa teemat tulee valita ennen haastatteluja, koska haastattelut nimenomaan perustuvat teemoihin. Koen tämän haastavalta vaikuttavan yhtälön kuitenkin onnistuneen tässä opinnäytetyössä, sillä teemahaastattelurunko vain ikään kuin määritteli rajat tai otsikot, joiden alle haastattelumateriaalin tuli sopia. Se ei vaikuttanut juurikaan rajaavan haastateltavien halua kertoa kokemuksistaan tai haastatteluiden etnografista luonnetta.

Tutkimusosuutta työstäessäni koin työskentelyn äärimmäisen mielenkiintoisena ja antoisana, mutta samalla ajoittain ehkä hiukan henkisesti kuormittavana, sillä aiheeseen liittyvän saapuvan puhelinsoiton mahdollisuus oli olemassa mihin aikaan vuorokaudesta tahansa. Toisaalta kommunikoinnin rajaaminen vain tiettyihin haastatteluhetkiin

olisi jättänyt juuri ne tärkeimmät ja syvällisimmät haastatteluaineistot saavuttamatta. Kahden kuukauden aikaraami toi turvaa sille, että tutkimuksellisen osuuden toteuttaminen ja aineiston keruu ei voinut jatkua loputtomiin, ja tämän aikaraamin esiin tuominen oli haastateltavienkin kannalta tärkeää. Aikaraami tavallaan painosti asioiden ilmaisuun ja toisaalta rajasi ”kuuntelevan korvan” käyttömahdollisuuden niihin hetkiin, kun aloimme suunnitella ja sopia aikatauluja aivoriihityöskentelyä varten. Ensimmäisenä aivoriihityöskentelyyn liittyvänä työpajapäivänä kun käytäisiin läpi haastattelujen pohjalta rakennettu tarina.

Huolellinen pohjatyö ja haastattelumateriaalista tiivistetty miellekartta auttoivat tarinan kirjoittamista (narratiivista tulkintaa) ja asioiden merkityksellisyyden hahmottamista. Kartasta ”hyppäsivät” esiin asiat, jotka tarinassa ainakin tulisi olla. Tarinan runko rakentui näiden asioiden ympärille. Haastavinta oli suunnitella tarina johdonmukaisesti siten, että litteroidut tekstit tulivat luontevaksi osaksi tarinaa ilman että asiayhteydet muuttuisivat. Niitä kun ei saanut muuttaa. Kirjoittaessani litteroitua tekstiä ”kuulin” niissä konkareiden äänet ja niitä sanoja oli ajoittain haastavaa ja joskus huvittavaa laittaa Sylvin suuhun. Tunnistamisen välttämiseksi päätin häivyttää murteet kirjakielisiksi.

Vaikka opinnäytetyössä tehdään näkyväksi erilaisia epäkohtia ja rajoittavia käytäntöjä, siinä on kuitenkin mielestäni onnistuttu tuomaan uusien näkökulmien ja tulkintojen kautta myös yhteistä ymmärrystä. Asioita on vaikea lähteä kehittämään, jos epäkohtia tai kehittämisen tarpeita ei tuoda selkeästi esille. Kehittämiskohteiden määrittely *Business Model Canvas* -työkalun avulla vei suunniteltua enemmän aikaa.

Jotta opinnäytetyön oli mahdollista edetä, minun tuli ymmärtää johdonmukaisuuden ja ajattelun kirkkauden merkitys kaikessa toiminnassani. Eikä aina riittänyt, että koin asioiden olevan selviä itselleni. Haasteita ilmeni siinä kohtaa, kun omaa ajattelua piti pystyä avaamaan muille. Silloin täytyi pysähtyä hetkeksi tarkkailemaan, eteneekö prosessi johdonmukaisesti ja onko kokonaiskuva riittävän kirkas. Yhteiskuntaa lamauttanut Koronaviruksen mukanaan tuoma poikkeusaika tuli siinä mielessä ”kreivin aikaan”, että se toi tullessaan tärkeän mahdollisuuden opinnäytetyön yhteiskehittämisen pysäyttämislle johtuen riskiryhmien karanteenista. Samalla siunaantui mahdollisuus pohtia, kirkastaa ajattelua ja jäsenellä tekstiä loogisemmin.

Jos kehittämistoiminta on lähtökohdiltaan monisyisempi, kuten tässä opinnäytetyössä vaikuttaa olevan, Toikko & Rantanen (2009, 160) kehottaa kysymään muun muassa, onko tavoitteena lisätä kohderyhmän hyvinvointia vai esimerkiksi muiden kansalaisten hyvinvointia ja uskotaanko, että haluttu muutos voidaan saada aikaan valmiin, hyvin suunnitellun projektin kautta vai lähdetäänkö siitä, että asioiden muuttaminen edellyttää pitkällistä yhteisöllistä prosessia. Kyllä ja kyllä. Opinnäytetyön laajuus alkoi hahmottua kirkkaammin, sillä tavoitteenahan oli prototyypin avulla samanaikaisesti lisätä sekä kohderyhmän ja sitä kautta heidän läheistensä hyvinvointia että taloudellista hyvinvointia verorahojen säästön myötä. Haluttu muutos voitaisiin saada aikaan osin tässä opinnäytetyössä laadittujen prototyypin kautta, mutta toisaalta se edellyttää myös pitkällistä yhteisöllistä prosessia ja systemaattista johtamista yrityksissä.

Korona-aikana päätökset kehittämiskohteista tehtiin sähköpostien, puheluiden ja WhatsApp-ryhmäpuheluiden kautta. Kehittämiskohteiden alkaessa hahmottua ja saman pöydän ympärillä tapahtuvan yhteiskehittämisen ollessa yhä tauolla oli aika keskittyä prototyyppeihin liittyvän teorian etsimiseen ja referointiin. Tämän ”hiljaisemman” vaiheen aikana tutustuminen alan kirjallisuuteen ja paneutuminen olennaiseen ja uuteen muuttui entistäkin luontevammaksi. Ennen ylemmän ammattikorkeakoulutuksen aloittamista en ollut lukenut mitään esimerkiksi yhteiskehittämiseen, johtamiseen tai yrityksen menestymiseen liittyvää kirjallisuutta ja aivan opinnäytetyön alkumetreillä sopivan kirjallisuuden löytäminen tuntui haastavalta. Pian sain kuitenkin huomata, miten kovasti lukemisen mukanaan tuoma uusien näkökulmien avautuminen ja maailmankuvan laajentuminen voikin ilahduttaa.

Paluu yhteisen pöydän ympärille tuotti haasteita osalle Konkareista, joten prototyypejä muotoiltiin osin pienemmällä porukalla. Liiketoimintakokeilun suunnittelusta ja toteutuksesta sekä prototyypin (SiSu) uudelleen muotoilusta vastasi opinnäytetyön laatija, eli minä. Opinnäyteprosessin aikana opin muutakin kuin ihmisten johtamista, delegointia ja kuuntelemista. Ymmärsin, kuinka tärkeää on oikea ajoitus ja että murroskohdat, kuten poikkeuslain aikakausi, ovat aina mahdollisuus. Jatkossa toivon pääseväni työssäni kokeilemaan, muokkaamaan ja osoittamaan teorioiden toimivuutta käytännössä.

