



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli

Reilu Palvelu ry:lle

Karppinen, Jari

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli
Reilu Palvelu ry:lle

Jari Karppinen
Terveystiedon edistämisen
koulutusohjelma, ennaltaehkäisevän
hyvinvointityön johtaminen ja
kehittäminen
Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Karppinen Jari

Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli Reilu Palvelu ry:lle

Vuosi

2013

Sivumäärä

57+19

Opinnäytetyö on Design-tyyppinen toimintatutkimus, jossa rakennettiin asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli Reilu Palvelu ry:lle. Reilu Palvelu ry on sosiaali- ja terveysalan järjestöjen sekä niiden omistamien yritysten yhteistyöfoorumi ja se hallinnoi REILU-palvelumerkkiä. REILU-palvelumerkki on tae vastuullisesta palvelutuotannosta. Se on myös lupaus siitä, että merkin käyttöoikeuden saaneet organisaatiot toimivat asiakaslähtöisesti sekä kehittävät toimintaansa systemaattisesti asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön viitekehyksenä on yhteiskunnassamme käynnissä oleva sosiaali- ja terveyspalvelujen rakennemuutos sekä muutoksen mukanaan tuoma vallan ja vastuun siirtyminen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä entistä enemmän julkiselta sektorilta yksityisille palveluntuottajille ja järjestöille. Muutokseen liittyy myös palvelun käyttäjän, asiakkaan aseman uudelleen arviointi ja vahvistaminen sekä palveluntuottajille asetettu vaatimus osoittaa luotettavasti tuottamiensa palvelujen vaikuttavuus.

Monisyistä vaikuttavuuden käsitettä opinnäytetyössä lähestytään asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten kautta. Asiakaslähtöisen näkökulman valinnalla halutaan painottaa asiakkaiden kokemusten merkitystä palvelujen vaikuttavuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtina.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta vaiheesta, itsearviointimallin teoriaohjatuista suunnittelusta sekä mallin viimeistelystä testivaiheessa pilottiorganisaatiolta kerätyn palautteen pohjalta. Malli rakentuu laatutyöskentelylle ominaiseen jatkuvan parantamisen ajatukseen ja itsearvioinnin merkityksen korostamiseen sekä ohjaa REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneita organisaatioita kuvaamaan ja arvioimaan asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämisen tapaa ja tasoa organisaatioissaan. Lisäksi malli tukee organisaatioita kehittämistavoitteiden asettamisessa ja ohjaa organisaatioita tarvittaessa täydentämään laatujärjestelmiään niin, että ne jatkossa hyödyntävät asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia entistä johdonmukaisemmin toiminnassaan. Reilu Palvelu ry:lle malli on myös väline valvoa REILU-palvelumerkin periaatteiden toteutumista.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, asiakkaiden vaikuttavuuskokemus, itsearviointi, laadunhallinta, vastuullisuus.

Karppinen Jari

Client effectiveness self-assessment model for Fair Service association

Year	2013	Pages	57+19
------	------	-------	-------

This thesis is a design style action research in which the client effectiveness self-assessment model was built for Fair Service association. Fair Service is a co-operation forum for social and health service associations and for the firms owned by them. Fair service supervises the use of the FAIR-service mark. The FAIR-service mark is a guarantee for responsible service production. The mark is also a promise that all the organizations that have been given the right to use the FAIR-service mark will have client orientation as a base for their operation and they will develop their services systematically on the grounds of the client experience.

The framework of this thesis is the structural change that is taking place in our social and health services. That change has passed the power and responsibility to produce and to develop social and health services more and more from the public sector to the private providers and organizations. The relevant issues in this change are the reassessment and the strengthening of the status of the service user, as well as the demand for the service producers to reliably show that their service production is effective.

In this thesis the complex concept of effectiveness is approached through the clients' experiences of the effectiveness. This client orientated approach emphasizes the fact that client experience is the basis for assessment and development of service effectiveness.

The thesis consists of two stages, the former is the planning of the self-assessment model with theory structure and the latter is the finishing of the model with the feedback from the pilot organizations that were testing the model. The model is based on the idea of the continuous improvement which is characteristic for the quality management and it emphasizes the significance of self-assessment. Furthermore the model guides the organizations that have been given the right to use the FAIR-service mark to describe and assess the way and the level how they benefit client orientation and the clients' experiences in their organisations. The model helps organisations to set their development targets, too. Moreover, this model guides the organizations to complement their quality systems if needed, so that they will be able to benefit from the clients' effectiveness experience more consistently in their operation. In addition to this, the model is also a means of the Fair Service to supervise that the rules behind the FAIR-service mark are actualised.

Keywords: client orientation, effectiveness, client effectiveness experience, self-assessment, quality management, responsibility.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Taustaa	8
2.1	Reilu Palvelu ry.....	8
2.2	REILU-palvelumerkki.....	9
2.2.1	REILU-palvelumerkin lähtökohta ja käyttöoikeus.....	10
2.3	Laadunhallinnan perusteita	11
2.3.1	Itsearviointimallin lähtökohta	15
2.3.2	Itsearviointimallin sisältö	16
3	Tarkoitus ja tavoitteet.....	18
3.1	Itsearviointimallin arviointiasetus; miksi, mitä ja miten arvioidaan?	18
3.2	Itsearviointimallin hyödyt	19
3.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä.....	20
3.4	Sovellettavat tutkimusmenetelmät	21
3.4.1	Design-tyyppinen toimintatutkimus.....	21
3.4.2	Testivaiheen aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	22
4	Keskeiset käsitteet.....	24
4.1	Yhteiskuntavastuusta	24
4.1.1	Yritysmuodon yhteydestä vastuullisuuteen	25
4.2	Asiakkuus	26
4.2.1	Asiakaskokemuksesta	27
4.2.2	Asiakastyytyväisyyskyselyjen hyödyntämisen kritiikistä.....	28
4.3	Vaikuttavuus	29
4.3.1	Vaikuttavuusmekanismeista	32
4.3.2	Asiakaslähtöisyydestä vaikuttavuuden lähtökohtana	33
5	Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli	35
5.1	Itsearviointimallin rakentamisen lähtökohdat	35
5.2	Teoreettisen itsearviointimallin suunnittelu ja rakentaminen.....	37
5.3	Itsearviointimallin testaaminen pilottiorganisaatioissa	39
5.3.1	Testivaiheen keskeiset tulokset ja johtopäätökset	41
5.4	Itsearviointimallin sisältö	45
6	Arviointi.....	47
6.1	Tutkimuksen luotettavuudesta	47
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointia.....	49
7	Pohdinta	51
	Lähteet	54
	Kuviot	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Ratkaisua julkisen talouden kestävyysvajeeseen, rakenteellisten uudistusten toteuttamiseen ja palvelujen saatavuuden, laadun sekä vaikuttavuuden parantamiseen on yhteiskunnassamme haettu mm. julkisen palvelutuotannon markkinoistamisella (esim. New Public Management) sekä monituottajamalliin siirtymisellä. Kasvavan osan sosiaali- ja terveystaloudesta tuottavat tänä päivänä yksityiset yritykset, mutta myös järjestöomisteisten palvelutuottajien määrä on kasvanut viime vuosina. Sosiaali- ja terveystalouden yksityistämiskehitys näyttää Suomessa noudattavan pääosin samaa kehitystrendiä kuin muuallakin länsimaissa. Suuret kansainväliset yritykset ovat vähitellen rantautuneet myös Suomessa toimialoille, joissa kasvupotentiaali ja voiton teon mahdollisuudet ovat suurimmat.

Kaskisen (2012) mukaan kehitys on siirtänyt myös valtaa ja vastuuta sosiaali- ja terveystaloudesta yrityksille. Kyseenalainen yritysten vallankäyttöön liittyvä esimerkki tuli julki talvella 2011, kun Lääkäriasema Mehiläisen veronmaksuun liittyvät eettisesti kyseenalaiset järjestelyt nousivat puheenaiheeksi (Helsingin sanomat 2011). Vastaavan tyyppisiä esimerkkejä yritysten eettisesti kyseenalaisesta toiminnasta ja yhteyksistä veroparatiiseihin on noussut keskusteluun vuoden 2012 aikana useasti. Vallan ja vastuun osittainen siirtäminen julkisista palveluista yksityisille yrityksille on lisännyt myös kansalaisten luottamuspulaa yritysmuotoista palvelutuotantoa kohtaan. Porter ja Kramer (2011) tarjoavat suurten yritysten ja kansalaisten luottamuspuolan ratkaisuksi ns. jaetun arvon mallia. Jaettua arvoa syntyy silloin, kun yritys kykenee oman tuloksensa maksimoimisen lisäksi ratkaisemaan yhteiskunnallisesti tärkeitä haasteita ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaiden lisäksi myös ympäröivälle yhteisölle. Myös poliittinen päätöksenteko on reagoinut tilanteeseen ja esimerkiksi Helsingin kaupunginvaltuusto on päättänyt käynnistää Globaalin vastuun strategian valmistelun tavoitteenaan mm. reilun kaupan tuotteiden käytön lisääminen ja harmaan talouden torjunta (Helsingin sanomat 2012).

Suomessa yritysten vastuullisuutta ja yhteiskuntavastuuta ovat nostaneet esille mm. Reilu Palvelu ry. ja Työ ja -elinkeinoministeriö (TEM). TEM lanseerasi Suomen itsenäisyyden juhlarahaston (Sitra) rahoituksella Suomeen Yhteiskunnallinen yritys merkin joulukuussa 2011. Merkkiä hallinnoi Suomalaisen Työn Liitto ry. Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneen yrityksen tavoitteena on ratkaista yhteiskuntamme ongelmia liiketoiminnan keinoin. Yhteiskunnallisessa yrityksessä pääroolissa on ihmisen ja ympäristön hyvinvointi ei voitonjako omistajille. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintatapa on kohtuullinen ja reilu. Suomeen on perustettu myös Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien Yhdistys Syy ry. (Yhteiskunnallinen yritystoiminta 2012.)

Yksitoista sosiaali- ja terveysalan valtakunnallista järjestöä perusti kesäkuussa 2010 Reilu Palvelu ry:n tekemään järjestölähtöistä palvelutuotantoa tunnetuksi asiakkaille, palvelujen käyttäjille ja tilaajille. Reilu Palvelu ry on uudenlainen yhteistyö- ja edunvalvontafoorumi sosiaali- ja terveysalan järjestöille ja niiden omistamille yrityksille, joiden tehtävänä on terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää ja kehittää sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja niiden omistamien yritysten vastuullisen palvelutoiminnan edellytyksiä ja toimintakulttuuria sekä parantaa palveluiden laatua. Reilu Palvelu ry on rakentanut REILU-palvelumerkin vakuudeksi järjestölähtöisen palvelun laadusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Järjestölähtöisellä palvelutuotannolla on Suomessa pitkät perinteet ja järjestöomisteiset sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavat yritykset ovat käytännössä ensimmäisiä yhteiskunnallisia yrityksiä Suomessa. Ne täyttävät yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkit, mutta sitoutuvat vielä vahvemmin yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Reilu Palvelu ry:n jäsenet nostavat vastuullisuuden lisäksi palveluiden laadun, asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemukset toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi.

Itsearviointimalli on Reilu Palvelu ry:lle väline varmistaa että REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneet organisaatiot täyttävät REILU-palvelumerkille asetetut vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden vaatimukset. Malli ohjaa REILU-palveluorganisaatioita asiakaslähtöisten toimintamallien jatkuvaan parantamiseen sekä kehittämään systemaattisesti toimintaansa asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten pohjalta. Itsearviointimalli tuottaa myös Reilu Palvelu ry:lle tietoa asiakasvaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden tilasta REILU-palveluorganisaatioissa.

Monisyistä vaikuttavuuden käsitettä mallissa lähestytään ensisijaisesti asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten kautta. Lähestymistapa on järjestölähtöiselle palvelutuotannolle ominainen. Lisäksi valinnalla halutaan tuoda vahvemmin esiin asiakkaiden kokemusten merkitystä vaikuttavuuden mittaamisessa vaikuttavuuskeskustelua viimeaikoina vahvasti hallinneen taloudellisen tehokkuuspuheen rinnalle.

Opinnäytetyöllä halutaan osaltaan vaikuttaa siihen, että yhteiskunnassamme käynnissä olevassa sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamistyössä huomioidaan julkisten palvelujen yksityistämiskehitykseen liittyvä vallan ja vastuun siirtyminen julkisista palveluista yksityisille yrityksille. Lisäksi halutaan lisätä palvelun käyttäjien ja heidän omaistensa roolia palvelutuotannon kehittämisessä. Jotta yksityiset palveluntuottajat voivat toimia tuloksekkaasti ja täyttää asiakkaiden odotukset, täytyy heidän myös ansaita asiakkaiden luottamus. Luottamus on ansaittava joka päivä uudelleen ja uudelleen palvelujen arjessa, mutta myös suhteessa yhteiskuntamme lainsäädäntöön ja vallitsevaan eettiseen normistoon. REILU -palvelumerkin myötä vastuulliset palveluntuottajat erottautuvat markkinoilla laadukkaiden palveluiden tarjoajina ja vastuullisina, pitkäjänteisinä toimijoina.

REILU-palvelumerkki on tae myös toiminnan asiakaslähtöisyydestä ja vaikuttavuudesta. Asiakkaiden ääni kuuluu REILU-palvelutuottajaorganisaatioissa vahvana.