8.2 Eettinen pohdinta

Tätä opinnäytetyötä varten tutkija on perehtynyt ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeisiin (TENK 2019), Amerikan antropologisen yhdistyksen (*American Anthropological Association*) seitsenkohtaiseen eettiseen ohjeistukseen koskien ammatillisen vastuun periaatteita (American anthropological association 2012) sekä Arenen opinnäytetyöprosessisuositukseen, joka perustuu lainsäädäntöön sekä tiedeyhteisön kansainvälisiin ja kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin (Raivo & Rissanen 2017). Arenen opinnäytetyöprosessisuositus edistää merkittävästi hyvää tieteellistä käytäntöä opinnäytteissä (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2018). Nämä ennakoarvioinnin ohjeet, eettiset ohjeistukset ja opinnäytetyöprosessisuositukset ovat ohjanneet tämän opinnäytetyön tekoa.

Tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat itse määritelleet parhaan kykynsä mukaan yksityisyyden rajat kertomalla ainoastaan siitä, mikä heistä tuntuu hyvältä ja oikealta. Tutkittavien kanssa on käyty läpi sekä suullisesti että kirjallisesti ja allekirjoitettu yhteistyösopimus (Liite 1), jossa kerrotaan tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta kuten siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa ja millaiseksi kerättävän tutkimusaineiston käsittelyn ja säilyttämisen elinkaari on suunniteltu.

Tutkimukseen osallistujille on selvitetty, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että sen voi keskeyttää tai peruuttaa milloin tahansa ilman mitään seurauksia. Kaikki osallistujat ovat täysi-ikäisiä ja osallistumisen poissulkukriteereissä on mainittu diagno-soitu muistisairaus. Tutkittaville annettiin aikaa pohtia tutkimukseen osallistumista ja heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada lisätietoa tutkijalta ennen osallistumispäätöksen tekemistä sekä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Osallistuminen perustui siis tietoiseen kirjalliseen suostumukseen (Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 488/1999, 2 luku 6§). Aineistonkeruu eteni haastattelulomakkeiden teemojen mukaisesti tutkittavien ehdoilla ja heidän kertomaansa ja aikatauluaan kunnioittaen.

Tilanteissa, joissa tutkija on tutkittavaan nähden jossain muussakin kuin tutkijan roolissa, on tutkija selvittänyt, voiko kirjoittaa ylös tutkimusta varten tutkittavan

sanomisia tai onko tutkittavan kertoman tarkoitus olla osa tutkimusta. Tutkittavat ovat lukeneet tutkijan muistiinpanot liittyen omaan haastatteluunsa ennen aineiston analyysä. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta ja vähentää väärinymmärryksen riskiä.

Anonymiteetti on Kuula-Luumin (2018) mukaan yksi keskeisimmistä tutkimuseettisistä periaatteista. Tässä opinnäytetyössä tutkittavien ja heidän mainitsemiensa muiden henkilöiden anonymiteetti on luvattu sopimuksessa turvata ja se on myös turvattu. Tutkittavista ei ole mainittu mitään henkilökohtaisia tietoja, joista heidät voisi tunnistaa. Opinnäytetyössä on mainittu ainoastaan, kuinka monta yli 65-vuotiaasta kehittämistehävän etnografiseen tutkimusosuuteen osallistui, miltä aloilta heidän asiantuntijuutensa on pääasiallisesti karttunut ja millä osallistumis- ja poissulkukriteereillä osallistujat on valittu.

Yksilöhaastatteluiden perusteella kertyneestä aineistosta häivytettiin murteet, sillä niistä olisi ainakin tutkimusryhmäläiset voineet tunnistaa toisensa ja sanasainen litteointi muutettiin kirjakieliseksi. Kuvan 8 julkaisuun tässä opinnäytetyössä kysyttiin suullinen lupa niiltä kolmelta konkarilta, jotka saattavat olla käsialan perusteella tunnistettavissa. Kuvassa näkyy konkarien kehittämisideoita ja siinä on tarkoitus kuvata yhtä yhteiskehittämisen vaihetta. Kuvasta sen sijaan ei ole pääteltävissä, mitä kukin konkari on vastannut opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen eikä siten heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan.

Opinnäytetyössä on noudatettu Hämeenaho & Koskinen-Koiviston (2014, 9) keskeistä etnografisen kirjoittamisen tavoitetta, jonka mukaan tutkija, hänen roolinsa ja tekemänsä valinnat tulee tehdä näkyviksi, jotta niitä voidaan tieteellisesti arvioida. Etnografisessa tutkimusosuudessa keskiöön nousivat ikääntyneiden kokemukset vanhuspalveluita tuotaviin yrityksiin liittyvistä haasteista tai ongelmista ja niiden yksilöllisistä ja yhteisöllisistä vaikutuksista. Suhteiden toisena osapuolena siis ovat vanhuspalveluita tuottavat yritykset, joilta ei ole kysytty halukkuutta osallistua tähän tutkimukseen. Yritysten anonymiteetin suojelemisen suhteen on täytynyt olla myös tarkka alan heikentyneen vetovoimaisuuden ja maineen vuoksi. Näin ollen opinnäytetyössä on häivytetty maininnat, joista vanhuspalveluita tuottavat yritykset olisi jollain lailla tunnistettavissa.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. Harvard Business Review. Viitattu 13.6.2020. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Alasoini, T. 2007. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 35–52.

American anthropological association. 2012. AAA Statement of Ethics – Principles of Professional Responsibility. Viitattu 14.1.2019. <https://www.americananthro.org/LearnAndTeach/Content.aspx?ItemNumber=22869>

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2018. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 9.5.2019. <https://www.tenk.fi/fi/ammattikorkeakoulujen-opinnäytetöiden-eettiset-suositukset>

Anderson, ET. & Simester D. 2011. A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments. Harvard Business Review. Viitattu 13.2.2020. <https://hbr.org/2011/03/a-step-by-step-guide-to-smart-business-experiments>

BPMN. Business Process Model and Notation. 2009. Object Management Group. Version 1.2. Viitattu 3.6.2020. <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2>

Business model canvas. 2019. Designabetterbusiness.tools. Viitattu 2.2.2020. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/business-model-canvas>

Dam, RF & Teo, YS. 2019. What is Design Thinking and Why Is It So Popular? Interaction design foundation. Viitattu 15.1.2020. <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>

Design Criteria Canvas. 2019. Designabetterbusiness.tools. Viitattu 16.6.2020. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canvas>

Eerola, E. 2017. Soteuttamo starttipaketti. Viitattu 7.2.2020. <https://www.sli-deshare.net/Elinvoima/soteuttamo-starttipaketti>

EN 13940-2:2010. Health informatics – System of concepts to support continuity of care – Part 2: Health care process and workflow. CEN/TC 251, valmisteludokumentti, heinäkuu 2010.

Experiment canvas. 2019. Designabetterbusiness.tools. Viitattu 17.5.2020. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/experiment-canvas>

Faljic, A. 2019. The Ultimate Business Design Guide. d.MBA. Viitattu 13.1.2020. <https://attachments.convertkitcdn.com/45836/05fac6c8-f41e-41ad-a5a8-ca3acdb01997/Business%20Design%20Guide%20by%20d.MBA.pdf>

Gehring, S., Heino, M., Kaivolainen, M. & Purhonen, M. 2015. Minäkö omaishoitaja? Ensiopas omaishoidosta. Ulvila: Omaishoitajat ja läheiset -liitto ry. Viitattu 3.4.2020. https://www.muistiliitto.fi/application/files/7114/8666/3863/Minakko_omaishoitaja_-_Ensiopas_omaishoidosta.pdf

Haanpää, M., Hakkarainen, M. & García-Rosell, J-C. 2014. Etnografia kehittämisen välineenä. Teoksessa P. Hämeenaho & E. Koskinen-Koivisto (toim.) *Moniulotteinen etnografia*. Helsinki: Ethnos ry, 287-307.

Hallintolaki 6.6.2003/434 muutoksineen.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Heikkinen, A. (toim.). 2017. *Arki, arvot ja etiikka – Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet*. Talentia ry. Viitattu 11.12.2019. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

Hiltunen, P. 2017. *Palvelusta tuotteeksi - Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun*. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke – Sokra: Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 4.6.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/133352>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hämeenaho, P. & Koskinen-Koivisto, E. 2014. *Moniulotteinen etnografia*. Helsinki: Ethnos ry.

Ilmarinen. *Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Viitattu 24.10.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinto/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Improve Presentation Inc. 2019. *What is a pitch deck?* Viitattu 16.6.2020. <https://pitchdeck.improvepresentation.com/what-is-a-pitch-deck>

Jaakkola, H. 2015. *Service Design with Third Agers - Introducing the Possibilities of Mobile Devices*. Yamk-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Degree Programme in Service Innovation and Design. Viitattu 12.3.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96451/Hanna_Jaakkola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*. Helsinki: Tekes. Viitattu 4.6.2020. <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>

JHS-suositukset. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Valtioneuvosto: Valtiovarainministeriö/JUHTA. Viitattu 3.6.2020. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152>.

Johdatus tiedonhankintaan -opas: Tiedonhaun muotoilu. Turku amk. Viitattu 25.12.2020. <https://libguides.turkuamk.fi/tiedonhankinnanopas/tiedonhaunmuotoilu>.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja.

Järvinen, T. 2017. Lean-johtaminen – Hukkaa mä metsästä, tahdon saada suuren. Viitattu 27.11.2018. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/lean-johtaminen?4892_m=4893

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvinen, I. 2018. Hengellisen hoitotyön kehittäminen liikkeessä. Diakonia+. Viitattu 9.6.2020. <https://www.diakoniaplus.fi/hengellisen-hoitotyön-kehittäminen-liikkeessä/>

Katajapuu-Riikonen, P. & Palpatzis, K. 2017. Palvelumuotoilu asiakasosallisuuden lisääjänä ikääntyneiden mielenterveyskuntoutuksessa. Yamk-opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan ikäosaaminen. Viitattu 13.3.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124105/Katajapuu_Piia.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kehusmaa, S. 2014. Hoidon menoja hillitsemässä – Heikkokuntoisten kotona asuvien ikäihmisten palvelujen käyttö, omaishoito ja kuntoutus. Sosiaali- ja terveystutkimuksia 131. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Viitattu 25.5.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/135650/Tutkimuksia131.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy.

Komulainen, J. Käypähoito -suositus tukee lääkärin ja potilaan välistä vuoropuhelua. Viitattu 10.12.2019. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130203/1_16%2010-11%20Käypä%20hoito%20-suositus%20tu-kee%20laakarin%20ja%20potilaan%20valista%20vuoropuhelua.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Viitattu 18.1.2019. <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/jatkokäyttö/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 9.4.1999/488 muutoksineen.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621 muutoksineen.

Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E., Tolonen, T. 2007. Etnografia metodologiana – Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Latvala, T. 2017. Uskonnonollisuus ja arvot vanhuspalvelulaissa ja lain vastaanotossa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto: Käytännöllisen teologian laitos.

Lehtola, T. & Pätsi, M. 2016. Sote-lähipalvelut 2030 - 12 ikääntyvän kokemuksia lähipalveluista. Yamk-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 19.3.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115804/patsi_merja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus ry, 18-27.

Liedtka, J. & Ogilvie, T. 2011. Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. New York: Columbia Business School Publishing.

Lotvonen, S. 2019. Palvelutaloon muuttaneiden ikääntyneiden fyysinen toimintakyky, sen muutos ja toimintakykyyn yhteydessä olevat tekijät ensimmäisen asumisvuoden aikana. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1518. Viitattu 17.12.2019. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526222967.pdf>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 3.6.2020. https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Publication series of the University on art and design, Savonia University of applied sciences, Kuopio academy of design.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Molodtsova, N. 2016. Ikääntyneille ihmisille teknologialainaamo – Käyttäjälähtöistä innovointia. Yamk-opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 17.3.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107809/Molodtsova_Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nieminen, V. 2009. Laitoksessa asuvien vanhusten sosiaaliset ja hengelliset tarpeet Porvoossa. AMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Niskala A., Kairala M. & Pohjola A. 2017. Asiakkaan aseman ja toimijaroolin muutos. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, A. Niskala, H. Lyly & M. Ahola. Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi: asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Vastapaino, 7-12.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opinnäytetyöopas. 2017. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö ja Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. HAMK – Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.1.2020. https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/06/HAMK_opinnäytetyöopas.pdf

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.). 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pitkänen, U. 2015. Ideasta liiketoimintamalli – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan suunnittelun keskiössä. Yamk-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 1.3.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101422/Pitkanen_Ulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Raivo, P. & Rissanen, R. 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 9.5.2019. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf>

Rieppo, S. 2015. Uskonto ikääntyneiden palveluasumisessa. Kirkkososiologian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto: Käytännöllisen teologian laitos.

Rubin, A. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 2.6.2020. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/villit-kortit/>

Räty, R. 2016. Palvelumuotoilulla syvällistä asiakasymmärrystä. Aalto University Executive Education Oy. Viitattu 11.6.2020. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2016/palvelumuotoilulla-syvallista-asiakasymmarrysta>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Narratiiviset tarkastelutavat. Kvali-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 12.1.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Viitattu 22.10.2019. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Sanders, E. B. N. & Stappers, P. J. 2013. Convivial Toolbox: generative design research for the fuzzy front end. Amsterdam: BIS Publishers.

Simunaniemi, A-M., Taipale-Erävala, K., Niinikoski, E-R. & Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu SOLKI. Nivala: Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 4/2018.

Sosiaaliturvan menot ja rahoitus 2017. 2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 9.5.2020. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveyden-huollon-talous/sosiaaliturvan-menot-ja-rahoitus>

Sote-hankinta. 2018. Sosiaali- ja terveystalushankinnat sekä muut erityiset palveluhankinnat eli liitteen E mukaiset hankinnat. Viitattu 4.2.2020. <https://www.hankinnat.fi/sote-hankinta>

Spangar, T., Arnkil, R., Jokinen, E., Jääskeläinen, P. & Keskinen, A. 2011. Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs -hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.

STM061:01/2012. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. Viitattu 9.6.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomen Fysioterapeutit. 2019. Kuntoutuksella säästöjä ja elämänlaatua vanhustenhuoltoon. Viitattu 1.11.2019. <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/ajankoh- taista/kuntoutuksella-saastoja-ja-elamanlaatua-vanhustenhuoltoon/>

Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi. 2016. Tampere: Tampereen kaupunki. Viitattu 11.2.2020. https://www.tampere.fi/tiedostot/s/04aHM9ZGI/suunnitelma_ikaantyneen_vaeston_tukemiseksi.pdf

Taipale-Lehto, U. & Bergman, T. 2013, Vanhuspalveluiden osaamistarveraportti. Raportit ja selvitykset 2013:14. Tampere: Opetushallitus.