2 Taustaa

2.1 Reilu Palvelu ry

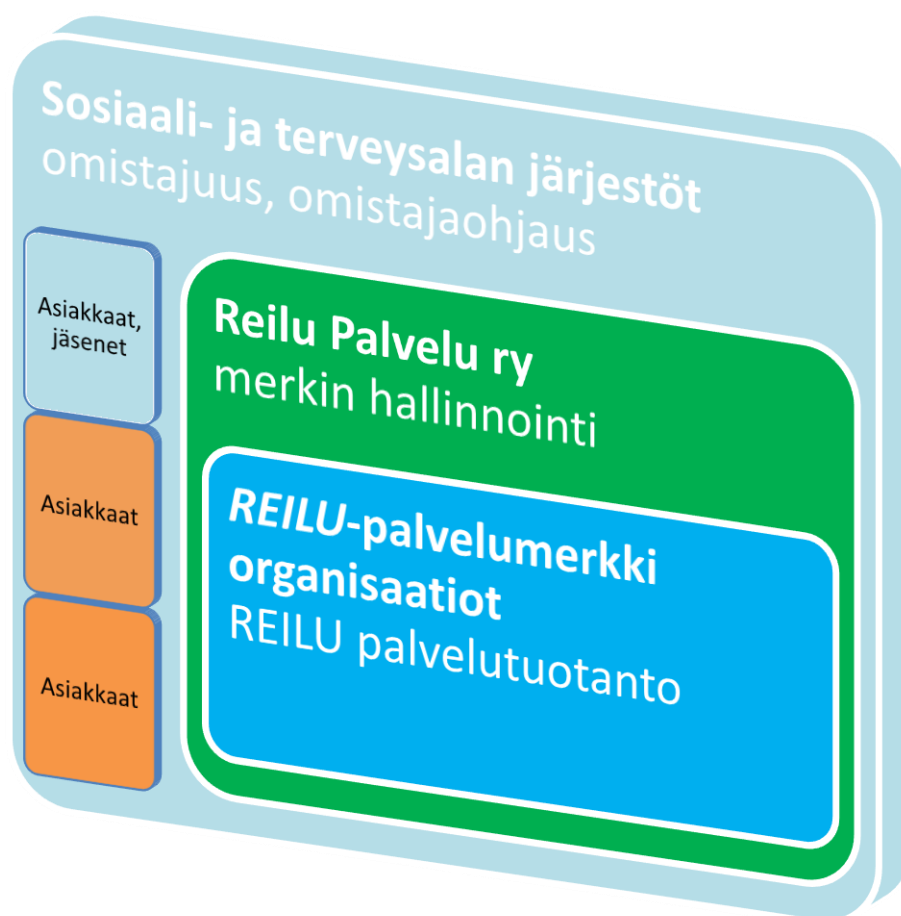
Reilu Palvelu ry on uudenlainen yhteistyö- ja edunvalvontafoorumi sosiaali- ja terveysalan järjestöille ja niiden omistamille yrityksille, joiden tehtävänä on terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Reilu Palvelu ry:n tarkoituksena on edistää ja kehittää sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja niiden omistamien yritysten vastuullisen palvelutoiminnan edellytyksiä ja toimintakulttuuria sekä parantaa palveluiden laatua. Liiton säännöissä yhdistyksen tarkoitus on määritelty seuraavasti:

”Yhdistyksen tarkoituksena on edistää ja kehittää sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja niiden omistamien yritysten vastuullisen palvelutoiminnan yleisiä edellytyksiä ja toimintakulttuuria sekä parantaa edellä mainittujen tahojen tuottamien palvelujen laatua sekä sitoutumista yhteisiin arvoihin. Yhdistys valvoo järjestöomisteisen palvelutuotannon yleisiä etuja sekä edistää jäsentensä yleisiä toimintaedellytyksiä. Yhdistys edistää alan järjestöjen ja alalla toimivien palveluntuottajien välistä yhteistyötä. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys harjoittaa tutkimus-, tiedotus-, valistus-, koulutus- ja julkaisutoimintaa sekä neuvontaa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi ja tukemiseksi yhdistys voi omistaa ja hallinnoida yhteismerkkejä. Toimintansa tukemiseksi yhdistys voi vastaanottaa avustuksia, lahjoituksia ja testamentteja. Yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton tai muun taloudellisen ansion hankkiminen sen toimintaan osallisille, eikä yhdistyksen toiminta muutoinkaan saa muodostua luonteeltaan pääasiallisesti taloudelliseksi”. (Reilu Palvelu 2010.)

Järjestön perustivat kesäkuussa 2010 yksitoista sosiaali- ja terveysalan valtakunnallista järjestöä tekemään järjestölähtöistä palvelutuotantoa tunnetuksi asiakkaille - palvelujen käyttäjille ja tilaajille. Yhdistyksen perustajajärjestöt ovat Asumispalvelusäätiö ASPA, Iholiitto, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö, Kuuloliitto ry, Kuurojen Liitto ry, Kuurojen Palvelusäätiö, Nuorisoasuntoliitto ry, Nuorten Ystävät ry, Vanhustyön keskusliitto, Väestöliitto sekä Suomen CP-liitto ry.

Reilu Palvelu ry on rakentanut REILU-palvelumerkin vakuudeksi palvelun laadusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Yhdistys uskoo, että järjestöjen palvelutoiminnan hyvä maine

ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus lisäävät ihmisten luottamusta järjestöpohjaiseen palvelutuotantoon.



Kuva 1: Toimijoiden väliset suhteet ja roolit.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöt omistavat pääosin REILU-palvelumerkki organisaatiot sekä Reilu Palvelu ry:n. Reilu Palvelu ry edistää vastuullisen palvelutoiminnan edellytyksiä ja hallinnoi REILU -palvelumerkkiä. Asiakkaat ovat palvelujen käyttäjän roolinsa lisäksi usein myös palvelun tuottajaorganisaatioiden omistajuudesta ja omistajaohjauksesta vastaavien sosiaali- ja terveysjärjestöjen jäseniä.

2.2 REILU-palvelumerkki

REILU-palvelumerkki on järjestöjen vastaus sote -palveluiden markkinoiden muutoksiin. REILU-palvelumerkin myötä vastuulliset palveluntuottajat erottautuvat markkinoilla laadukkaiden palveluiden tarjoajina ja vastuullisina, pitkäjänteisinä toimijoina.

REILU-palvelumerkin käyttäjä sitoutuu täyttämään toiminnassaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteerit. Tämä tarkoittaa sitä, että REILU-palvelumerkki palveluntuottajan taloudellinen tulos palautuu kokonaisuudessaan omistajayhdistyksen toiminnan

toteuttamiseen ja palveluntuottajan toiminnan kehittämiseen eli tätä kautta takaisin asiakkaille ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Merkin käyttäjät sitoutuvat myös laadukkuuteen, eli heillä on oltava käytössään vakiintunut laadun varmistuksen ja seurannan menettely. Lisäksi REILU-palvelumerkin käyttäjien on täytettävä asiakaslähtöisyyden kriteerit ja seurattava palvelun vaikuttavuutta sekä raportoitava luotettavasti, miten asiakkaan elämänlaatu on kohentunut palvelun asioista. (Reilu Palvelu 2010.)

REILU-palvelumerkki on rekisteröity syyskuussa 2011. REILU-palvelumerkki on vastuullisen sote -palveluntuottajan tuotemerkki. REILU-palvelumerkki muodostuu Reilun palvelun symbolista (sydänkuviota) ja sen alapuolella olevasta REILU-tekstistä.



Kuva 2: REILU-palvelumerkki.

Reilu Palvelu ry asettaa REILU-palvelumerkin käyttäjille suuren, mutta samalla myös perustellun ja perustavaa laatua olevan haasteen vaatiessaan merkin käyttäjiä seuraamaan asiakasvaikuttavuutta ja raportoimaan luotettavasti siitä, mitä vaikutuksia palvelulla on asiakkaiden elämänlaadun paranemiseen. Sosiaalityön olemassa olon oikeutus nojaa Pohjolan (2012, 9 - 12) mukaan työn vaikuttavuuteen: ollakseen legitiimiä sosiaalityön tulee olla myös vaikuttavaa.

2.2.1 REILU-palvelumerkin lähtökohta ja käyttöoikeus

REILU-palvelumerkin käyttäjät erottautuvat muista palveluntuottajista seuraavien aatteellisten lähtökohtien kautta:

- Järjestölähtöisen palvelutoiminnan ja -tuotannon taloudellinen tulos palautuu kokonaisuudessaan sekä yrityksen oman toiminnan kehittämiseen että kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseen.
- Järjestöjen palvelutuotantoa ohjaavat omistajajärjestöjen omistajapolitiikka, sen eetos ja arvopohja.
- Palvelutuotannon taustalla on omistavien yhteisöjen jäsenyyksistä syntyvä asiakasosaaminen. Asiakasosaaminen perustuu pitkään perinteeseen; jäsenyydet mahdollistavat palvelujen loppukäyttäjien osallistumisen palvelujen kehittämiseen ja palvelujen tuotantoa koskevaan päätöksentekoon. (Reilu Palvelu 2010.)

Aatteellisten lähtökohtien taustalla vaikuttaa vahva järjestötyön eetos eli järjestöjen tehtävä toimia jäseniensä edunvalvojina. Jäsenien edunvalvonta tarkoittaa perinteisen edunvalvontatyön lisäksi myös palvelujen kehittämistä ja usein myös tuottamista jäsenille.

REILU-palvelumerkki on yhteismerkki, jota voivat käyttää merkin käyttöoikeuden saaneet toimijat sosiaali- ja terveysalan yhteisön palveluissa ja palvelujen markkinoinnissa.

REILU-palvelumerkin käyttöoikeus voidaan myöntää hakemuksesta Suomessa toimivalle yleishyödylliselle järjestölle tai säätiölle tai yleishyödyllisen järjestön tai säätiön merkittävällä enemmistöllä (yli 50 %) omistamalle sosiaali- tai terveysalan palveluntuottajayhteisölle. Reilu Palvelu ry:n hallitus myöntää oikeuden REILU-palvelumerkin käyttöön palveluntuottajille, jotka täyttävät hallituksen tarkemmin määrittelemät laatutekijät, sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun kriteerit sekä yhteiskunnallinen merkittävyyden ja asiakaskeskeisyyden kriteerit. REILU-palvelumerkin käyttöä valvoo Reilu Palvelu ry:n hallitus. (REILU-palvelumerkin säännöt 2012.)

Merkin saaja sitoutuu myös jatkuvaan laadun ja vastuullisen toiminnan kehittämiseen. Merkin kriteereissä on keskeisellä sijalla asiakas. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että tavanomaisten palautekyselyjen ja hoitosuunnitelmien lisäksi palveluntuottajan on kyettävä osoittamaan, miten asiakas on mukana toiminnan suunnittelussa, itse toiminnassa ja mahdollisesti myös päätöksenteossa. Merkin saaneet seuraavat myös asiakasvaikuttavuutta, palveluntuottajan on kyettävä raportoimaan luotettavasti, miten asiakkaan elämänlaatu on kohentunut palvelun ansiosta. Näin myös omaisten ja läheisten näkökulmalle tulee tärkeä painoarvo. (REILU-palvelumerkin hakuohje 2012.)

2.3 Laadunhallinnan perusteita

Laatu on hyvin monisäikeinen ja suhteellinen käsite, eikä yksiselitteistä laadun määritelmää ole olemassa. Lillrankin (1999, 19) mukaan laadun määritelmä kannattaa aina miettiä ja

suhteuttaa käsiteltävän toimialan, tuotteen ja prosessityypin mukaan. Rousun ja Holman (2004, 10) mukaan laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset sekä siihen kohdistuvat odotukset.

Kangasharjun (2008, 17) mukaan tuotosten laatu paljastaa myös asiakkaan kokeman laadun, mikä riippuu myös panosten ja palveluprosessin laadusta. Kun asiakkaan kokema laatu on hyvä, korkealaatuksilla panoksilla ja palveluprosesseilla saadaan aikaiseksi haluttuja ja vaikuttavia lopputuloksia, esim. hoitoprosessit ovat tarkoituksenmukaisia ja asiakkaan tarpeet huomioon ottavia. Laadun kokonaisvaltaisesti huomioon ottava mittaus sisällyttää panosten ja tuotosten määriin myös asiakkaiden näkemyksen palvelun laadusta.

Lillrank (1999, 28 - 39) jaottelee laadun neljän näkökulman mukaan. Tuotantokeskeinen laadun näkökulma lähtee lopputuloksen (tuotteen) tarkastelusta suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Suunnittelukeskeinen laatu korostaa suunnittelun merkitystä, mitä tehdään ja miten tehdään? Asiakaskeskeisessä näkökulmassa tarkastellaan palvelun soveltuvuutta asiakkaan tarpeisiin, jolloin laatu on ensisijaisesti siis asiakastarpeisiin vastaamista. Systemikeskeinen näkökulma korostaa puolestaan sidosryhmien merkitystä laadun määrittelyssä. Lillrankin jako ei ole kattava, mutta on hyvä lähtökohta laadun määrittelyn perusteiden hahmottamiseen.

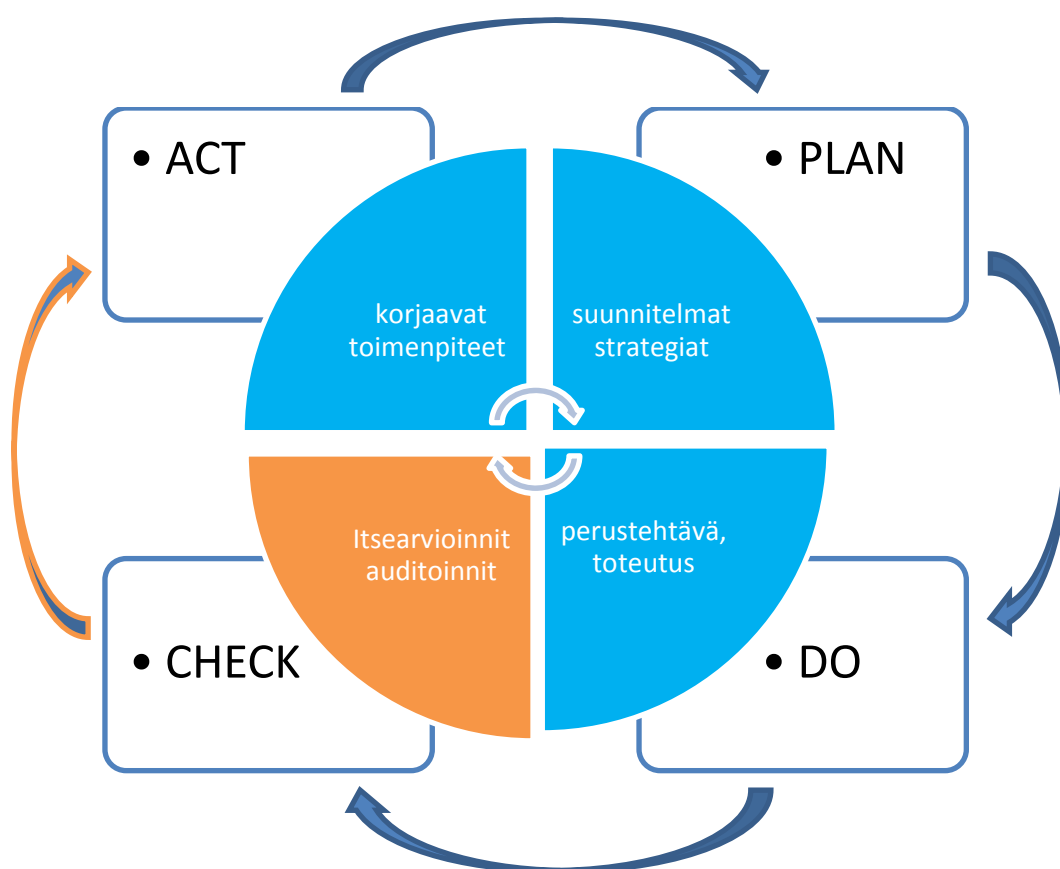
Tässä opinnäytetyössä lähestytään laatua painottaen asiakaskeskeistä näkökulmaa, jolloin laadun määrittelyssä korostetaan asiakastarpeisiin vastaamista. Kuten edellä todettiin, laadun lähestyminen pelkästään yhdestä näkökulmasta ei kuitenkaan riitä palvelun laadun kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen. Käytännössä myös muutkin laadun näkökulmat ovat tavalla tai toisella läsnä määrittelemässä laadun käsitettä. Tämän itsearviointimallin rakentamisen taustalla vaikuttaa vahvasti myös mm. suunnittelukeskeinen laadun näkökulma systemaattisen ja jatkuvan kehittämisen ajatuksen korostamisena.

Laadunhallinta on laatua korostava näkökulma johtaa organisaation toimintaa, se on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja jatkuvaa parantamista niin että asetetut laatuavoitteet saavutetaan. Rousun ja Holman (2004, 8) mukaan laadunhallinta on hyvin lähellä systemaattisen työn kehittämisen ja arvioinnin näkökulmia.

Laadun johtamisen keskeinen periaate on toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen. Jatkuva kehittäminen vaatii Lillrankin (1999, 136) mukaan systemaattista menettelyä, jolla aloitteet ja ideat käsitellään, arvioidaan, pannaan toimeen, niiden toteutumista seurataan ja niitä parannetaan edelleen. Rousu ja Holma (2004, 58) esittävät toiminnan jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen idean jalostettuna laatukehänä, jossa toiminta (do), arviointi

(check), korjaavat toimenpiteet ja vakiinnuttaminen (act) sekä suunnittelu (plan) toistuvat jatkuvana toisiaan täydentävänä prosessina.

Jatkuvan parantamisen ajatus on tavalla tai toisella rakennettu sisään lähes kaikkiin laatutyökaluihin ja laadunvarmistusjärjestelmiin, joista tunnetuimpia lienevät Euroopan laatupalkintomalli EFQM sekä ISO 9001:2000 laadunhallintajärjestelmä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen laatutyöskentelyssä on kohtalaisesti kiinnostusta herättänyt myös mm. henkilöstön osaamiseen panostamista korostava Investors In People (IIP) kehittämismalli.



Kuva 3. Laadun jatkuvan parantamisen kehä (ns. Demingin ympyrä, PDCA cycle) ja itsearvioinnin linkittyminen toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja jatkuvaan parantamiseen (soveltaen Rousu & Holma 2004, 58 ja Silvennoinen ym. 2008, 61).

EFQM Laatupalkintomalli perustuu yhdeksään arviointialueeseen, joita ovat johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Mallin viisi ensimmäistä arviointialuetta tarkastelevat toimintatapojen kuvaamista. Lopuissa neljässä arviointialueessa keskitytään tulosten arvioimiseen. Tulosten arvioinnissa otetaan kantaa erityisesti siihen, osoittavatko tulokset myönteistä kehitystä tai

hyvää suorituskykyä, ovatko tulokset hyviä muihin verrattuna, ovatko tulokset seurausta toimintatavoista ja miten kattavia tulokset ovat. (Silvennoinen ym. 2008, 16 - 18.)

Laatupalkintomallien soveltamisen arvo kehittämistyökaluina perustuu erityisesti siihen, että sen mukaan toteutettu itsearviointi tuottaa yrityksen toiminnan laatutasosta pisteytyksen, joka mahdollistaa vertailut eri organisaatioiden ja eri ajankohtien välillä. Itsearviointi on siis EFQM -mallissa keskeistä.

ISO 9001:2000 laatujärjestelmäperheeseen kuuluu useampia standardeja, kuten ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. ISO 9001 on varsinainen laatustandardi, jossa on selkeät vaatimukset toteutettavalle toiminnalle. ISO 9001 kannustaa organisaatioita omaksumaan prosessimaisen toimintatavan sekä korostaa prosessien jatkuvaa parantamista edellä kuvatun laatukehän mukaisesti. ISO 9001 vaatimuksia ohjaavia periaatteita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko sekä yhteistyösuhteet. Iso 9001:n päävaatimukset organisaatioille ovat:

- toiminnan määrittäminen ja dokumentointi
- toimiminen tehtyjen määritysten mukaisesti ja niin että toiminnasta jää myös näyttöjä
- toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa, on mittareita ja tuloksia sekä
- tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan systemaattisesti.

ISO laatusertifikaatin voi saada täyttämällä esim. ISO 9001:n vaatimukset auktorisoidun arvioijan toteuttamassa ulkoisessa arvioinnissa. (Pesonen 2007, 74 - 80.)

Edellä kuvatun systemaattinen kehittämisen toimintakulttuurin pohjalle rakentuu myös tässä opinnäytetyössä rakennettava itsearviointimalli. Mallilla tuetaan organisaatioiden systemaattista kehittämistyötä nostamalla asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden vaikuttamiskokemukset arvioinnin keskiöön ja painottamalla niiden merkitystä systemaattisen kehittämistyön kokonaisuudessa.

Atjosen (2007, 19, 231) mukaan arvioinnissa on kyse edellytysten, prosessien ja tulosten arvon määrittämisestä ja määrittelemisen tapahtuu yleensä vertaamalla esimerkiksi prosesseja tai tuloksia edellytyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat siis perusta, johon sekä arviointiprosessin että tuloksen arvoa voidaan peilata eli arvioinnin tulosta ei voida aidosti tulkita ja hyödyntää ilman selkeää tavoitteenasettelua.

Arviointia tarvitaan Rousun ja Holman (2004, 23) mukaan toiminnan ja palvelun laadun kehittämistarpeiden arvioinnissa, mutta myös toiminnan jatkuvassa parantamisessa ja laadun toteutumisen seurannassa. Tyypillisimmät laadun arvioinnin muodot ovat itsearviointi,

ulkoisen arviointi (jota laatukielellä usein kutsutaan myös auditoinniksi), vertaisarviointi sekä asiakasarviointi. Em. arviointeja käytetään yleensä täydentämään toinen toisiaan ja arviointimuodon valinta riippuu kulloisenkin arvioinnin tarkoituksesta ja tavoitteista. Otjosen (2007, 231) mukaan arvioinnin tavoitteet luovat sen perustan, johon sekä arviointiprosessin että arvioinnin tuloksen arvoa voidaan peilata.

Tässä opinnäytetyössä painotetaan sisäisen ja kehittävän arvioinnin näkökulmaa ulkoisen ja valvovan arvioinnin näkökulman sijaan, mutta ymmärretään myös ulkoisen arvioinnin merkitys. Ulkoisella, tilivelvollisuuteen pohjautuvalla arvioinnilla on oma tärkeä tehtävänsä ja paikkansa. Koska Reilu Palvelu ry huolehtii osaltaan siitä että sen ylläpitämisen merkin käyttäjät täyttävät yhdessä merkille asetetut vaatimukset ohjaa Reilu Palvelu ry:lle rakennettavan itsearviointimallin arviointiasetelman rakentamista kehittämisorientaation lisäksi myös tilivelvollisuuden näkökulma. Otjosen (2007, 234) mukaan tilivelvollisuuden äänen ei pitäisi kuitenkaan peittää kehityksen ääntä ja arvioinnissa pitäisi pyrkiä mahdollisimman paljon kohti motivoivaa, tulevaisuuteen suuntaavaa ja kehittämistä edistävää arviointikäytäntöä.

2.3.1 Itsearviointia

Rousun ja Holman (2004, 24 - 34) mukaan itsearviointia (self assessment) tarkoitetaan arviointia, jossa palvelun tuottaja arvioi systemaattisesti omaa työtään ja organisaation toimintakäytäntöjä. Itsearviointi voi auttaa esim. tunnistamaan muutosta vaativia ongelmia ja nostaa esiin tekijöitä, jotka arkipäivän kiireen keskellä voivat jäädä huomaamatta ja huomioimatta. Itsearviointi käynnistää usein myös uutta ajattelua, oppimista ja muutosprosesseja. Silvennoisen ym. (2008, 47) mukaan itsearviointit ovat organisaation itse tekemiä suorituskykyä arviointeja, joiden on tarkoitus johtaa kilpailukykyä tai toiminnan vaikuttavuutta parantaviin toimenpiteisiin.

Silvennoisen ym. (2008, 48 - 49) mukaan organisaation itsearviointiin liittyvät oleellisesti seuraavat piirteet:

- Itsearviointi on kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelun, suorituskyvyn ja vaikuttavuuden seurannan sekä toiminnan kehittämisen prosesseja
- itsearviointissa tunnistetaan vahvuuksia, menestystekijöitä, parantamisalueita ja kehityskohteita
- Itsearviointi kohdistuu sekä toiminnan että tulosten arviointiin
- itsearviointin tarkoitus on johtaa kehittämistoimenpiteisiin.

Silvennoisen ym. (2008, 57 - 85) mukaan tehokas itsearviointi jatkuvan parantamisen prosessina koostuu itsearviointikäytännön suunnittelusta, arviointiin valmistautumisesta, arviointitapahtumasta ja havaintojen teosta, havaintojen ryhmittelystä, priorisoinnista ja

päätöksenteosta sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Onnistunut itsearviointi edellyttää riittävää osaamista, kuten jonkin laatutyökalun soveltamisen hallintaa, prosessista vastuullisen henkilön nimeämistä ja valtuuttamista sekä valittujen kehittämistoimenpiteiden johdonmukaista jalkauttamista ja tuloksellisuuden seuranta.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) velvoittaa yksityisen sosiaalipalvelujen tuottajan laatimaan toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi omavalvontasuunnitelman. Suunnitelma ohjaa organisaatioita arvioimaan toimintaansa, tunnistamaan keskeiset laatutekijät sekä kuvaamaan ne kriittiset tekijät, joihin omavalvonta tulee erityisesti kohdistaa.

Valviran ohjeen 7/2012 (Valvira 2012, 3 - 5,15, 20) mukaan omavalvonnan tarkoituksena on luoda toimiva menettely, jolla asiakasturvallisuutta ja laatua koskevat muutokset saadaan aikaan nopeasti. Omavalvonnassa toimintayksikön johto ja koko henkilökunta yhdessä osallistuvat toiminnan järjestelmälliseen seurantaan ja kehittämiseen. Jatkuva kehittäminen edellyttää, että toimintayksikössä on valmius kohdata myös tyytymätön asiakas ja tarvittaessa ryhtyä ripeästi toimenpiteisiin epäkohtien korjaamiseksi. Omavalvontasuunnitelmassa on kuvattava myös menettely, miten asiakkaan toiveet otetaan huomioon ja miten asiakasta tai omaista kuullaan hoito- tai palvelusuunnitelmaa laadittaessa.

Omavalvontasuunnitelman ohjeissa korostetaan, tässä opinnäytetyössä rakennetun itsearviointimallin tavoin, palautteen hankkimista palveluja käyttäviltä asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta sekä oman toiminnan itsearviointia sovittujen kriteerien mukaisesti. Itsearviointimallin hyödyntäminen tukee omavalvontasuunnitelman laatimista ja päinvastoin.

2.3.2 Itsearviointimalleista

Sosiaali- ja terveystyöpalveluilla on käytössä useita erilaisia enemmän ja vähemmän strukturoituja itsearviointimalleja. Tunnetuimpia ovat mm. ITE-itsearviointimalli, Bikva-malli sekä Kuvastin itse- ja vertaisarviointimenetelmä.

ITE-menetelmää käytetään usein laadunhallinnan kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Menetelmä auttaa pääsemään alkuun laatutyöskentelyssä konkreettisesti. Se nostaa esille ne asiat, joiden tulisi olla kunnossa hyvin toimivassa organisaatiossa. ITE-työväline sisältää itsearviointilomakkeen, laskentapohjan vastausten kokoamiseen, jatkosuunnittelulomakkeen ja tarkistuslistan. (Seppänen - Järvelä & Vataja 2009, 103 - 105.)

Bikva-mallissa asiakkaat ovat mukana kehittämisessä. Bikva-malli koostuu ryhmähaastattelusta, asiakaspalautteen esittelystä työntekijöille, em. asiakaspalautteiden

esittelystä johdolle sekä em. palautteiden ja analyysien esittelystä poliittisille päättäjille. (Seppänen - Järvelä & Vataja 2009, 117 - 119.)

Kuvastin on itse- ja vertaisarviointimenetelmä, joka tarjoaa keinon asiantuntijuuden kehittämiseen ja mm. hiljaisen tiedon avaamiseen koko työyhteisön yhteiseksi ominaisuudeksi. Kuvastin reflektiiviseen itse- ja vertaisarvioinnin prosessiin kuuluu neljä vaihetta: oman työn itsearviointi, tiimin vertaisarviointikeskustelu ja jatkotyöskentelyn arviointi, seuranta väliarviointikokouksissa sekä johtopäätösten teko. (Seppänen - Järvelä & Vataja 2009, 165 - 172.)

Raha-automaattiyhdistys (RAY) toteutti osana seurantajärjestelmänsä uudistamistyöt ohjaavista kysymyksistä koostuvan kyselyn talvella 2011 - 2012 avustuksia saavista järjestöistä valituille pilottiorganisaatioille. Toteutettu kysely ohjasi järjestöjä arvioimaan toimintaansa mm. asiakkaiden, keskeisten sidosryhmien, henkilöstön sekä organisaation johdon näkökulmista ensisijaisesti niillä indikaattoreilla ja mittareilla, jotka järjestöillä oli jo käytössä. Mikäli järjestöllä ei ollut vielä käytössään mittareita arvioinnin tekemiseen näistä näkökulmista, herätti kysely mittareiden kehittämiseen. RAY:n avustuksen saajat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä järjestöjä, joilla on eritasoisia ja erilaisia kehittämis- ja toiminnanohjaustyökaluja käytössään. Juuri tästä syystä olen hyödyntänyt RAY:n pilottijärjestöille tekemän kyselyn mallin ideaa itsearviointimallin rakentamisessa. RAY:n toteuttaman kyselyn tuloksista ja toteutustavan toimivuudesta en ole toistaiseksi onnistunut saamaan lisätietoa.

Kuvatut itsearviointimallit eivät kuitenkaan suoraan sovellu pohjaksi itsearviointimallin tekemiseen Reilu Palvelu ry:lle. REILU-palvelumerkin saaneiden palvelun tuottajien perustellusta vapaudesta valita itse järjestelmät, joilla se ohjaa ja kehittää toimintaansa nousee itsearviointimallin rakentamiselle vaatimus, ettei rakennettava toimintamalli voi perustua yhteen vakiintuneeseen laatujärjestelmään tai arviointimalliin.

Tässä opinnäytetyössä rakennettava Itsearviointimalli on yksi Reilu Palvelu ry:n laadun johtamisen väline. Yhdistyksellä ei toistaiseksi ole mahdollisuutta toteuttaa ulkoisia auditointeja, mutta tarvittaessa niitäkin voidaan myöhemmin toteuttaa sovittujen kriteerien täyttymisen varmistamiseksi. Itsearviointimallin rakentamisella Reilu Palvelu ry. haluaa korostaa yhdessä asiakkaiden kanssa tehtävän itsearvioinnin merkitystä REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneiden organisaatioiden kehittämistyössä. Erikseen pyydettyä organisaatioiden on pystyttävä luotettavasti ja nopeasti raportoimaan asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ja toiminnan asiakasvaikuttavuudesta.

3 Tarkoitus ja tavoitteet

3.1 Itsearviointimallin arviointiasetelma; miksi, mitä ja miten arvioidaan?

Arviointisuunnitelma viittaa arvioinnin toteuttamisen kokonaisstrategiaan ja suunnitelma riippuu ratkaisevasti arvioinnin tarkoituksesta. Ennen kaikkea suunnitelmaa muokkaavat Robsonin mukaan ne kysymykset, joihin halutaan vastauksia. (Robson 2001, 72 - 73.)

Arviointiasetelmaa rakennettaessa oleelliset peruskysymykset ovat miksi arvioidaan, mitä arvioidaan, miten arvioidaan.

Reilu Palvelu ry. hallinnoi REILU-palvelumerkkiä ja vastaa osaltaan siitä, että merkin käyttäjät täyttävät merkille asetetut kriteerit. Reilu Palvelu ry:llä ei toistaiseksi ole käytössään työvälinettä, jolla em. organisaatioita ohjataan seuraamaan palvelun vaikuttavuutta sekä arvioimaan asiakaslähtöisyyden kriteerien täyttymistä. Tämän itsearviointimallin rakentaminen tukee Reilu Palvelu ry:n valvontatehtävän toteuttamista. Lisäksi se tukee merkin käyttäjien kehittämistyötä ja tarjoaa välineen raportoida asiakasvaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutumisesta.

Robson (2001, 77 - 78) luokittelee yksinkertaista arvioinnit neljään päätyyppiin; tarpeiden, prosessien, vaikutusten sekä tehokkuuden arviointiin. Näillä neljällä tyypillä on Robsonin mukaan looginen järjestys ja myöhäisempiin tyypeihin keskittymisen edellytyksenä on että aikaisemmista näkökulmista on huolehdittu. Robsonin (2011, 106 - 107) mukaan puhdas vaikutusten arvioiminen ei juuri tue kehittämistyötä, sen sijaan tasapainoiseen prosessi- ja vaikutusasetelmaan pyrkiminen on perusteltua, kun toiminnan paremmaksi tekeminen on keskeinen näkökulma.