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.

Tervonen, K. 2019. Maailman parhaiden asiakaskokemusten anatomia 2018. Helsinki: Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. Viitattu 31.1.2020. <https://www.asml.fi/blogi/paras-asiakaskokemus-usa/>

The Grove. 2019. 5 bold steps vision canvas. Designabetterbusiness.tools. Viitattu 24.1.2020. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/5-bold-steps-canvas>

Thomke, S. & Manzi, J. 2014. The discipline of business experimentation. Harvard Business Review. Viitattu 16.1.2020. <https://hbr.org/2014/12/the-discipline-of-business-experimentation>

Tilasto- ja indikaattoripankki. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2005–2019. Viitattu 8.2.2019. <https://sotkanet.fi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tekes. Viitattu 3.6.2020. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vanhuspalvelulaki - Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 muutoksineen.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Voutilainen, P. & Löppönen, M. 2016. Hyvä ympärivuorokautinen hoito. Käypä hoito. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 9.6.2020. <https://www.kaypa-hoito.fi/nix01676>

Vuokko, R., Mäkelä, M., Komulainen, J. & Meriläinen, O. 2011. Terveystenhuollon toimintaprosessit – Terveystenhuollon yleiset prosessit ja niiden tarkennukset. Raportti 53. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän tutkimus- ja kehittämistyöhön, jossa pyritään kuvailemaan vanhuspalveluja tuottavien yritysten liiketoimintaan ja palveluihin liittyviä haasteita sekä luomaan kehittämisideoita vanhuspalveluyritysten käyttöön liiketoiminta- ja palvelumuotoilun keinoin. Voin keskeyttää tai peruuttaa osallistumiseni milloin tahansa ilman mitään seurauksia.

Tutkimusaineisto kootaan yksilöhaastatteluilla alkuvuodesta 2020 ja työskentelyä jatketaan yhteisesti työpajoissa. Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan periaatteita: rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkittavien nimiä ei julkaista missään vaiheessa ja ne säilytetään lukitussa tilassa tutkijan hallussa yhden (1) vuoden ajan opinnäytetyön julkaisusta. Tutkimuksen yhteydessä saatua tutkimusmateriaalia käytetään vain tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuvat sitoutuvat vaitiolovelvollisuuteen.

Allekirjoituksellani annan suostumukseni aineiston käyttöön tässä tutkimus- ja kehittämistyössä. Suostun yksilöhaastattelun lisäksi yhteiskehittämiseen, johon osallistuu lisäksi muita yksilöhaastateltuja henkilöitä. Minulle on kerrottu, miten aineistoa käsitellään, miten sitä säilytetään ja mitä varten sitä kerätään. Minulle on myös selvitetty, että minusta kerättäviä tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisina ja siten, että niistä ei voi tunnistaa henkilöllisyyttäni.

Paikka ja aika

Osallistujan allekirjoitus

Sitoudun noudattamaan sopimusta.

Tutkijan allekirjoitus

Sopimusta on tehty kaksi kappaletta, yksi molemmille osapuolille.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Minkälaisia kokemuksia teillä on liittyen vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin?
2. Minkälaisia haasteita olette kohdanneet liittyen vanhuspalveluita tuottaviin yrityksiin? Kouluarvosana-asteikolla 4-10, minkä kokoiseksi koette haasteet?
3. Minkälaisia kuvia teille on muodostunut vanhuspalveluita järjestävien yritysten toiminnasta esimerkiksi kulttuurin ja median kautta?
4. Mitä kokemuksenne merkitsee teille henkilökohtaisesti?
5. Miten kokemuksenne vaikuttaa teihin, teidän asenteeseenne, tuntemuksiinne, toimintaanne, valintoihinne ja hyvinvointiinne?
6. Mitä arvelette kokemuksenne merkitsevän muille ikätovereillenne?
7. Minkälaisia eroja tuottavia käytäntöjä olette havainneet?
8. Minkälaisia poissulkevia käytäntöjä olette havainneet?
9. Minkälaisia ihmisen toimijuutta rajoittavia käytäntöjä olette havainneet?
10. Minkälaisia vaihtoehtoja koette olevan käytössänne?
11. Mitä mieltä olette vanhuspalveluita tuottavien yritysten maksupolitiikasta?
Mistä olette valmiita maksamaan ja minkä verran?
12. Minkälaisia yritystoimintaa ja sen tuottamia palveluita uhkaavia ongelmia tunnistatte?

ETNOGRAFISEN TUTKIMUKSEN AIVORIIHI-RATKAISUT

Aivoriihessä esille nousseet ongelmat ja niihin ideoidut ratkaisut

1. Ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen kehittäminen taloudellisten reunaehtoien näkökulmasta
ikääntyneiden köyhyys – valtion tuki (palvelusetelit, Kela-korvaukset), eläkeiän nostaminen, yritysten sijainti ja ikääntyneiden asuminen ikäystävällisillä asuinalueilla
pelko taloudellisen hyvinvoinnin menettämisestä, asiakkaan kokemaa hinta, ikääntyneille kohdistuvat kustannukset – valtion tuki, hinnoittelun perusteet näkyviksi, valvonta, vanhusasiavaltuutettu, vanhusten etuja valvovat järjestöt, vanhusneuvostot, osallistaminen yhteiseen vapaaehtoistoimintaan
valtiolle ja kunnille kohdistuvat kustannukset, yhteiskunnan (taloudellinen) tuki
 – kustannusten ennakointi ja sitä kautta ennaltaehkäisy (esim. kuntoutus, kotikuntoutus), tukien optimaalinen kohdentaminen, sote-palveluita tuottaviin yrityksiin kohdistuvat kilpailutukset, ikäystävälliset asuinalueet
yritysten rahan ahneus – valvonta, puuttuminen epäkohtiin, uutisointi, eettiset toimikunnat, yrityksen tiedon lisääminen (pakollinen koulutus ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen perustajille, koulutuksessa kyseisille markkinoille liittyvää etiikkaa alan mahdollisuudet esille tuoden)
yrityksille kohdistuvat kustannukset, investoinnit / takaisinmaksuaika – hinnoittelu, talousjohtaminen, taloussuunnittelu, innovatiivisuus
yritysten voitot – sijoittajille vai yrityksen toiminnan ja ikääntyneiden hyvinvoinnin kehittämiseen? Koska eettisen liiketoiminnan periaatteita ei aina noudeta, niin tämä on äärimmäisen vaikea sosiaaliseettinen kysymys. On mahdollista esittää perusteltuja näkemyksiä suuntaan tai toiseen.
kustannustehottomuus, henkilökunnan vaihtuvuus, ajankäytön optimoinnin puute, keho
hyötysuhde, johtamisen puute, organisoimisen puute, vaikuttavuuden puute - talous- ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen, yritystoiminnan kehittäminen hyötysuhteenäkökulmasta, koulutus, prosessit, valvonta, tulospalkkaus tai kohdennettu palkitseminen (stipendit), innovatiivisuus, osallistaminen (henkilökunta ja ikääntyneet)
yritysten sijainti, palvelujen saatavuus – asiakkaiden liikkuvuuden varmistaminen, yhteistyö kaupungin liikenteen kanssa, palvelubussit ja niiden reitit, ikäystävälliset asuinalueet, hajautettu keskittäminen, tiedottaminen, matalan kynnyksen palvelut
kuntoutuksen puute / riittämättömyys – kuntoutukseen investoiminen tuottaa myös taloudellista säästöä, tiedottaminen, palvelujen saatavuuden mahdollistaminen, matalan kynnyksen palvelut
2. Ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen kehittäminen laatutekijöiden näkökulmasta -
laatutekijöistä menestystekijöitä
palvelun haluttavuus, asiakkaat liukuhihnalla – hinnoittelu kuntoon, yksilöllinen, kuunteleva ja osallistava palvelu, negatiiviset kokemukset ovat ajaneet siihen, että tarpeesta huolimatta palvelu ei houkuta, joten yrityksiltä tulisi löytyä aitoa halua ja taitoa selvittää ja korvata negatiiviset kokemukset ja tuottaa positiivisia kokemuksia
palvelun heikko laatu, asiakkaan kokemaa palvelun laadun heikkous – kouluttaminen, työvoiman motivaation kehittäminen, laatujohtamisen kehittäminen
henkilöstön vaihtuvuus – työvoiman motivaation kehittäminen, palautekeskustelut, korkeammat palkat, bonukset hyvästä ja kannattavasta toiminnasta, mikä auttaa yritystä pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä

tyhjät lupaukset – vältetään lupailemasta asioita toisten puolesta, kun siitä seuraa kaikille paha mieli ja luottamuksen puute. Jos jotakin luvataan, se täytyy lupaaajan itse pystyä toteuttamaan.

palvelujen sekavuus – tiedonvälitys kuntoon (asiakkaat, omaiset, henkilökunta)

johtamisen puute, organisoinnin puute, henkilökunnan kiire, ajankäytön optimointi - laatu- ja Lean-johtamisen kehittäminen, organisoinnin ja prosessikuvausten kehittäminen, tehokas ja oikeiden / vaikuttavien asioiden tekeminen, oikeat rekrytoinnit (osaaminen ja tehokkuus),

laitosmaisuus, estetiikka / kauneuden puute – yhteisten tilojen suunnittelu (esim. ammattilaisten tekemien tarjousten pohjalta henkilökunta ja asukkaat valitsevat toteutuksen äänestämällä)

ulkomaalaiset (kielimuuri), heikko kielitaito, asiakkaat kuulo-ongelmat – kielitaito tulee olla vähintään B2-tasosta, jotta työntekijä kykenee perustelemaan asioita

tasa-arvon toteutumattomuus - hinnoittelu kuntoon, mahdollistetaan osallistuminen tasa-arvoisesti varallisuudesta riippumatta, kansalliset laatuksiteerit, joiden avulla seurataan sosiaali- ja terveydenhuollon tasalaatuisuuden toteutumista

luottamuksen puute – sopimusten noudattaminen, lupauksen lunastaminen

rahan ahneus - hinnoittelu kuntoon, parannetaan asiakkaan kokemaa hinta-laatusuhdetta (kyselyt ja tutkimukset)

sijainti - asiakkaiden liikkuvuuden varmistaminen, yhteistyö kaupungin liikenteen kanssa, palvelubussit ja niiden reitit, ikäystävälliset asuinalueet, hajautettu keskittäminen, tiedottaminen, matalan kynnyksen palvelut

palvelun tarve ja sen kehittyminen yksilötasolla – otetaan huomioon asiakas yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti (fyysinen ja henkinen kunto, sosiaalisuus, varallisuus), kehitetään palveluja monialaisesti ja ennakoiden eri kuntoisille asiakkaan elinympäristö (ihmiset mukaan lukien) huomioon ottaen.

Tähän tavoitteeseen voidaan päästä noudattaen tehokkaan toiminnan tavoite- ja businessidea-ajattelua esim. seuraavaa toiminta-ajatusta käytäntöön soveltaen: "Laadukkaiden, haluttavien, eettisesti korkeatasoisten palveluiden tuottaminen ikäihmisille asiakaskunnan maksukyky huomioon ottaen kustannustehokkaasti omistajien sijoittaman pääoman tuotto turvaten."

3. Ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen kehittäminen inhimillisyyden ja eettisten arvojen näkökulmasta
juridiikkaan liittyvä tiedon puute – selkeä ja käytännönläheinen juridinen koulutus, tiedon lisääminen
itseään määräämisoikeuden unohtaminen, pakottaminen, pakotettu osallistuminen, pakotettu sosiaalisuus – suojellaan asiakkaan näkemyksiä, henkilökohtaisia kokemuksia, tapoja sekä pyrkimyksiä, ei pakko-ohjailla, ei lokeroita, kannustetaan, selkeä ja käytännönläheinen juridinen koulutus
vastuiden epäselvyys – arvo- ja hyvejohtamisen kehittäminen, työnkuvien kehittäminen, vastuiden selkiyttäminen, osallisuuden ja yhteiskehittämisen (osallistavan johtamisen) kehittäminen, selkeä ja käytännönläheinen koulutus
epäeettisyys – valvonta, puuttuminen epäkohtiin, uutisointi, eettiset toimikunnat, vanhusasiavaltuutettu, vanhusten etuja valvovat järjestöt, vanhusneuvostot, yrityksen tiedon lisääminen sekä selkeä ja käytännönläheinen koulutus
kunnioituksen puute – selkeä ja käytännönläheinen koulutus (esim. DISC analyysi ym.), lähestytään asiakasta arvokkaasti kunnioittaen hänen terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitoa, otetaan huomioon hänen persoonalliset ominaisuutensa

4. Ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen kehittäminen yksilöllisten tarpeiden ja kokemuksellisuuden kohtaamisen näkökulmasta
- asiakkaan kokemus** – vahvistetaan asiakkaan positiivisia kokemuksia, asiakkaan kunnioitus, läsnä oleva kohtaaminen, kunnioitetaan asiakkaan tahtoa ja tarpeita
- eettisyys** – valvonta, puuttuminen epäkohtiin, uutisointi, eettiset toimikunnat, vanhusasiavaltuutettu, vanhusten etuja valvovat järjestöt, vanhusneuvostot, hyvejohtajuus, asennekoulutus, yrityksen tiedon lisääminen
- välinpitämättömyys, merkityksettömyys, yksinäisyys, läheisyyden puute, pahoinvointi** – asiakkaasta ja hänen tarpeistaan välittäminen ja niiden kunnioittaminen, läsnä oleva kohtaaminen
- yksilölliset tarpeet** – tunnistetaan asiakkaan tahto ja tarpeet ja kunnioitetaan niitä
- kuulluksi- ja ymmärretyksi tulemisen puute** – dialogisen johtamisen kehittäminen, ajan antaminen, henkilökunnan käytännönläheinen asennekoulutus
- luopuminen** – kunnioitetaan asiakkaan tahtoa ja tarpeita, läsnä oleva kohtaaminen ja keskustelu, muuttopaketti asiakkaan muuttaessa palveluasumisen piiriin, sielunhoito, psykoterapia
- turvattomuus** – muuttopaketti asiakkaan muuttaessa palveluasumisen piiriin, sielunhoito, psykoterapia, läsnä oleva kohtaaminen ja keskustelu, kunnioitetaan asiakkaan tahtoa ja tarpeita
- luovuuden puute** – inspiroivan luovan toiminnan järjestäminen, mahdollistetaan asiakkaan osanotto kulttuuriin ja taiteeseen liittyviin tapahtumiin omaehtoisesti, tuetaan harrastemahdollisuuksissa, kohdennettu tiedottaminen ja kutsuminen sekä ohjaus
- mieluisan seuran puute** – sosiaaliset aktiviteetit, sosiaalisen median ja teknologian käyttöön liittyvän koulutuksen järjestäminen asiakkaille, läsnä oleva kohtaaminen, yhteistyö ja yhteisölliset tapahtumat toisten hoitokotien kanssa esimerkiksi kerran viikossa mahdollistaen myös yksilölliset kohtaamiset, kimppataksit palvelutalojen välillä, päiväkeskuspalvelumainen toiminta palvelutalon asukkailla läheisessä palvelutalossa
- hengellisyyden, tekemisen, kokemisen, sopivan älyllisen tekemisen sekä inspiroinnin puute** – asiakaslähtöisen hengellisen toiminnan, tekemisen, kokemusten sekä älyllisen tekemisen järjestäminen ja mahdollistaminen
- liittymisen / osallisuuden puute** – osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen ja sellaiseen rohkaiseminen
- oman näköisen elämän eläminen** – selvitetään mitä se kunkin kohdalla yksilöllisesti tarkoittaa, pyritään mahdollistamaan asiakkaan oman näköisen elämän eläminen
- uuden oppimisen puute** – tarjotaan mahdollisuuksia oppia uutta ja ohjausta ikääntyneille tarjottavan koulutuksen pariin
- voinko vaikuttaa?** – vältetään turhia tai tarpeettomia säädöksiä, helpotetaan vaikuttamismahdollisuuksia
- kyvyttömyys** – syiden selvittäminen, tarvittava kuntoutus, motivointi
5. Ikääntyneille palveluja tarjoavan yrityksen kehittäminen yrityksen menestymisen uhkatekijöiden näkökulmasta – yrityksen menestymisen uhkatekijöistä menestystekijöitä
- negatiivinen kulttuuri** – yrityskulttuuri kannustavaksi ja positiiviseksi, dialoginen johtaminen, asennekoulutus läpi koko henkilöstöketjun, ajan antaminen, kehityskeskustelut
- joustamattomuus** – joustavuus, yrityskulttuuri kannustavaksi ja positiiviseksi, dialoginen johtaminen, asennekoulutus läpi koko henkilöstöketjun, ajan antaminen, kehityskeskustelut, perustelu
- johtamisen puute** – muutosjohtamisen kehittäminen, ennakointi, kokonaisuuksien hahmottaminen, oikea ihminen oikealla paikalla
- organisoinnin puute** – organisointi, prosessijohtaminen, ennakointi, kokonaisuuksien hahmottaminen, oikea ihminen oikealla paikalla, muutosjohtamisen kehittäminen

henkilöstön pahoinvointi – henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen, dialoginen johtaminen, asennekoulutus, syiden selvittäminen, niihin puuttuminen ja niiden korjaaminen, työterveys
hyötysuhde, kustannustehottomuus – kustannustehokkuuden parantaminen, talous- ja prosessijohtaminen, henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvointi, asennekoulutus, panos- ja tuotosajattelu, lean johtamisen kehittäminen

palvelun heikko laatu – syiden selvittäminen, niihin puuttuminen ja niiden korjaaminen, palvelun laadun kehittäminen, arvojohtaminen, asennekoulutus, henkilöstön motivointi, tulospalkkaus

vaikuttavuus – vaikuttavuuden mittaaminen ja parantaminen tarvittaessa tai jos mahdollista, hyötysuhde, kannattavuus niin suoritteen- kuin taloudellisesta näkökulmasta, henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvointi, asennekoulutus, panos- ja tuotosajattelu

tulevaisuus – ennakointi, skenaariotyöskentely, pyrkimys kohti toivottavaa tulevaisuuskuvaa, tavoitteiden asettelu ja keinot niiden saavuttamiseksi, systemaattinen tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ja mittaaminen (aikajänteet)

palveluntarve ja sen kehittyminen yhteiskunnallisesti – palvelujen tuottamisessa otetaan huomioon kasvava palvelujen määrällinen ja laadullinen tarve sekä resurssien väheneminen samanaikaisesti, ennakointi, muutosjohtaminen, asennekasvatus, kustannustehokkuuden parantaminen, talous- ja prosessijohtaminen

tiedotuksen puute – tiedotukseen liittyvien tarpeiden selvittäminen / kartoitus, tiedotuksen kehittäminen tämän pohjalta, tiedotusstrategia, vaikuttavien tiedotuskanavien käyttöönotto.

JHS-SUOSITUSTEN MUKAINEN LIITE 1: PERUSTIETOLOMAKE

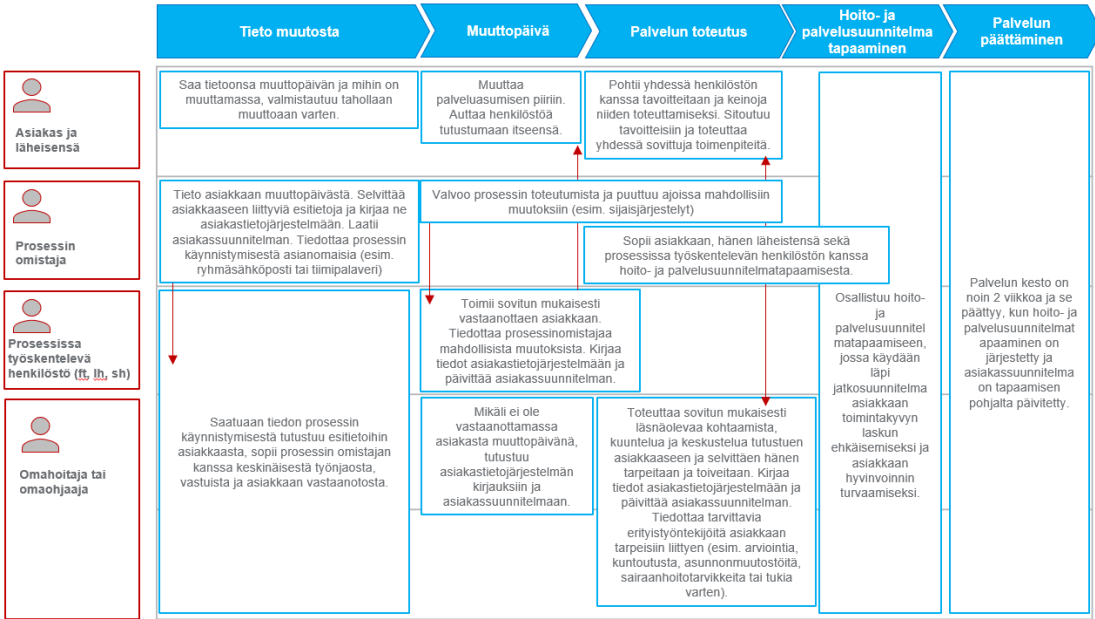
1	Prosessin nimi	Muuttopaketti (2 viikkoa)
2	Kuvauksen laatija ja laadintapäivämäärä	Johanna Hyvönen 8.6.2020
3	Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä	
4	Versionumero	1
5	Prosessin tarkoitus	<p>Muuttopaketti on palveluasumisen piiriin muuttavia ikäihmisiä ja hoitohenkilöstöä varten laadittu tuote. Muuttopakettiin kuuluvan prosessikuvauksen on tarkoitus ohjata henkilöstöä toimimaan moniammatillisesti ja organisoidusti tavoitteenaan palveluasumisen piiriin muuttavan ikäihmisen läsnä oleva kohtaaminen ja kuunteleminen turvallisuudentunnon lisääntymiseksi sekä toimintakyvyn ja toimijuuden heikkenemiseen puuttuminen ja tarvittavan suunnan muutoksen suunnittelu.</p> <p>Muuttopaketilla on vaikuttavuutta ikääntyneen toimintakykyyn ja elämänlaatuun kustannustehokkaasti verrattuna tilanteisiin, joissa ikääntynyt ei koe tullessa riittävästi kohdatuksi eikä hänen toimintakykynsä laskuun puututa ennakoivasti tai lainkaan. Muuttopaketin avulla voidaan vähentää hoidon tarvetta ja hidastaa toimintakyvyn heikkenemistä, siirtää raskaamman hoidon tarvetta sekä vähentää sairaalakäyntien tarvetta.</p>
6	Prosessin omistaja	Esimerkiksi hoitotyön esimies, sosiaaliohjaaja tai palvelutalon johtaja
7	Prosessin mallintajat ja mallinnuspäivämäärä	Johanna Hyvönen 8.6.-
8	Prosessin lähtötilanne	<p>Prosessin omistaja käynnistää prosessin, kun tieto uuden asiakkaan muutosta saadaan. Hän sopii vastuuhenkilöt jokaisesta työvuorosta, selvittää asiakkaaseen liittyviä esitietoja ja kirjaa ne asiakastietojärjestelmään, laatii pohjan asiakassuunnitelmalle, tiedottaa asianomaisia, valvoo prosessin toteutumista ja varmistaa, että prosessi hoidetaan asianmukaisesti.</p> <p>Vastuuhenkilöt tutustuvat asiakkaan esitetietoihin, sopivat prosessin omistajan kanssa keskinäisestä työnjaosta, vastuista ja asiakkaan vastaanotosta, sekä toimivat sovitun mukaisesti vastaanottaen asiakkaan. Lisäksi he</p>