Itsearviointimallin rakentamisessa lähdetään siitä oletuksesta että palvelujen tarpeellisuuden arviointi (tarveanalyysi) on REILU-palvelumerkin saaneissa organisaatioissa huomioitu. Koska kunnat hankkivat palveluja organisaatioilta korvausta vastaan, on palvelutarve olemassa. Tehokkuuden arviointiin ei toimintamallissa resurssien rajallisuuden takia myöskään puututa, se jätetään myöhemmin muiden mahdollisesti toteutettavaksi.

Vastaus kysymykseen mitä arvioidaan, nousee realistisen arvioinnin perusteista. Realistinen arviointi etsii Lindqvistin (2005, 13) mukaan vastausta kysymykseen: miksi jokin interventio vaikutti. Realistisessa arvioinnissa ollaan Larsenin (2004, 7) mukaan kiinnostuneita saavutettujen tulosten lisäksi siitä, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä.

Itsearviointimallilla haetaan siis ensisijaisesti vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä vaikutuksia palvelulla on asiakkaiden arvioin mukaan ollut heidän elämäänsä tai elämänlaatuunsa?
- Mitkä mekanismit palvelussa ovat asiakkaiden kokemusten mukaan erityisesti vaikuttaneet siihen että tavoitellut tulokset on saavutettu?
- Miten asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntävä itsearviointi on liitetty osaksi organisaation laatu- tai toiminnanohjausta?
- Lisäksi haetaan vastausta kysymykseen, miten asiakaslähtöisyys organisaatioissa toteutuu?

Asiakaslähtöisyyden nostaminen yhdeksi keskeiseksi arviointikysymykseksi nousee tutkijan näkemyksestä, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen on lähtökohta toivottujen vaikutusten aikaansaamiselle.

Kuten edellä kuvasin, merkin käyttäjillä on vapaus itse valita, miten he arvioivat toimintaansa. Palvelun tuottajien perustellusta vapaudesta valita itse järjestelmät, joilla se ohjaa ja kehittää toimintaansa nousee itsearviointimallin rakentamiselle vaatimus, ettei toimintamalli voi perustua mihinkään standardoituun arviointimalliin tai laatu järjestelmään.

Itsearviointimalli ohjaa kysymyksillä kuvaamaan ja arvioimaan yhteisellä mittaristolla asiakaslähtöisyyden toteutumisen tilaa organisaatiossa sekä ohjaa asettamaan kehittämistavoitteita asiakaslähtöisyyden edelleen kehittämiseksi. Lisäksi malli ohjaa kysymyksillä kuvaamaan asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia ja niihin asiakkaiden mielestä vaikuttaneita mekanismeja sekä arvioimaan yhteisellä mittaristolla asiakasvaikuttavuuden toteutumista organisaatiossa. Lisäksi malli ohjaa asettamaan kehittämistavoitteita, jotka tukevat asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten entistä tehokkaampaa hyödyntämistä. Lopuksi malli vaatii organisaatioita käymään läpi järjestelmiään ja varmistamaan että asiakaskokemuksia hyödyntävä itsearviointi on kiinteä osa organisaatioiden laatu- tai toiminnanohjausjärjestelmää ja että kehittämistyötä tehdään systemaattisesti.

3.2 Itsearviointimallin hyödyt

Toimintamallista on hyötyä asiakkaille eli palvelun käyttäjille, heidän omaisilleen, palveluja tuottaville organisaatioille, Reilu Palvelu ry:lle sekä palveluja ostaville kunnille.

Asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten nostamisella toiminnan keskiöön varmistetaan että asiakkaat ja omaiset tulevat kuulluksi ja ovat aktiivisesti mukana toiminnan eri tasoilla. Tämä lisää osallisuuden kokemusta, sitouttaa, kasvattaa motivaatiota sekä myös asiakkaiden ja omaisten vastuuta.

REILU-palvelumerkin käyttäjäorganisaatioissa itsearviointimalli vahvistaa entisestään asiakaslähtöistä toimintakulttuuria sekä ohjaa kiinnittämään palvelutuotannon eri vaiheissa huomiota asiakasvaikuttavuuden kannalta oleellisiin asioihin, mikä lisää todennäköisesti asiakastyytyväisyyttä ja prosessien sujuvuutta sekä antaa välineitä palvelujen kehittämiseen. Palvelun käyttäjien valinnan mahdollisuuksien kasvaessa esim. palvelusetelikäytännön lisääntymisen myötä, uskon asiakastyytyväisyyden lisäävän myös palvelujen kysyntää. Toimintamalli tarjoaa organisaatioille myös välineen tarvittaessa raportoida Reilu Palvelu ry:lle.

Reilu Palvelu ry:lle itsearviointimalli tarjoaa välineen arvioida sitä, miten REILU-palvelumerkin käyttäjät täyttävät merkille asetetut vaatimukset sekä välineitä ohjata ja tukea em. organisaatioiden toimintaa. Toimintamalli tuottaa Reilu Palvelu ry:lle myös tietoa oman kehittämis- ja vaikuttamistyönsä tueksi.

Palvelun ostajille REILU-palvelumerkki on tae vastuullisuudesta, mutta myös asiakaslähtöisyydestä ja siitä että toiminta on asiakkaiden mielestä vaikuttavaa. He saavat tietoa asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksista ja niihin vaikuttavista mekanismeista ja pääsevät yhdessä kehittämään palveluja.

3.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehdä Reilu Palvelu ry:lle asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli. Toimintamallin tavoitteena on ohjata REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneita organisaatioita yhdessä asiakkaidensa ja heidän omaistensa kanssa arvioimaan ja kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön tarkoituksen pohjalta määrittelin tutkimustehtävän seuraavanlaiseksi.

Tutkimustehtävänä on:

1. Rakentaa Reilu Palvelu ry:lle asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli
2. Selvittää mallin toimivuus ja käytettävyys testaamalla itsearviointimalli 3:ssa REILU -palvelumerkkiä käyttävässä pilottiorganisaatiossa keräämällä palaute pilotointiin osallistuneilta toimijoilta sekä viimeistellä itsearviointimalli pilotoinnissa kerätyn palautteen pohjalta.

3.4 Sovellettavat tutkimusmenetelmät

3.4.1 Design-tyyppinen toimintatutkimus

Itsearviointimallin rakentaminen opinnäytetyönä Reilu Palvelu ry:lle oli laadullinen toimintatutkimus, joka täytti design-tutkimuksen lähtökohdat. Mallin rakentamisessa korostui teoreettisen suunnittelun merkitys, ja kehittämistyötä ohjasi pyrkimys toiminnan jatkuvaan kehittämiseen niin Reilu Palvelu ry:ssä kuin myös REILU-palvelumerkkiä käyttävissä organisaatioissa.

Heikkilän ym. (2008, 78 - 81) mukaan toimintatutkimus hahmotetaan usein syklisesti etenevänä prosessina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi vuorottelevat kehämäisesti. Design-tutkimuksessa, joka voidaan myös nähdä yhtenä toimintatutkimuksen muotona, suunnitellaan jokin uusi toimintamalli tai tuote. Tällöin teoreettisesti ohjattuun suunnitteluprosessiin kiinnitetään enemmän huomiota kuin toimintatutkimuksessa yleensä.

Heikkilän ym. (2008, 67 - 69) mukaan Design-tyyppisessä toimintatutkimuksessa, kuten toimintatutkimuksissa yleensä, tutkitaan ja kehitetään toimintaa samanaikaisesti. Design-tyyppinen toimintatutkimus etenee suunnittelun pohjalta ja siinä sovelletaan teoriaa käytäntöön. Sen tavoitteena on yleensä mahdollisimman toimiva tuote tai toimintamalli. Ojasalon ym. (2009, 128 - 130) mukaan huolimatta siitä, että tulkinta usein esitetään erillisenä vaiheena, on tulkinta mukana laadullisen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Myös tässä opinnäytetyössä suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio olivat koko ajan läsnä ja vuorottelivat syklisesti.

Opinnäytetyö jakaantui karkeasti kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa loin teorian tietoon tutustumisen pohjalta hyödyntäen samalla tutkijan aikaisempaa kokemusta aihealueesta itsearviointimallin teoreettinen version. Opinnäytetyössä pääpaino oli teoreettisessa suunnitteluprosessissa, jossa teorian tietoon perehtymisen lisäksi painotettiin vuoropuhelua alan toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Teoreettisen mallin laatimisessa kävin vuoropuhelua sekä keräsin palautetta eri tavoin mallin rakentamisen eri vaiheissa järjestösarviointiin erikoistuneelta arviointiasiantuntijalta sekä Reilu Palvelu ry:n toiminnasta vastaavilta henkilöiltä. Lisäksi pyysin palautetta yhdeltä merkin käyttöoikeuden saaneen organisaation kokemusasiantuntijalta.

Teoreettisen Itsearviointimallin rakentamisprosessi kulminoitui itsearviointimallin kokoamiseksi itsearviointilomakkeeksi ohjeineen ja liitteineen. Laatimistyössä pyrin huomioimaan myös alla esitetyt lomakkeen laadintaan liittyvät perusohjeet. Hirsjärven, Remeksen ja Rajavaaran (2010, 198 - 2004) mukaan lomakkeiden huolellisella laatimisella ja

kysymysten tarkalla suunnittelulla sekä lomakkeen testaamisella ennen sen käyttöä voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista ja seuraavia lomakkeen laadinnassa yleisesti hyväksi koettuja ohjeita kannattaa pyrkiä noudattamaan:

- kysymykset tulee laatia niin, että ne merkitsevät mahdollisimman pitkälle samaa asiaa kaikille.
- lyhyet kysymykset on helpompi ymmärtää kuin pitkät
- kysy vain yhtä asiaa kerrallaan
- yleisemmät ja helpommat kysymykset kannattaa sijoittaa alkuun ja spesifimmät kysymykset loppuun
- vältä johdattelevia kysymyksiä ja ammattislangin käyttöä.

Vilka (2005, 114) puolestaan korostaa kuvailevien ja selittävien kysymysten merkitystä: miten ohjataan vastaajia kuvailemaan heidän organisaatioissaan käytössä olevia menetelmiä ja käytäntöjä sekä perustelemaan ratkaisujaan ja valintojaan.

Toimintatutkimuksessa tutkija on perinteisesti osallistuja ja hän osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden usein tarkoituksellisen intervention tutkimuskohteeseensa.

Toimintatutkimuksessa pyritään lisäksi valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, voimaannuttamaan heitä. Tutkija usein käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä kehittämään toimintaa heidän kannaltaan paremmaksi. (Heikkilä ym. 2008, 67 - 69.) Tässä opinnäytetyössä roolini vaihteli toiminnan eri tasoilla tutkimuksen eri vaiheissa. Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaiheessa toimin REILU-palvelumerkki organisaation johtajana ja itsearviointimallin rakentamisvaiheessa lähes ulkopuolisen roolissa tilaustyön tekijänä. Tarkemmin roolini prosessissa on kuvattu tutkimuksen arviointia ja luotettavuutta käsittelevässä kappaleessa 6.1.

3.4.2 Testivaiheen aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineiston hankinta tapahtui siis keräämällä palautetta asiantuntijoilta sekä hyödyntämällä tutkijan aikaisempaa kokemusta aihealueesta. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa työskentelin vielä REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneessa organisaatiossa ja havainnoin aktiivisesti toimintaa sekä kirjasin ylös keskeisiä havaintoja. Toisessa vaiheessa jalostin toimintamallia testaamalla toimintamallin kolmessa REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneessa pilottiorganisaatiossa. Lisäksi keräsin palautteen pilotoinnista vastanneilta toimijoilta. Pilotoinnin keskeinen tarkoitus oli kehittämispalautteen kerääminen mallin viimeistelyä varten.

Testivaiheessa organisaatioiden palvelutoiminnasta vastaavat työntekijät toteuttivat itsearviointimallin lomakkeen mukaisesti. Testaamisen yhteydessä testaajat vastasivat kyselylomakkeeseen, jossa kysyttiin testaajien mielipidettä itsearviointimallin toimivuudesta

ja käytettävyydestä pääosin avoimilla kysymyksillä. Lisäksi tiedustelin heiltä kehittämisehdotuksia mallin viimeistelyyn. Palautelomake on opinnäytetyön liite 2. Tutkimusaineisto muodostui siis pilottiorganisaatioiden itsearviointimallin vastauksista sekä vastaajilta lomakehaastatteluna kerätystä palautteesta. Aineistoa täydensivät myös osallistuvan havainnoinnin kautta tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt havainnot.

Palauteaineiston keräämisen toteutin laadullisin menetelmin, koska tässä vaiheessa halusin varmistaa että Reilu Palvelu ry:n ensisijaisten asiakkaiden eli REILU-palvelumerkin käyttäjäorganisaatioiden ääni ja mielipiteet tulivat huomioituiksi. Hirsjärven ym. (2010, 164, 205) mukaan laadullisten menetelmien etuna on se, että tutkittavan näkökulmat ja ääni pääsevät niissä hyvin esille, ja haastattelut tarjoavat myös hyvän mahdollisuuden tarkentaa ja selventää saatavia vastauksia.

Vilka (2005, 140 - 141) jakaa aineiston analysointimenetelmät karkeasti teorialähtöiseen ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Kun aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, teorialähtöinen analyysi muodostuu deduktiivisesti ja sen tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 116 - 117) mukaan teoreettisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa luodaan analyysirunko ja aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä asiat, jotka jäävät rungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan tarvittaessa muodostaa uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Kerätty aineisto analysoitiin teorialähtöisesti, mutta analyysissä jätettiin tilaa myös aineistolähtöiselle tulkinnalle.

Vilkan (2005, 116) mukaan tutkimuksen tavoite ja analyysitavat säätelevät sen, millaisella tarkkuudella tutkimusaineisto litteroidaan vai onko litterointi tarpeen ollenkaan. Myös päätelmien tekeminen suoraan aineistosta on mahdollista, mikäli haastateltavia on vain muutamia, haastattelut ovat lyhyitä ja aineisto jää pieneksi.

Seuraavaksi järjestin sekä tarkastin aineiston. Sitten karsin aineistosta arvioni mukaan tutkimusongelman kannalta epäolennaisen tiedon ja litteroin aineiston vastaajatahojen mukaan. Seuraavaksi loin analyysirungon luokat itsearviointimallin toimivuuden, käytettävyyden ja kehittämisideoiden mukaan ja jaoin aineiston luokkiin käsitykseni pohjalta. Luokkiin jaottelun jälkeen keräsin yli jääneen aineiston ylijäämäluokkaan muu aineiston mahdollista myöhempää tarkastelua varten.

Laadullisen tutkimusaineiston käsittely perustuu Sarajärven & Tuomen (2009,110) mukaan loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan ja teemoittelussa tutkijan käsitykset ja hahmotus aiheesta vaikuttavat siihen, mitä asioita hän katsoo kuuluvan kuhunkin kysymykseen tai

teemaan. Ojasalon ym. (2009, 128 - 130) mukaan tulkinassa tutkija nostaa kohdeilmiöstä esiin jotain uutta. Tulkinassa tutkija pyrkii laatimaan eri havainnoista ja osatuloksista synteesejä, jotka kokoavat yhteen keskeiset tulokset ja antavat selkeästi pelkistetyin ja perustellun vastauksen asetettuihin kysymyksiin.

Seuraavaksi luin aineiston useaan kertaan läpi systemaattisesti havainnoiden aineistoa ensin kunkin analyysiluokan sisällä ja sitten kokonaisuutena. Sitten kirjasin havainnot ylös ja tarkastelin niitä suhteessa teoriaan. Seuraavaksi yhdistin keskeiset havainnot teemoiksi aluksi kunkin analyysiluokan sisällä. Tämän jälkeen tarkastelin aineistoa vielä kokonaisuutena etsien yhteneväisyyksien teemojen välillä. Havaintojen tekemistä ja teemoittamista tukivat testivaiheen tavoitteenasettelun lisäksi aikaisemmat havaintoni sekä kokemukseni aihealueesta.

Lopuksi muodostin teemoista tulokset ja tein niiden pohjalta johtopäätökset sekä nostin kehittämistehtävät itsearviointimallin viimeistelyä varten. Analyysivaiheen tein huolella, koska se oli itsearviointimallin viimeistelyn kannalta keskeistä. Keskeisten teemojen pohjalta muodostetut tulokset, tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä johtopäätösten perusteella määritetyt toimenpiteet kokosin taulukoksi, joka on opinnäytetyön liite 3. Taulukon loin tukemaan ja selkeyttämään itsearviointimallin viimeistelytyötä sekä kehittämissuosituksen laatimista.

4 Keskeiset käsitteet

4.1 Yhteiskuntavastuusta

Yhteiskuntavastuu on moderni tieteenala, jonka peruskäsitteistöä alettiin luoda 1990-luvulla. Aluksi yhteiskuntavastuun kehityksessä panostettiin yhteiskuntavastuun osa-alueiden tunnistamiseen, jaotteluun ja ryhmittelyyn. Tuolloin luotiin edelleen pääosin käytössä oleva perustasoinen jaottelu taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövastuuseen. 2000-luvulla kehitystyössä panostettiin sidosryhmävuorovaikutukseen eli siihen, että toiminta olisi myös sidosryhmien toiveiden mukaista, ja myös sidosryhmät voisivat olla tyytyväisiä saavutettuihin tuloksiin. 2010-luvulla huomio on kiinnittynyt entistä enemmän yhteiskuntavastuun johtamiskäytäntöihin. Viimevuosina on alettu korostaa olennaisuustarkastelua eli sitä, että jokaisesta päätöksestä ja suunnitelmasta on kuvattava asian yhteiskunnallinen käytännön merkitys ja olennaisuus verrattuna muihin vaihtoehtoihin. (Jussila 2010, 8 - 9.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun (Corporate social responsibility = CSR) keskeisimmät alakäsitteet ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Taloudellinen vastuu

tarkastelee erityisesti yrityksen taloudellisia pitkän tähtäimen edellytyksiä sekä yrityksen toiminnasta syntyvien rahavirtojen jakautumista mm. sidosryhmille. Ympäristövastuu tarkastelee kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäristöön ja maapallon luonnonresursseihin. Suorien vaikutusten lisäksi siinä tarkastellaan myös toiminnan välillisiä vaikutuksia ympäristöön mm. asiakkaiden kautta. Sosiaalisen vastuun yhteydessä on perinteisesti pyritty parantamaan työntekijöiden hyvinvointia ja oikeuksia. Nykyään sosiaalinen vastuullisuus käsittelee laajasti yrityksen toimialueen ja myös lähialueen hyvinvoinnin edellytyksiä. Myös tuotevastuu on muodostunut vähitellen erilliseksi sosiaalisen vastuun osa-alueeksi. Siinä tarkastellaan tuotteen tai palvelun käytön kokonaisvaltaisia vaikutuksia käyttäjien ja myös lähipiirin hyvinvoinnille. (Jussila 2010, 13 - 16.)

Könnölän ja Rinteen (2001, 17) mukaan vastuullisuus on taloustieteellinen ja liikkeenjohdollinen lähestymistapa yritykseen, joka nähdään osana yhteiskuntaa. Jussilan (2010, 24) mukaan yhteiskuntavastuun perimmäisenä tarkoituksena on tehdä erittäin pitkällä aikajänteellä yrityksistä kestäviä ja menestyviä. Samalla voidaan ajatella että yrityksistä tulee tämän myötä myös eettisesti arvostetumpia.

Nykyaikaiseen yhteiskuntavastuuseen kuuluu korostetusti omien painopisteiden valinta. Yhteiskuntavastuussa tämä tarkoittaa usein yhden yhteiskuntavastuun osa-alueen korostamista jonkin toisen osa-alueen kustannuksella. yhteiskuntavastuussa osa-alueet ovat myös usein ristiriidassa toistensa kanssa. Esim. laajojen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden kustannukset voivat lisätä taloudellista riskiä ainakin lyhyellä aikavälillä. (Jussila 2010, 24 - 25.)

Reilu Palvelu ry edellyttää REILU-palvelumerkin käyttäjiltä mm. tarkemmin määrittämiensä sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun kriteerien täyttämistä eli yhteiskuntavastuun periaatteiden toteuttamista.

4.1.1 Yritysmuodon yhteydestä vastuullisuuteen

Myös yritysmuoto vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Eri yritysmuodoissa korostuvat eri asiat ja tämä vaikuttaa yleensä myös yhteiskuntavastuun painopisteisiin. Osakeyhtiöiden yhteiskuntavastuussa korostuvat sidosryhminä osakkaat sekä muut sijoittajat sekä heidän odotukset taloudellisesta voitosta. Omistajien korostuneen roolin lisäksi osakeyhtiöissä haasteena yhteiskuntavastuussa ovat usein sidosryhmien erilaiset odotukset. Osakeyhtiössä keskeiset asiakkaat ja keskeiset omistajat ovat harvoin samoja. Osuuskuntamuotoiset yritykset nauttivat yleensä yhteiskuntavastuullisesta maineesta. Osuustoiminnallisuuden merkittävin yhteiskuntavastuun mahdollisuus liittyy sidosryhmävuorovaikutuksen yksinkertaisuuteen. Osuuskunnat ovat asiakkaiden ja työntekijöiden omistamia, ja

osuustoiminta mahdollistaa sidosryhmien osallistumisen kehittämisen hyvin syvälliselle tasolle. (Jussila 2010, 25 - 30.)

Yhteiskunnallisilla yrityksillä (social enterprises) tarkoitetaan yrityksiä, joiden tuotteilla tai palveluilla on jokin selvä yhteiskunnallinen tavoite. Niiden ensisijaisena tehtävänä on jonkin tietyn yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttaminen ja kaikki niiden tuottamat palvelut ohjaavat tuon tavoitteen saavuttamiseen. Yleensä tavoite liittyy hyvinvoinnin tai ympäristöasioiden edistämiseen. Yhteiskunnallisten yritysten ja yritysten yhteiskuntavastuun suhde on kuitenkin osittain ristiriitainen. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaa ohjaa tarkkaan rajattu yksi tavoite. Yhteiskuntavastuussa yksittäisen yhteiskunnallisen tavoitteen rinnalla tarkastellaan aina laajasti myös muitakin yhteiskunnallisia näkökulmia. Ristiriidasta huolimatta yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan pitää yhteiskuntavastuun edelläkävijöinä erityisesti niiden toimiessa omalla tarkasti rajatulla osa-alueellaan. Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä myös jatkumona, jonka toisessa ääripäässä ovat yhteiskunnalliset yritykset, toisessa päässä vastuuttomasti toimivat yritykset. (Jussila 2010, 32 - 33.) Jako vastuullisiin ja vastuuttomiin yrityksiin ei luonnollisesti voi olla näin yksioikoinen.

Järjestöjen ja järjestöomisteisten yhtiöiden yhteiskuntavastuun merkittävänä vahvuutena nousevat esiin toisaalta organisointimuodosta kumpuava tiivis yhteys asiakkaisiin eli yhdistysten jäseniin, toisaalta yhdistysten perustehtävästä nouseva tarkoitus tuottaa yhteiskunnallista hyvää.

4.2 Asiakkuus

Sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjästä alkoi tulla asiakas New Public Management ajattelutavan leviämisen julkishallintoon. Liikataloudellinen ajattelutapa ja käsitteet saivat tämän myötä entistä vahvemmin jalansijaa myös sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tässä uudessa ympäristössä palvelun käyttäjän rooli on yhä epäselvä ja käsitteitä palvelun käyttäjä, asiakas, kuluttaja ja kansalainen käytetään usein sekaisin. Myös käsitteiden käytön motiivit ovat usein moninaisia. Toisaalta käsitteiden ja niihin liittyvien näkökulmien moninaisuus kuvastaa myös sosiaali- ja terveyssektorin kompleksisuutta sekä sen sijaintia monen yhteiskunnallisen teorian risteyskohdassa. Asiakkaalle sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakaslähtöisyys määrittyy puolestaan ensisijaisesti siitä näkökulmasta, miten palveluiden tarjonta kohtaa hänen tarpeensa palvelutilanteessa. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen, Suokas, 2011, 15 - 16.)

Hallinnollinen näkökulma asiakkuuteen konkretisoituu palvelukulttuurissa. Ydinkysymys on, miten asiakkuus organisaatiossa määritellään, miten organisaatioiden hallinnolliset käytännöt

ja toimintatavat suhtautuvat asiakkaisiin tai millainen rooli asiakkaalla on esim. palveluprosessien suunnittelussa. (Virtanen ym. 2011, 15 - 17.)

Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitan ensisijaisesti palvelujen käyttäjiä, mutta tarvittaessa myös heidän omaisiaan ja läheisiään, jotka ovat osallisina palvelutuotannossa. Palvelun ostajaa silloin, kun se on jokin muu kuin palvelun käyttäjä tai hänen omaisensa kutsun tilaajaksi. Tyypillisesti tilaaja on kunnan sosiaalitoimi. Järjestölähtöisessä palvelutuotannossa asiakas on usein myös palveluita tuottavan järjestön jäsen tai palveluita tuottavan organisaation omistajajärjestön jäsen. Asiakkaalla on siis järjestöomisteisessa palveluorganisaatiossa, organisaation luonteesta johtuva kaksoisrooli palvelun käyttäjänä, asiakkaana sekä organisaation jäsenenä. Tätä kautta asiakkaalle tulee myös oikeus osallistua palvelujen kehittämiseen ja palvelujen tuotantoa koskevaan päätöksentekoon.

REILU-palvelumerkki organisaatioiden asiakkaat koostuvat erilaisista sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjäryhmistä organisaatioiden erityisosaamisesta riippuen. Tyypillisiä asiakkaita ovat mm. lapset, itsenäistymisessä tukea tarvitsevia nuoret, mielenterveys- ja päihdekuntoutujat, ikäihmiset ja eri tavoin vammaiset henkilöt.

4.2.1 Asiakaskokemuksesta

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus (customer experience) on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa, eli asiakaskokemus muodostuu ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summana. Asiakaskokemus ei ole pelkästään rationaalinen päätös, vaan siihen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja tehdyt tulkinnat.

Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa palveluiden tuottamisesta on siirryttävä kokemusten luomiseen. Kokemusten luominen edellyttää, että yritys asettaa ensin asiakkaan toimintansa keskiöön ja organisoii sitten omat toimintansa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaille. Suurin ero kokemuksen luomisen ja palvelun tuottamisen välillä on se, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. (Löytänä & Kortesuo 2011, 19, 23.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 43 - 49, 60 - 73) mukaan hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen ja jälkeen kaupan, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava.

Asiakaslähtöisen sosiaalityön näkökulmasta asiakaskokemuksen tarkastelun keskiössä ovat asiakkaiden subjektiiviset vaikuttavuuskokemukset, jotka muodostuvat heidän vertaillessa saamaansa palvelua ja sen tuottamaa hyötyä suhteessa tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja tavoitteisiinsa (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 89, 93 - 96, 115).

Puhummepa sitten taloustieteiden kielellä kokemusbisneksen mukaisesta, odotukset ylittävistä asiakaskokemuksista tai sosiaalityön terminologian mukaan asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksista, on asiakaskokemuksessa kyse asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta palvelun tuottamasta hyödystä suhteessa hänen tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja tavoitteisiinsa.

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksella tarkoitan siis ensisijaisesti asiakkaan ja mahdollisesti myös asiakkaan omaisten subjektiivisia kokemuksia palvelun tuottamasta hyödystä suhteessa asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja tavoitteisiin. Näkökulma nousee perustellusti asiakaslähtöisen sosiaalityön perinteestä, mutta myöskään markkinalähtöisemmän, mielikuvia ja tunteiden merkitystä korostavan, siis kuluttajasuuntuneemman näkökulman, oivalluksia kannattaa tarvittaessa hyödyntää.

4.2.2 Asiakastyytyväisyyskyselyjen hyödyntämisen kritiikistä

Tarkasteltaessa asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia ja asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia täytyy aina muistaa, että se mikä kulloinkin määritetään tulokseksi tai vaikutukseksi on aina kontekstisidonnaista eli aikaan, paikkaan, määrittelijään, määrittelyn kohteeseen ja määrittelytapaan sidottua. Kokemuksellinen palvelujen arviointi on yksi tapa lähestyä asiaa ja tapa on myös lunastanut melko kiistattomasti paikkansa yhtenä hyvänä työkäytäntönä. Hokkasen (2012, 116) mukaan asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten tulkinta ja hyödyntäminen ovat kuitenkin jääneet liian usein pelkästään palveluun kohdistuneeksi tyytyväisyyden arvioinniksi, ja asiakaspalautteiden laajemmat hyödyntämismahdollisuudet on usein sivuutettu. Asiakkailta on kyselyillä varsin helposti mahdollisuus saada tietoa myös esim. palvelutapahtuman yhteydestä elämäntilanteeseen.

Hyvinvointipalvelujen asiakastyytyväisyyskyselyjen kritiikin ydin liittyy yleensä havaintoon että vastaukset tuottavat aina melko tai erittäin tyytyväisten suuren enemmistön. Hokkasen (2012, 122 - 146) mukaan on normaalia että 70 - 80 % asiakastyytyväisyyskyselyihin vastanneista on tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tätä huonompi tulos puolestaan osoittaa vähäistä tyytyväisyyttä, eli vain tyytyväisyyden varaukseton arvo osoittaa tyytyväisyyttä. Tästä seuraa, että erityistä huomiota tulee kiinnittää juuri tyytymättömien määrään ja pyrkiä tarkemmin selvittämään tyytymättömyyden syitä.

Asiakaskyselyissä esiintyvää tyytyväisten suurta joukkoa selittävät Hokkasen (2012, 122 - 124) mukaan mm. usein seuraavat tekijät:

- asiakastyytyväisyys on yhteydessä asiakkaan odotuksiin niin palvelun tuottajan velvollisuuksista, toimialasta ja resurssien rajallisuudesta kuin myös palvelun käyttäjän asemasta, oikeuksista ja velvollisuuksista sekä palvelua tarjoavan työntekijän ammattitaidosta ja asenteesta
- asiakkaiden aiemmat asiointikokemukset sekä käsitys muiden kokemuksista
- arvioitavan palvelun merkityksellisyys asiakkaan elämäntilanteelle ja tulevaisuudelle
- asiakkaan on hyvin vaikea asettua ns. ulkopuolisen asemaan ja hän kokee helposti arvioidessaan palvelua arvioivansa myös itseään ja panostaan palveluprosessissa.