		<p>tiedottavat prosessinomistajaa mahdollisista muutoksista, kirjaavat tiedot asiakastietojärjestelmään ja päivittävät asiakassuunnitelman.</p> <p>Omahoitajan tai -ohjaajan vastuulla on toteuttaa sovitun mukaisesti läsnä olevaa kohtaamista, kuuntelua ja keskustelua tutustuen asiakkaaseen ja selvittäen hänen tarpeitaan ja toiveitaan. Lisäksi hän tiedottaa tarvittavia erityistyöntekijöitä asiakkaan tarpeisiin liittyen esimerkiksi arviointia, kuntoutusta, asunnonmuutostöitä, sairaanhoitotarvikkeita tai tukia varten.</p>
9	Prosessin lopputilanne	<p>Palvelun kesto on noin 2 viikkoa ja se päättyy, kun hoito- ja palvelusuunnitelmatapaaminen on järjestetty ja asiakassuunnitelma on tapaamisen pohjalta päivitetty. Hoito- ja palvelusuunnitelmatapaamisessa käydään läpi jatkosuunnitelma asiakkaan toimintakyvyn laskun ehkäisemiseksi ja asiakkaan hyvinvoinnin turvaamiseksi.</p>
10	Prosessin asiakkaat	<p>Palveluasumisen piiriin muuttavat ikäihmiset.</p>
11	Prosessin sidosryhmät	<p>Muuttopakettiin osallistuu tiiviissä moniammatillisessa yhteistyössä prosessinomistajan määrittelemä henkilöstö, johon voi yrityksen henkilöstötarjonnasta riippuen kuulua esimerkiksi lähihoitajia, asiakkaan omahoitaja/ohjaaja, sairaanhoitaja, fysio- ja/tai toimintaterapeutti, sosiaalihoitaja, lääkäri, psykoterapeutti, diakoniatyöntekijä, sielunhoitaja tai taideterapeutti.</p>
12	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	<p>Ikääntyneet asiakkaat tarvitsevat muuttaessaan turvaa ja luottamusta. Heillä on läsnä olevan kohtaamisen tarve; tarve tulla kuulluksi ja kohdatuksi yksilöllisenä persoonana, eikä potilaana. Lisäksi heillä on usein erilaisia kuntoutumisen tarpeita. Muuttopaketin tavoitteena on sisällyttää kuntoutus- ja tukitoimenpiteet oikea-aikaisesti osaksi ikääntyneen kokonaisuhoitoa tukemaan omatoimisuutta.</p>
13	Prosessin menestystekijät	<p>Arvojohtamisen onnistuminen työyhteisössä sekä prosessin omistajan ja vastuuhenkilöiden onnistuminen tehtävissään.</p> <p>Moniammatillinen, tiivis yhteistyö sekä tiedottaminen ja tiedonkulku, jotta kaikki asiakkaan hoitoon osallistuvat (myös läheiset) jakavat yhdensuuntaiset tavoitteet ja toimintatavat. Jakson lopulla tapahtuva hoito- ja palvelusuunnitelman laadinta kuuluu olennaisesti toimintamalliin.</p> <p>Onnistunut puuttuminen asiakkaiden toimintakyvyn heikkenemiseen ennakoidusti, jotta se ei laskisi muuton seurauksena ja tärkeän sisällön löytäminen elämään, jotta raskaamman hoidon tarve ei nousisi hallitsemattomasti.</p>

		Työntekijöiden positiiviset kokemukset uusista työtavoista sekä Muuttopaketin vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen.
14	Prosessin mittarit	Muuttopaketissa voidaan siihen määritellystä henkilöstöstä riippuen käyttää ja hyödyntää esimerkiksi seuraavia toimintakykyyn, mielenterveyteen tai asiakastytytyvyyteen liittyviä mittareita: RAI, MMSE, GDS15, SPPB, MOHOST, (S)WEMWBS, NPS tai CES, joiden avulla pystytään arvioimaan ja seuraamaan asiakkaiden tilannetta ja toimintakyvyn muutoksia myös pidemmällä aikavälillä. Lisäksi voidaan seurata sairaalajaksojen määrää ja niiden pituutta, hoitoon tarvittavan ajan kestoa sekä muuttopaketin vaikutuksia henkilökunnan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.
15	Prosessin keskeiset resurssit ja muut volyymitiedot	<p>Prosessin omistaja ja hänen määrittelemät vastuuhenkilöt.</p> <p>Jokainen ikäihminen on oma persoonansa, joten myös jokainen Muuttopaketti on yksilöllinen. Prosessinomistaja arvioi kulloinkin tapauskohtaisesti asiakkaaseen liittyvien esitietojen perusteella Muuttopaketin henkilöstöön, mitoitukseen ja ajankäyttöön liittyvät tarpeet, jotta Muuttopaketilla voitaisiin saavuttaa optimaalinen kustannussäästö.</p>
16	Prosessin ohjaus ja kehittämismenettely	Muuttopakettia on hyvä kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Muuttopaketista, sen toimivuudesta, päivittämisestä ja kehittämisen organisoimisesta vastaa prosessin omistaja, jonka työtä ohjaa työpaikan säännöt, työohjeet, lait, asetukset ja suositukset. Prosessin omistaja siis vastaa, että prosessi pohjautuu lakeihin. Arvojohtamisella on tärkeä merkitys Muuttopaketin toimivuutta tukevan yrityskulttuurin ja ilmapiirin luomisessa.
17	Rajapinnat muihin prosesseihin	Muuttopaketin rinnakkaisprosesseja voivat olla yrityksestä riippuen esimerkiksi apuvälinetarpeen arvioinnin, moniammatillisen gerontologisen arvioinnin, arvioivan kuntoutusjakson tai poikkeaman käsittelyn prosessit ja se soveltuu hyvin kulkemaan Terveystieteiden yleisen toimintaprosessin rinnalla.