Kyselyjen kritiikillä on omat perusteensa. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei niiden käyttäminen olisi perusteltua ja ettei asiakaspalautteilla kerättävää tietoa tulisi johdonmukaisesti käyttää palvelutuotannon kehittämiseen. On tärkeää analysoida asiakaspalautteella kerätty tieto huolellisesti ja muistaa johtopäätösten tekemisessä tulosten kontekstisidonnaisuus. Koska tyytyväisyyskyselyissä suuri asiakastyytyväisyys on todennäköistä, on erityinen merkitys tulkinnoissa annettava tyytyväisyydestä poikkeamiselle. Lisäksi on tärkeää hyödyntää kyselyjen rinnalla erilaisia palautetyökaluja, kuten esimerkiksi focus-ryhmähaastatteluja, vertaisarviointeja jne.

Hokkasen (2012, 148) mukaan kyselyissä on tyytyväisyyskysymyksiä hyvä täydentää laajasti vaikuttavuutta ja muutosta mittaavilla kysymyksillä, joiden vastausten hajonta on yleensä puhtasoppisia tyytyväisyyskysymyksiä laajempi ja joita tyytyväisyyskysymysten vastausten vinoutumistaipumus ei yleensä koske.

Itsearviointimallin arviointiasteikkoja rakennettaessa on asiakastyytyväisyyskyselyille tyypillinen korkea tyytyväisyys pyritty huomioimaan asteikkoja rakennettaessa niin että asteikot on painotettu vinosti ylöspäin. Parhaan arvosanan saaminen edellyttää erittäin suurta tyytyväisyyttä ja mahdollisten tyytyväisyyspoikkeamien johdonmukaista käsittelemistä kehittämisenäkökulmasta.

4.3 Vaikuttavuus

Pohjolan (2012, 9) mukaan sosiaalityön vaikuttavuuden käsite nousee tarkastelujen kohteeksi erilaisilla käsitevalinnoilla, perusteluilla ja painotuksilla tarkastelun ajankohdasta riippuen. Sosiaalityö on osa julkista palvelujärjestelmää ja siten se on tilivelvollinen toiminnastaan eri tahoille, kuten asiakkaille, toimintaorganisaatiolle, päätöksentekijöille ja veronmaksajille. Ollakseen legitiimiä työn tulee olla myös vaikuttavaa. Erimielisyyttä vallitsee kuitenkin lähinnä siitä, miten työn vaikuttavuuden eri ulottuvuudet ajatellaan saatavan näkyviksi ja mitä vaikuttavuudella eri ulottuvuuksilla tarkoitetaan. Muutoksen ja intervention näkökulmat

haastavat sosiaalityötä jäsentämään työn vaikuttavuuden ulottuvuuksia entistä systemaattisemmin. Samalla tarvitaan kuitenkin vaikuttavuuden ymmärtämistä ja sovittamista erityisesti sosiaalityölle ominaisten periaatteiden ja valintojen pohjalta, eli vaikuttavuuden tarkastelumalleja ei voida omaksua suoraan muiden yhteiskunnallisten toiminta-alueiden ratkaisusta. (Pohjala 2012, 9 - 10.)

Pohjalan (2012, 11) mukaan vaikuttavuuden käsitteistössä valtaa on pitänyt talouden ja markkinoinnin kieli, jolloin vaikuttavuus on usein rinnastettu tehokkuuden ja taloudellisuuden kanssa. Sosiaalityössä toisenlaista tuloksellisuutta on haettu ja haetaan ihmisten kokemuksellisuuden ja siten vaikuttavuuden ja koetun laadun näkökulmasta.

Raunio (2010, 389 - 390) erottaa toisistaan suppean ja laajan näkemyksen näyttöön perustuvista käytännöistä. Suppeisiin näkökulmiin hän liittyy puhtaasti empiirisiin tutkimuksiin pohjautuvat vaikuttavuuden tarkastelut. Laajaan näyttöön perustuva käytännön määritelmä huomioi käytännön prosessina ja siinä paras tieteellisellä tutkimuksella saatu evidenssi kiinnitetään työntekijän asiantuntemukseen sekä asiakkaan arvioihin ja odotuksiin huomioiden samalla paikalliset olosuhteet.

Pohjalan (2012, 12 - 13) mukaan sosiaalityössä tarvitaan laajaa määrittelyä erityisesti sen vuoksi että sosiaalityön vaikuttavuus on vain harvoin tulkittavissa selkeänä panos - tuotos - tuloksen kaltaisena yksilöllisessä auttamistilanteessa. Yksittäisten asiakkaiden auttamistilanteisiin kiinnittyvät aina elämässä vaikuttavat muut tekijät. Sosiaalityössä tarvitaan ihmisten subjektiivisten vaikuttavuuskokemusten tutkimusta, jotta he voivat itse arvioida auttamiseen liittyvien interventioiden merkitystä elämänsä kokonaisuudessa.

Tanskalainen Dahler-Larsen (2004,7) mukaan vaikutuskysymyksissä on kyse siitä, missä määrin saavutetut tulokset ovat toteutetun intervention tuottamia. Tällöin kysytään, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä. Hänen mielestään analyyseissä tulisi siis aina huomioida saavutettujen tulosten että niihin johtavien prosessien vaikuttavuus.

Mäkelän ym. (2007, 11) mukaan vaikuttavuus (effectiveness) vastaa kysymykseen, toimiiko menetelmä käytännössä, eli kyse on intervention vaikutuksesta todellisessa tilanteessa. Vaikutukset (effects, outcomes) tarkoittavat yleensä tavoiteltuja hyötyjä asiakkaan hyvinvointiin tai muutoksen suuntaan. Tehokkuus (efficiency) vastaa puolestaan kysymykseen kannattaako interventio.

Pohjalan (2012, 25 - 26) mukaan tarvitaan myös vaikuttavuuden käsitteen ajallista kääntämistä. Ex -post (intervention/toiminnan jälkeen) tapahtuvan tarkastelun lisäksi tarvitaan myös ex -ante ulottuvuus eli vaikuttavuuden ennakoitua etukäteen. Vaikuttavuuden

käsitteellä voidaan viitata mm. yhteiskunnallisella tasolla erotettavaan vaikuttavuuteen, palvelujärjestelmän, sen organisaation ja siinä toteutetun työn vaikuttavuuteen sekä yksilötason muutoksiin. Se voi liittyä myös palvelujen taloudellisuuteen ja tuottavuuteen, toiminnan laatuun tai ihmisten kokemuksiin ja tyytyväisyyteen. (Pohjola 2012, 10.)

Asiakaslähtöisyyden tavoitteen korostuessa on noussut vahvasti esiin myös asiakasvaikuttavuuden käsite. Pohjolan (2012, 23 - 25) mukaan asiakasvaikuttavuuden käsite viittaa asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen, häneen saamaansa apuun tai hyötyyn ja siten muutokseen hänen tilanteessaan. Termiin liittyy hallintokielessä toisinaan myös esineellistävä ilmaisu siitä, miten toimintojen hyödyn tulisi mahdollisimman suoraan päätyä loppukäyttäjän eduksi eli olla asiakasvaikuttavaa. Tällöin tarkoitetaan yleensä työn seurauksena syntyneitä vaikutuksia. Asiakasvaikuttavuus on yksi ulottuvuus ja myös siinä on tarpeen nähdä yhtä yksilöä tai perhettä ja vuorovaikutuksen ulottuvuutta laajemmalle sosiaalityön kokonaisvaikutuksena.

Tarveperusteisessa vaikuttavuuden arvioinnissa tarkastellaan palvelun vaikuttavuutta asiakkaan tarpeisiin. Sen näkökulmia voivat olla asiakaslähtöinen sekä asiantuntija- ja järjestelmälähtöinen näkökulma. Monitahoarvioinnissa yhdistetään em. näkökulmia. Asiakaslähtöisessä näkökulmassa tarkastelun keskiössä ovat asiakkaiden subjektiiviset vaikuttavuuskokemukset. (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 89, 93 - 96, 115.)

Sosiaalityön olemassa olon oikeutus nojaa Pohjolan (2012, 9 - 12) mukaan työn vaikuttavuuteen, ja ollakseen legitiimiä sosiaalityön tulee olla myös vaikuttavaa. Siitä, miten vaikuttavuus ymmärretään ja miten sosiaalityön vaikuttavuuden eri ulottuvuudet uskotaan saatavan näkyväksi, vallitsee kuitenkin monenlaisia ja osittain ristiriitaisiakin näkemyksiä. Sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin keskeiset haasteet liittyvät toisaalta siihen että työn vaikuttavuus on vain harvoin tulkittavissa selkeänä panos-tuotos-tulos ajattelumallina ja toisaalta siihen että työn vaikutukset näkyvät usein vasta palvelun jälkeen, joskus jopa vuosien kuluttua.

Kuten edellä kuvatuista tutkijoiden erilaisista vaikuttavuuden määritelmistä ja painotuksista tulee esiin, vaikuttavuutta voidaan lähestyä erilaisten ajattelutapojen, painotusten ja toimintakäytäntöjen kautta. Pohjolan (2012, 25) mukaan vaikuttavuus kriteerien valitseminen on aina myös moraalinen ja filosofinen valinta. Kempaisen ja Ojaniemen (2012, 62) mukaan erityistä huomiota on kiinnitettävä asiakkaiden omiin arvioihin työn vaikuttavuudesta ja elämäntilanteiden muuttumisesta pitkäaikaisesti. Pohjolan (2012, 13) mukaan sosiaalityössä tarvitaan erityisesti ihmisten subjektiivisten vaikuttavuuskokemusten selvittämistä, jotta he voivat itse arvioida auttamiseen liittyvien interventioiden merkityksellisyyttä elämäänsä.

Tässä työssä lähestyn vaikuttavuutta ensisijaisesti asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten kautta. Lähestymistavan valintaperuste nousee REILU -palvelumerkin käyttöoikeuden saaneiden organisaatioiden olemassa olon oikeutuksesta. Em. palveluntuottajaorganisaatiot tai niiden taustajärjestöt on perustettu ajamaan jäseniensä eli asiakkaidensa etua. Järjestöillä on keskeinen rooli kansalaisten palvelujen tarpeiden esiintuojana, kehittäjänä ja palvelujen tuottajana. Ne tuntevat jäsenkenttensä, ihmisten tarpeet, elämäntilanteet ja niiden vaatimukset.

Järjestöjen yksi tärkeä tehtävä on myös yhteiskunnassa tällä hetkellä painavana vallitsevan taloudellisista lähtökohdista kumpuavan ajattelun rinnalla tuoda esiin ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden kokemusten merkitystä palvelujen kehittämisessä ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten nostaminen toiminnan keskiöön on luontevaa juuri järjestöille ja järjestöomisteisille organisaatiolle. Laajempi erilaisten vaikuttavuuden lähestymistapojen käsittely ja erilaisten vaikuttavuuden arviointimenetelmien yhtäaikainen hyödyntäminen ei tässä opinnäytetyössä ole mahdollisuutta.

4.3.1 Vaikuttavuusmekanismeista

Kemppaisen ja Ojaniemen (2012, 52) mukaan vaikuttavuudessa on kysymys toiminnan kyvystä saada aikaan muutoksia tietyssä systeemissä tai kohdejoukossa. Vaikuttavuudessa on siis kysymys toiminnan ja muutoksen välisestä yhteydestä, kausaalisuudesta. Asiakkaan tilanteen mittaaminen ennen ja jälkeen intervention (palvelun) ja toteamalla palvelun toteutuneen ei siis riitä vaikuttavuuden osoittamiseksi. Vaikuttavuuden arvioinnissa pitäisi päästä kiinni myös mekanismeihin, joita interventiot eri konteksteissa saavat aikaan ja mahdollistavat toivotun muutoksen syntymisen. Oleellisia kysymyksiä ovat tällöin mikä vaikuttaa, mihin vaikuttaa, miten vaikuttaa, milloin vaikuttaa ja millä edellytyksillä vaikuttaa.

Kontekstilla voidaan tarkoittaa Kemppaisen ja Ojaniemen (2012, 53 - 54) mukaan esimerkiksi toiminnan olosuhteita, sosiaalisia suhteita, normeja, asiakkaiden ominaisuuksia ja toimijoiden nykyhetken vaikuttavia elämänhistorioita. Mekanismin käsite puolestaan liittyy intervention, kontekstin ja tulokset yhteen. Mekanismi täsmentää intervention logiikan ja kertoo miten interventio ja tulokset liittyvät toisiinsa. Korteniemi (2005, 21) luonnehtii mekanismia toiminnan aikaansaamaksi vastakaiuksi osallisissa, joka liittyy yhteen toiminnan kontekstuaaliset tekijät ja asiakaskohtaisen merkityksenannon. Tuloksen ajatellaan syntyvän mekanismien toiminnasta kulloisessakin kontekstissa.

Kemppaisen ja Ojaniemen (2012, 55) mukaan jotkin muuttajat voivat toimia sekä kontekstina että mekanismina riippuen tutkittavasta ilmiöstä. Tällaisia muuttajia ovat mm. luottamus, motivaatio ja sosiaalinen tuki.

Karjalainen on tutkinut realistisen arvioinnin menetelmiä soveltaen kuntouttavan sosiaalityön vaikutuksia syrjäytymisvaarassa olevien nuorten kanssa työskentelevässä Nuotta-projektissa. Karjalaisen (2012, 178 - 189) mukaan yksittäisten, laajemmin toimiviksi osoittautuneiden mekanismien nimeäminen ei tutkimusaineiston perusteella ole mahdollista, sillä sosiaalityötyyppisten menetelmien vaikutusten erittelemineen toisistaan on hyvin vaikeaa. Hän nostaa kuitenkin esiin räätälöidyn työtavan, muutostimulaation, vastuunottamisen sekä moniammatillisen työtavan muutosta selittävinä tekijöinä.

Martin on tutkinut vaikeavammaisten nuorten kokemuksia kuntoutuksen tarvevastaavuudesta. Martin (2012, 207 - 209) tuo vaikuttavuustekijöinä esiin mm. kuntoutuksen tarpeenmukaisuuden ja hyödyllisyyden, vahvat sosiaaliset verkostot (sosiaalisen pääoman) sekä erityisesti kuntoutujalähtöisyyden. Lopputulemana hän toteaa, että kuntoutuksen vaikuttavuustekijät ovat hyvin moninaiset.

Monien asiakkaiden ja varmasti myös työntekijöiden on oletettavasti vaikea arvioida saamansa palvelun vaikuttavuutta. Todennäköisesti vielä haastavampaa on niiden tekijöiden (mekanismien) määrittäminen, jotka ovat myönteisten vaikuttavuuskokemusten taustalla. Itsearviointimallin loppuun on lisätty liite, johon on laadittu asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten selvittämistä helpottavia esimerkkikysymyksiä. Kysymyspatterit eivät ole tyhjentäviä, mutta auttavat toivottavasti vaikuttavuuskokemusten arvioinnissa.

4.3.2 Asiakaslähtöisyydestä vaikuttavuuden lähtökohtana

Asiakaslähtöisyys on sosiaali- ja terveyssektorilla, erityisesti järjestölähtöisissä palveluissa, toiminnan arvoperusta. Palvelut organisoidaan asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi, ei organisaation tarpeista lähtien. Em. edellyttää asiakkaalta ja palveluntarjoajalta vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan parhaalla mahdollisella tavalla ja kustannustehokkaasti tyydyttää. Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää puolestaan palveluntarjoajalta asiakasymmärrystä eli kattavaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakasymmärryksen vastaparina voidaan pitää palveluymmärrystä eli asiakkaiden tietoa ja käsitystä saatavilla olevista palveluista. Sosiaali- ja terveyspalveluissa asiakasymmärryksen (ns. laaja asiakasnäkemyks) tulee sisältää asiakkaan koko toimintaympäristö, perhe, lähiympäristö ja ympäröivä yhteiskunta. (Virtanen ym. 2011, 18.)

Asiakslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja, ei pelkkiä tarpeita, hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Asiakas on siis toimija, subjekti. Subjektin rooliin sisältyy myös ajatus asiakkaan vastuusta omasta hyvinvoinnistaan ja hänen voimaantumisestaan ja voimaannuttamisestaan. Palvelutuotannossa em. tarkoittaa mm. asiakkaan valinnanmahdollisuuksien korostamista kustannustehokkuus huomioiden. Asiakslähtöisyyteen sisältyy myös näkemys asiakkaasta työntekijän kanssa yhdenvertaisena toimijana, kumppanina. Kumppanuuden syntymisen edellytyksenä on järjestelmän työntekijän ja asiakkaan välinen hyvä vuorovaikutus ja luottamus. (Virtanen ym. 2011, 18 - 19.)

Asiakslähtöisyys-termin kanssa käytetään usein rinnakkain termiä asiakaskeskeisyys. Virtanen ym. (2011, 18) määrittelevät asiakaskeskeisyyden siten, että siinä asiakas on palvelujen keskipisteessä, ja palvelut sekä toiminnot organisoidaan häntä varten. Asiakslähtöisyys nähdään yleisesti asiakaskeskeisyyden seuraavana vaiheena, jossa asiakas ei ole pelkästään palveluiden kehittämisen kohteena, vaan hän osallistuu itse palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa.

Asiakslähtöisyyden rakennuspuut ovat siis asiakslähtöisyys toiminnan arvoperustana, asiakas tasavertaisena kumppanina, ymmärrys asiakkaan tarpeista toiminnan organisoinnin lähtökohtana sekä asiakas aktiivisena toimijana, subjektina. Asiakkaan näkökulmasta kyse on palvelusta asiakslähtöisenä kokemuksena, jota muokkaa asiakkaalle prosessissa varattu rooli ja asiakkaan mielikuva, odotusarvo palvelusta. (Virtanen 2011, 19 - 21.)

Jotta sosiaali- ja terveystaloudissa tuotettaisiin sitä, mitä tarvitaan, vaatii palveluiden tuottaminen käyttäjien osallistumista kehittämiseen. Asiakkaan roolin palveluiden kehittämisessä tulee mahdollisuuksien mukaan ulottua myös palvelun tuotantotapojen sekä toimintamallien ja toiminnallisuuden kehittämiseen. Parhaassa tapauksessa asiakkaat ovat mukana jo ”tyhjältä pöydältä” innovoimassa palvelua, tai aloite kehittämiseen voi tulla suoraan asiakkaalta. Oleellista on tehdä asioita yhdessä asiakkaiden kanssa kehittämisen eri vaiheissa, eikä asiakaspalautteen kerääminen palvelun käyttäjiltä yksin riitä. (Virtanen ym. 2011, 36 - 39.)

Asiakslähtöisyyden nostaminen asiakasvaikuttavuuden itsearviointimallin keskeiseksi lähtökohdaksi nojaa yhtäältä kirjoittajan vahvaan työkokemukseen sosiaalipalvelujen asiakastyöntekijänä, järjestölähtöisen palvelutoiminnan kehittäjänä sekä sosiaalipalveluja tuottavan järjestöomisteisen yrityksen johtajana. Myös REILU-palvelumerkin kriteereissä on keskeisellä sijalla asiakas. Asiakaskeskeisyys kriteereissä tarkoittaa sitä, että tavanomaisten palautekyselyjen ja hoitosuunnitelmien lisäksi palveluntuottajan on kyettävä osoittamaan,

miten asiakas on mukana toiminnan suunnittelussa, itse toiminnassa ja mahdollisesti myös päätöksenteossa (REILU-palvelumerkin hakuohje 2012).

Tässä opinnäytetyössä rakennettavassa itsearviointimallissa lähestytään asiakaslähtöisyyttä kolmella eri tasolla:

1. Ensimmäisessä vaiheessa asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on aktiivisena toimijana mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa omaa palveluprosessiaan resurssiensa puitteissa
2. Toisessa vaiheessa asiakkaan rooli ulottuu mahdollisuuksien mukaan myös palvelun tuotantotapojen sekä toimintamallien ja toiminnallisuuden kehittämiseen
3. Kolmannessa vaiheessa asiakas on mukana organisaation päätöksenteossa esim. kokemusasiantuntijana.

Samalla, kun asiakaslähtöisyys on organisaation itsearvioinnin keskeinen lähtökohta, on se myös yksi keskeinen vaikuttava mekanismi. Esim. Virtasen (2011,8) mukaan asiakaslähtöisillä toimintamalleilla sekä asiakaslähtöisyyden vahvistamisella voidaan lisätä hoidon vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.

5 Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli

5.1 Itsearviointimallin rakentamisen lähtökohdat

Reilu Palvelu ry. on nuori ja vähävarainen yhdistys, jolla ei ole toistaiseksi vakituista palkattua henkilöstöä. Sen tehtävä on kuitenkin tärkeä ja sen hallinnoiman REILU-palvelumerkin idea mielestäni hyvä. REILU-palvelumerkin käyttöoikeus on tällä hetkellä kahdellatoista järjestölähtöisellä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajalla. Organisaatiot ovat hyvin heterogeeninen ryhmä palveluntuottajia. Mukana on pieniä muutaman työntekijän uusia palveluntuottajia (esim. Nuori Kullervo Oy) sekä suuria arvostettuja sosiaalipalveluja tuottavia yhtiöitä (esim. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy). Organisaatioilla on käytössään hyvin erilaiset resurssit ja osaaminen toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Yhteistä organisaatiolle on kuitenkin se, että ne jakavat REILU-palvelumerkin perusajatuksen ja ovat sitoutuneet täyttämään myös asiakaslähtöisyyden kriteerit, seuraamaan palvelun vaikuttavuutta sekä raportoimaan luotettavasti, miten asiakkaan elämänlaatu on kohentunut palvelun asioista.

Reilu Palvelu ry:llä ei toistaiseksi ole käytössään työvälinettä, jolla organisaatioita ohjataan arvioimaan asiakaslähtöisyyden kriteerien täyttymistä, seuraamaan palvelun vaikuttavuutta

sekä raportoimaan asioiden tilasta organisaatioissaan. Palvelumerkin hakemuksissaan organisaatiot ovat kuitenkin vastanneet mm. kysymyksiin siitä, miten he ovat huolehtineet asiakaslähtöisyydestä ja asiakasosallisuudesta ja miten he pitävät huolta laadunhallinnasta ja -seurannasta.

Merkin kriteerien toteuttamisen seurannasta on hakuohjeeseen kirjattu asiakasosallisuudesta seuraavasti:

”palvelun tuottaja huolehtii asiakkaan riittävästä osallistumisesta toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja mahdollisesti myös päätöksen tekoon” (REILU-palvelumerkin hakuohje 2011).

Lisäksi asiakasvaikuttavuuden seurannasta on hakuohjeeseen kirjattu seuraavasti:

”Palvelun tuottaja seuraa asiakkaan elämässä palvelun johdosta tapahtuvia muutoksia ja kehittää niiden pohjalta tulevaa toimintaa. Asiakkaalle laaditaan suunnitelma tarvittavasta palvelusta, sitä seurataan säännöllisesti ja päivitetään tarvittaessa. Asiakkaan kanssa yhdessä asetettuja tavoitteita seurataan, yleistavoitteena on asiakkaan elämänlaadun koheneminen. Palvelun tuottaja määrittelee itse asiakasvaikuttavuuden seurantaindikaattorit ja seurantatavan sekä raportoi niiden pohjalta vuosikertomuksessaan”. (REILU-palvelumerkin hakuohje 2011.)

Lisäksi ohjeistuksessa todetaan että:

”palvelun tuottaja raportoi asiakasvaikuttavuudesta ja asiakasosallisuudesta säännöllisesti vuosikertomuksessaan sekä liittää mainitut tekijät vuosisuunnitteluun. Reilupalvelu ry:n hallitus voi tehdä halutessaan auditointeja palvelutuottajan toiminnan seuraamiseksi”. (REILU-palvelumerkin hakuohje 2011.)

Osalla organisaatioista on käytössään standardoituja laatujärjestelmiä esim. Validia täyttää ISO 9001:2008 -standardin vaatimukset. Osalla organisaatioista on käytössään pienimuotoisia ja itse tehtyjä vakiintuneita laatutyökaluja. Reilu Palvelu ry ei siksi halua rajata sitä, millä välineillä organisaatiot ohjaavat ja kehittävät toimintaansa tai mitkä ovat kunkin organisaation asiakasvaikuttavuuden seurantaindikaattorit. Sen sijaan Reilu Palvelu ry haluaa varmistaa, että toiminta on aidosti asiakaslähtöistä, toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten pohjalta johdonmukaisesti. Erikseen pyydettyä organisaatioiden on pystyttävä luotettavasti ja nopeasti myös raportoimaan asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ja toiminnan vaikuttavuudesta.

Palvelun tuottajien perustellusta vapaudesta valita itse järjestelmät, joilla se ohjaa ja kehittää toimintaansa nousee itsearviointimallin rakentamiselle vaatimus, ettei toimintamalli voi perustua mihinkään standardoituun arviointimalliin. Sen sijaan itsearviointimallin tulee ohjata organisaatioita käymään läpi järjestelmiään ja varmistamaan, että esiin nostetut asiat on hoidettu, luvatut kriteerit täytetään, asiakkaiden kokemukset huomioidaan ja toimintaa kehitetään asiakaskokemusten pohjalta johdonmukaisesti. Mikäli organisaatio ei nykyisillä järjestelmillään ja toimintamalleillaan ja niistä tuottamansa tiedon perusteella kykene vahvistamaan riittävän hyvin kriteerien täyttymistä ohjaa järjestelmä kiinnittämään huomiota esiin nousseisiin puutteisiin ja ratkaisemaan ne palveluntuottajalle tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yksi toimintamallin rakentamista ohjaava lähtökohta on resurssien niukkuus. Reilu Palvelu ry:llä ei ole toistaiseksi käytössä rahaa mallin rakentamiseen. Toimintamallin tekijän resurssit ovat rajalliset ja työ perustuu osin vapaaehtoisuuteen. Osa palvelun tuottajaorganisaatioista toimii myös hyvin pienellä henkilöstömäärällä, eikä kriteerien täyttämisen osoittaminen saa syödä heiltä kohtuuttomasti resursseja. Siksi toimintamallista pyritään tekemään tiivis ja kohtuullisilla resursseilla käytettävä. Toimintamalli tulee olemaan avaus, jonka pohjalta tulevaisuudessa voidaan rakentaa kattavampia arviointi- ja kehittämismalleja. Itsearviointimallin sisällön hyväksyy Reilu Palvelu ry:n hallitus.

5.2 Teoreettisen itsearviointimallin suunnittelu ja rakentaminen

Päätös opinnäytetyön tekemisestä Reilu Palvelu ry:lle kypsyi syksyn ja talven 2011 aikana yhdistyksen toimijoiden kanssa käymissäni keskusteluissa. Koin vasta perustetun yhdistyksen tarkoituksen, sosiaali- ja terveystieteiden järjestöjen ja niiden omistaminen yritysten vastuullisen palvelutoiminnan edellytysten parantamisen, mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi tehtäväksi, jonka toteuttamista osaltani halusin tukea. Tilanteessa tarjosin yhdistyksen vastuuhenkilöille mahdollisuutta toteuttaa YAMK-opinnäytetyönä hanke tai toimintamalli, joka auttaa jonkin yhdistykselle akuutin haasteen ratkaisemisessa. Opinnäytetyön alustavaksi aiheeksi sovittiin 28.3.2012 pidetyssä palaverissa työkalun rakentaminen, joka tukee REILU-palvelumerkkiä hakevien organisaatioiden asiakaslaadun ja asiakasvaikuttavuuden seurantaan ja arviointia. Reilu Palvelu ry:n hallitus totesi kokouksessaan 13.4.2012 mallin rakentamisen opinnäytetyönä olevan tarpeellinen ja kannatettava asia.

Kevään ja kesän 2012 käytin aihealueeseen tarkempaan tutustumiseen ja aiheen alustavaan täsmennykseen mm. kirjallisuuskatsauksen ja Reilu Palvelu ry:n tuottamaan materiaaliin perehtymisen avulla. Elokuussa 2012 tapasin uudelleen Reilu Palvelu ry:n johtoa ja esitin heille tarkentavia kysymyksiä sekä täsmennyksiä rakennettavan mallin sisältöön ja tarkoitukseen painottaen asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten

merkitystä sekä jatkuvan kehittämisen näkökulmaa. Esittämäni ajatukset vastasivat varsin hyvin Reilu Palvelu ry:n johdon näkemystä rakennettavasta mallista, ja tarkentavissa keskusteluissa päätimme toteuttaa ohjaavista kysymyksistä koostuvan asiakasvaikuttavuuden itsearviointimallin, joka tukee REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneita organisaatioita kiinnittämään erityistä huomiota asiakaslähtöisyyden toteutumiseen toiminnan eri tasoilla sekä asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksiin toiminnan kehittämisen lähtökohtana.

Näiden linjausten sekä opinnäytetyöni ohjaajalta saamani palautteen pohjalta kirjoitin tutkimussuunnitelmaan itsearviointimallin rakentamista ohjaavat periaatteet ja lähtökohdat sekä käynnistin mallin suunnittelun. Itsearviointimallin luonnostelun pohjana käytin RAY:n talvella 2011 - 2012 osana seurantajärjestelmänsä uudistamistyötä toteuttamaa seurantakyselyä sekä REILU-palvelumerkin hakulomakkeita. Ensimmäisessä vaiheessa laadin listan teemoista, joihin itsearviointimallissa on tarkoitus keskittyä. Teemat nostin ensisijaisesti Reilu Palvelu ry:n toimintaa ohjaavista periaatteista, REILU-palvelumerkin vaatimuksista sekä Reilu Palvelu ry:n toimijoiden kanssa käymistä keskusteluista. Keskeisiksi teemoiksi valitsin asiakaslähtöisyyden sekä asiakkaiden vaikuttavuuskokemukset. Seuraavaksi hain syvyyttä teemojen käsittelyyn perehtymällä tarkemmin aihealueita käsittelevään kirjallisuuteen ja tuoreisiin tutkimuksiin. Kirjallisuuteen perehtymisen myötä ja REILU-palvelumerkin ohjeiden pohjalta jaoin asiakaslähtöisyyden käsittelyn kolmeen tasoon:

1. Asiakkaiden osallistumiseen oman palvelunsa määrittelyyn, toteutukseen ja arviointiin
2. asiakkaiden osallistumiseen organisaation palvelutoiminnan kehittämiseen sekä
3. asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksiin ja osallistumiseen organisaation päätöksentekoon.