Lähde: http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152_liite1/JHS152_liite1.pdf

MUUTTOPAKETIN PROSESSIKUVA



SISU PITCH DECK ESITYSMATERIAALI





Olemme tukenasi läheisesi ohjaamisessa

Löydetään yhdessä piileksivät voimavarat!

SiSu -tiimi palveluksessanne:

Fysioterapeutit

Johanna Hyvönen

Felix Fyssa

Sosiaaliohjaaja

Soili Sossu



Kansallisia tavoitteita...

Aktiivinen omaisyhteistyö

Lähde: Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 21

Kotona tapahtuvan saattohoidon lisääminen

Lähde: Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 25



Turvataan yhdessä mahdollisimman toimintakykyistä ikääntymistä

Lähde: Laatuvaikutus 2017, 6

Haasteita...

Ikääntyneiden palvelurakenteen muutos: laitoshoitopaikat ajettu alas

Kotona asumisen tukeminen

Lähde: Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 21

Ikääntyneelle väestölle tarjolla olevien palvelujen riittämättömyys

Lähde: Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 11

Kotikuntoutuksen kehittäminen

Lähde: Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2016, 22

Alkutilanne:

"Aikuinen ihminen on hankala taakka nostettavaksi. Se voi painaa aina 100 kg:aan asti tai vieläkin enemmän, siinä ei ole kahvoja, eikä se ole jäykkä. Jos sitä käsitellään väärin tai pudotetaan maahan, voi se vaurioitua pahasti."

Lancetissa 60-luvulla

Ongelman hahmotuksen puute

Ymmärryksen puute

Tiedon puute

Virheelliset käsitykset omista kyvyistä

Osaamisen puute

Tarjoamme ratkaisua:

SiSu – Siirtymiset Sujuviksi

Siirtymiset eivät
enää tunnu
kuormittavilta, vaan
ne ovat meidän
välistä laatuaikaa.



Tarjoamme...

- **Tietoa** toiminnallisesta anatomiasta, ergonomiasta, biomekaniikasta, luontaisista liikkeistämme, potilassiirtojen periaatteista, apuvälineistä sekä tarvittavista asunnon muutostöistä
- **Taitoa** hallita omaa kehoa, tilaa, aikaa sekä paikkaa, arvioida läheisen toimintakykyä sekä aktivoida ja ohjata läheistä
- **Tiedon ja taidon soveltamista** nykyisessä tilanteessa sekä vaihtoehtoisissa tulevaisuuden tilanteissa

Luovummeko
läheistämme
liian helpolla?

SiSun avulla...



Emme näe läheistämme
passiivisena objektina,
vaan hän on aktiivinen
tekijä.

Emme passivoi läheistämme
tekemällä hänen puolestaan,
vaan aktivoimme hyödyntämällä
hänen omia voimavarojaan ja
luonnollisia liikkeistämme.

Emme avusta läheistä nostamalla,
vaan harjoittelemme turvallisen ja
toimintakykyä edistävän siirtymistavan,
jota ohjaamme hänelle.



Miten SiSu toimii käytännössä?



Voitte tavata meidät:

- Palvelukoti Puuhellassa (Sisukatu 1) ark. klo 8-16
- Kylätapahtumissa
- Voitte myös soittaa p. 040 1234 567

Maksuton
tapaamis-
käynti
luonanne

Henkilö-
kohtainen
tarjous SiSu -
palvelusta

SiSu-tiimi
palveluksessanne!

SiSu liiketoimintamalli

Yhteistyö

- Kunta
- Kotihoito
- Puuhellan henkilöstö
- Koulut
- Tapahtuma-vastaavat
- Apuväline-yksikkö
- Vammaispalv.

Tehtävät

- Ohjaaminen
- Avustaminen
- Kouluttaminen

Resurssit

- 2 x ft
- 0,2 sos. ohjaaja
- Työvälineet (auto, puhelimet)

Arvolupaus

Tarjoamme ohjausta läheisen siirtämisen avustamiseen ergonomisesti houkutellen siirrettävän voimavarat käyttöön

Suhteet

Asiakastarpeiden ratkaiseminen kunnolla

Kanavat

- Kyläpäivät
- Internet
- Messut
- Lehdet

Asiakas

- Kaikki läheistään siirtymisissä auttavat henkilöt
- Kunta

Kustannusrakenne

- Henkilöstökustannukset
- Toimitila-, hallinto-, vakuutus- sekä tarvikkekustannukset
- Puhelinliittymä- ja matkakustannukset

Tulovirrat

- Palveluseteliasiakkaat
- SiSu-palvelupaketin ostavat yksittäiset asiakkaat
- Kunnan kanssa solmitut ostopalvelusopimukset

SiSun kannattavuuslaskelmia

**SiSun
hinta:
150€**

...joka sisältää yhden fysioterapeutin välitöntä aikaa asiakkaan luona 1,5 h.

SiSun kertakäynnin kustannukset:

- Suunnittelu 1h
- Matkat 0,5h
- Käynnit 1,5h

Palkkakulut/h
2200€/kk + sivukulut (304€)
= 2500€/kk
2500€/20=125€/pv
125€/6= n. 21 €/h

P:n palkka
sivukuluihin 3h
SiSusta on n. 54€

- Matkat 24km (0,44€/km) on n. 10€
- Muut kulut n. 10€

Yht. n. 74€/3h

Yleinen markkinahinta 50-75 % myyntikatteella 1,5h fysioterapialle:
97,50 € 135 €

SISUN KÄYTTÖKATE KAHDEN FYSIOTERAPEUTIN TUOTTAMANA



**Käyttökate:
76€/SiSu**

2 fysioterapeuttia toteuttavat yhteensä 4 SiSua (6h työaikaa/ft) päivässä
→ 304€/pv
→ 68 704€/vuosi (226 työpäivää)

SRUKTUROIDUN HAASTATTELUN KYSYMYKSET

- 1) Arviosi mukaan, asteikolla 1-10 (1 tarkoittaa huonosti, 10 tarkoittaa erinomaisesti) kuinka todennäköisesti SiSun avulla voitaisiin...
 - a) lisätä siirtymisen avustamiseen ja siihen kuuluvaan kokonaisuuteen liittyvää hahmotusta, ymmärrystä, tietoa, käsitystä ja osaamista?
 - b) lisätä motivaatiota ja itseluottamusta auttaa läheistään siirtymisissä?
 - c) tukea kotona pärjäämistä?
 - d) siirtää tai pitkittää fyysisen toimintakyvyn laskusta johtuvaa laitoshoidon tarvetta?
- 2) Asteikolla 1-10 miten tuote vastaa asiakastarpeeseen?
- 3) Asteikolla 1-10 kuinka todennäköisesti ostaisit tuotteen
 - a) kyseiseen hintaan?
 - b) palvelusetelillä?
- 4) Kuinka paljon olisit valmis maksamaan esimerkkituotteesta?
- 5) Mitä hyvää tuotteessa on?
- 6) Miten kehittäisit tuotteesta paremman?
- 7) Millaisia kysymyksiä tuote herättää?