Vaikuttavuuskokemusten käsittelyn jaoin puolestaan:

1. asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksiin ja niiden kuvaamiseen
2. asiakkaiden kokemuksiin vaikuttavuutta selittävistä tekijöistä (mekanismeista) sekä
3. asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämiseen palvelutoiminnan kehittämisessä

Tämän jälkeen muokkasini ensimmäiset versiot kysymyksistä, joiden kautta teemojen käsittelyä ohjataan. Kysymyksiä laadinnassa pyrin, periaatteiden mukaisesti, yksinkertaisuuteen ja huomioimaan itsearviointimallin käyttäjien erilaiset ja osin varsin rajalliset resurssit. Lisäksi pyrin huomioimaan lomakkeen laadintaan liittyvät perusohjeet, kuten pyrkimyksen selkeyteen ja lyhyisiin mahdollisimman yksiselitteisiin kysymyksiin, epäselvien käsitteiden välttämiseen ja tarvittaessa käsitteiden määrittämiseen ohjeissa sekä lomakkeen johdonmukaisen rakentamisen varmistamiseen.

Seuraavaksi laadin kullekin kysymykselle erikseen itsearviointimittariston tukemaan aiheen käsittelyä ja itsearvioinnin tekemistä. Tämän jälkeen liitin laatutyöskentelylle tyypillisen kehittämistavoitteiden määrittämisen kunkin kysymyksen jatkoksi varmistamaan että,

itsearviointi johtaa myös kehittämiseen. Itsearviointimallin loppuosaan lisäsin vielä määritettyjen kehittämistavoitteiden koontiosion sekä ohjaavan kysymyksen, joka vaatii organisaatioita kuvaamaan, miten asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen on sisällytetty osaksi koko organisaationne kehittämistyötä ja toiminnanohjausta.

Mallin liiteosaan laadin lisäksi kysymyspatterin tukemaan asiakkaiden kanssa käytävää vaikuttavuuskeskustelua. Kysymykset jaoin seuraaviin osakokonaisuuksiin asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia käsittelevän kirjallisuuskatsauksen pohjalta:

1. Arviot vaikutuksista suhteessa tavoitteenasetteluun
2. Arviot vaikutuksista suhteessa asiakkaan odotuksiin
3. Arviot vaikutuksista suhteessa asiakkaan tarpeisiin
4. Arviot vaikutuksista asiakkaan elämänlaatuun tai muuhun asiakkaan kannalta oleelliseen asiaan esim. elämäntilanteeseen, itsenäiseen selviämiseen, itsenäisen asumisen onnistumiseen, hyvinvointiin jne.
5. Tyytyväisyys palveluun

Seuraavaksi laadin itsearviointimallin alustavan johdantokappaleen, ohjeet, lisätiedot ja palauteosion sekä taustatieto-osion. Lopuksi kokosin osat lomakkeeksi, joka sisältää johdanto-osan, ohje- ja palauteosan, taustatieto-osan, varsinaisen itsearviointilomakkeen sekä liitetiedoston. Saatuani itsearviointimallin ensimmäisen luonnoksen valmiiksi pyysin siitä palautetta Reilu Palvelu ry:n toimijoilta, arvioinnin asiantuntijalta sekä kokemusasiantuntijalta. Asiantuntijoiden kanssa käyty vuoropuhelu ja avoin ajatusten vaihto oli ratkaisevan tärkeää mallin jalostamisessa testattavaan muotoon.

Ennen itsearviointimallin testaamista pyrimme vielä suunnittelupalaverissa yhdessä Reilu Palvelu ry:n toimijoiden kanssa parantamaan mallin käytettävyyttä sekä hahmottelimme mallin hyödyntämiseen liittyviä vaatimuksia. Lähinnä opinnäytetyön aikatauluun liittyvistä syistä päädyimme testausvaiheessa lomakkeiden lähettämiseen testaajille Word-muodossa. Mallin viimeistelyn jälkeen arvioimme uudelleen, mihin tiedosto- tai muuhun muotoon valmis malli kannattaa siirtää. Suunnittelupalaverin jälkeen esittelin mallin myös Reilu Palvelu ry:n puheenjohtajistolle, joka osaltaan evästi mallin viimeistelytyötä.

5.3 Itsearviointimallin testaaminen pilottiorganisaatioissa

Itsearviointimallin testaamisella keräsin palautetta mallin käyttäjiltä mallin viimeistelyä varten. Pilottiorganisaatioiksi valitsin Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n, joka on yksi perinteisimmistä ja suurimmista järjestölähtöisistä palveluntuottajista Suomessa. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy tuottaa asumis- ja hyvinvointipalveluja vammaisille henkilöille ja ikäihmisille. Yhtiöllä on toimipaikkoja ympäri Suomea yli 20 paikkakunnalla, ja sen palveluksessa on noin 1400 työntekijää (Validia 2012).

Toiseksi pilottiorganisaatioksi valitsin pienehkön yhtiön, Nuorisoasuntoliiton ja kolmen paikallisen nuorisoasuntoyhdistyksen omistaman NAL Palvelut Oy:n, joka on vuonna 2009 perustettu yhtiö. Yhtiö on erikoistunut tuetun asumisen palvelun tuottamiseen itsenäistymisikäisille nuorille aikuisille ja se toimii pääkaupunkiseudulla. Yhtiön palveluksessa on noin 10 työntekijää (NAL Palvelut 2012).

Kolmanneksi pilottiorganisaatioksi valitsin Salva ry:n omistaman ja Salossa sijaitseva palvelukeskus Iloansalon. Palvelukeskus tarjoaa asumis- ja hyvinvointipalveluja yli 60 -vuotiaille tai vammaisille henkilöille (Salva 2012). Pilottiorganisaatioiden valinnasta neuvottelin Reilu Palvelu ry:n toimijoiden kanssa.

Valitsemalla kolme erikokoista ja ikäistä organisaatiota, jotka tuottavat palveluja eri puolella Suomea ja tuottavat palveluja eri kohderyhmille halusin varmistaa että pilottiorganisaatiot edustavat riittävän kattavasti REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneita organisaatioita.

Ensimmäisessä vaiheessa pilottiorganisaatioiden kanssa sovin puhelimitse testaukseen osallistumisesta ja alustavasta aikataulusta lokakuussa 2012. Samalla esittelin lyhyesti itsearviointimallin sisältöä, pilotoinnin tarkoituksen ja toteutustavan. Marraskuussa 2012 lähetin itsearviointimallin sekä avoimista kysymyksistä koostuvan palautelomakkeen pilottiorganisaatioihin sähköpostilla. Mallin testaamiseen annoin aikaa noin kaksi viikkoa, jotta toimijoilla oli halutessaan mahdollisuus kerätä itsearviointiin liittyviä seikkoja organisaationsa eri toimipisteissä ja käydä keskustelua asiakkaiden kanssa.

Viikko pyydetyn palautusajankohdan jälkeen lähetin pilottiorganisaatioille muistutusviestin, jossa pyysin heitä toimittamaan vastaukset mahdollisimman pian. Muistutusviestin jälkeen ensimmäinen pilottiorganisaatioista palautti itsearviointin ja palautelomakkeen. Noin kolme viikkoa pyydetyn palautusajankohdan jälkeen lähetin toisen muistutusviestin. Kaksi päivää muistutusviestin jälkeen toinen pilottiorganisaatio palautti itsearviointin ja palautelomakkeen. Kolmas pilottiorganisaatio ei palauttanut itsearviointia ja palautelomaketta aineiston analysoinnin aloittamiseen mennessä. Kolmannen pilottiorganisaation mahdollisesti myöhemmin toimittamaa aineistoa voidaan kuitenkin hyödyntää viimeistelyvaiheessa, kun malli siirretään Reilu Palvelu ry:n toimesta todennäköisesti webropol-ympäristöön alkuvuodesta 2013. Testivaiheen aineisto muodostui siis kahden pilottiorganisaation itsearviointinista, palautelomakkeesta sekä tutkijan havainnoimalla keräämästä aineistosta.

5.3.1 Testivaiheen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitetään analysoinnin keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä arvioidaan ensisijaisesti mallin toimivuutta ja käytettävyyttä suhteessa mallin rakentamisen tavoitteisiin. Lisäksi kappaleessa esitetään toimenpiteet mallin viimeistelemiseksi sekä nostetaan esiin kehittämisehdotuksia mallin hyödyntämiseen ja jatkokehittämiseen. Perusteellisempi mallin toimivuuden arviointi on mahdollista toteuttaa vasta sen jälkeen, kun malli on ollut käytössä REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneissa organisaatioissa muutaman vuoden ajan. Tällöin on tarkoituksenmukaista myös panostaa mallin jatkokehittämiseen.

Itsearviointimalli on ensisijaisesti suunniteltu organisaatioiden sisäiseen käyttöön tukemaan asiakaslähtöistä itsearviointia ja kehittämistyötä. Itsearviointin ja kehittämisen ajatus pohjaa laatutyölle tyypilliseen jatkuvan parantamisen ajatukseen. Rousu ja Holma (2004, 58) esittävät toiminnan jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen idean laatukehänä, jossa toiminta (do), arviointi (check), korjaavat toimenpiteet (act) ja suunnittelu (plan) toistuvat jatkuvana toisiaan täydentävänä prosessina. Jatkuvan parantamisen ajatuksen tulisi välittyä myös itsearviointimallin vastauksista.

Testivaiheen palautteen perusteella malli vaikuttaa tukevan organisaatioiden itsearviointia. Malli mm. muistuttaa itsearviointin tärkeydestä ja tarjoaa konkreettisia välineitä, kuten itsearviointiasteikot, itsearviointin toteuttamiseen. Käsitystä tukevat mm. seuraavat testivaiheessa annetut vastaukset:

”Malli toimii muistuttajana ja asioita tulee pohdittua, kun on runko mietittynä valmiiksi”

”Tukee itsearviointia osana muuta”

”Henkilöstön itsearviointi mahdollistuu...”

Itsearviointinissa testaajat antoivat itselleen arvosanoja 3 ja 4 asteikolla 4 - 0 eli pelkästään hyviä arvioita. Tämä kertoo varmasti osittain siitä, että itsearviointinissa esiin nostetut asiat ovat organisaatioissa pääosin hyvin hoidettu. Itsearviointien arviointiasteikot on laadittu tietoisesti varsin tiukoiksi ja painotettu niin, että arvosanan 4 antaminen edellyttää organisaatiolla esimerkillistä suoriutumista käsiteltävässä asiassa sekä valittujen menettelytapojen systemaattista toteuttamista koko organisaatiossa. Testiorganisaatioiden antamat sanalliset kuvaukset toiminnan toteuttamisen tavasta eivät kaikilta osin kuitenkaan olleet linjassa organisaatioiden itsearvioinneissa antamien arvosanojen kanssa. Myöhemmässä jatkokehittämisessä itsearviointin ja sanallisten kuvausten vastaavuutta kannattaa pyrkiä parantamaan esimerkiksi niin, että parhaan mahdollisen arvioin antaessaan organisaation

tulee myös perustella esimerkein, millä tavoin se varmistaa korkeimman arvosanaan edellytysten täyttymisen.

Testivaiheen tulosten perusteella mallin itsearviointiosioon ei tehty rakenteellisia muutoksia. Sen sijaan ohjaavien kysymysten, erityisesti asiakaslähtöisyyden toteutumista selvittävien kysymysten osalta kysymysten muotoilua tarkennettiin.

Itsearviointimallissa lähestytään asiakaslähtöisyyttä kolmella eri tasolla: ensimmäisessä vaiheessa asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on aktiivisena toimijana mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa omaa palveluprosessiaan resurssiensa puitteissa, toisessa vaiheessa asiakkaan rooli ulottuu mahdollisuuksien mukaan myös palvelun tuotantotapojen sekä toimintamallien ja toiminnallisuuden kehittämiseen ja kolmannessa vaiheessa asiakas on mukana organisaation päätöksenteossa esim. kokemusasiantuntijana.

Aineistosta nousee varsin selkeästi esiin, että asiakaslähtöisyyden tasot sekoittuvat vastauksissa, mikä saattaa kertoa siitä, että tasojen eroa ei ole täysin hahmotettu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asiakaslähtöisyys voisi toteutua organisaatioissa kaikilla kolmella mallissa kuvatulla tasolla, mutta sen sijaan tulos viittaa siihen, että tasojen eroja ei välttämättä hahmoteta kunnolla. Tulosta vahvistaa myös se, että itsearviointin testilomakkeissa on kuvattu useita palautetapoja, kuten esim. aloite, valitus, sähköiset palautelomakkeet, asukas- ja omaisillat. Samat palautetavat on kuitenkin usein kirjattu kaikkien kolmen asiakaslähtöisyyden tasoja selvittävien kysymysten vastauksiin. Lisäksi useamman kerran on viitattu katsomaan edelliseen kysymykseen annettuun vastaukseen. Seuraava palautelomakkeessa annettu vastaus kuvaa hyvin tilannetta:

”Jotkut kysymyksistä ovat samankaltaisia, vaikeahko löytää eri vastausta joidenkin kysymysten välillä”

Tällä perusteella erityisesti asiakaslähtöisyyden tasoa käsittelevien kysymysten muotoilua tarkennettiin viimeistelyvaiheessa mm. alleviivaamalla seuraavia kunkin kysymyksen avainsanoja: oman palveluprosessin, palvelutoiminnan, organisaation päätöksenteon.

Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia selvittäviin kysymyksiin vastattiin testivaiheessa kaikkein perusteellisimmin, eikä selkeitä kehittämistarpeita tältä osin noussut esiin. Vastauksissa kuvattiin mm. varsin selkeästi sitä, millaisia käytännön vaikutuksia palvelulla on ollut asiakkaiden elämään ja mitkä mekanismit ovat asiakkaiden mielestä olleet vaikuttavia.

”Asiakkaat ovat kokeneet, että ovat oppineet hoitamaan omia asioitaan itsenäistymisen alussa. Asiat voivat olla hyvinkin arkisia, mutta niiden hoitamatta jättämisellä voi olla vakaviakin seurauksia”

Turvallisuuden tunne ja oman elämän hallinta on parantunut samoin toimintakyky”

”Ohjaajien joustavuus ja tavoitettavuus, palvelun riittävä kesto”

”Asiakas on tullut kuulluksi ja saanut sopivan palvelun ajoissa tutuilta henkilöiltä”

Asiakkaiden kokemusten hyödyntämistä organisaatiossa selvittävien kysymysten muotoilua sen sijaan tarkennettiin. Asiakkaiden kokemusten hyödyntämistä organisaatiossa selvittävien kysymysten vastaukset kertoivat siitä, että hyödynnätte- ja hankitte-verbien eroa kysymyksissä ei ehkä hahmotettu. Asiakkaiden kokemusten hyödyntämisen sijasta vastauksissa kuvattiin pääasiassa sitä, miten asiakkaiden kokemuksia hankittiin. Vastajaat toivat myös varsin niukasti esiin niitä rakenteita, joilla varmistetaan asiakkaiden kokemusten systemaattinen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä ja johtamisessa. Kehittämistavoitteissa ei myöskään näkynyt sellaisten rakenteiden (toimintamallien) työstäminen, joilla varmistetaan asiakkaiden vaikuttamiskokemusten systemaattista hyödyntämistä. Tämä kertonee osittain myös siitä, että itsearviointimallin keskeistä tavoitetta, organisaation olemassa olevien laatu- tai toiminnanohjausjärjestelmien täydentämistä tarvittaessa toteutetun itsearvioinnin pohjalta ei ole täysin oivallettu.

Tuloksen perusteella mallin viimeistelyssä korostettiin ohje- ja palauteosassa sitä, että itsearvioinnin tulisi johtaa tarvittaessa uusien rakenteiden luomiseen tai olemassa olevien rakenteiden täydentämiseen, jotta asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämisestä voi tulla vakiintunut käytäntö organisaation toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Lisäksi painotettiin kysymysten 6 ja 7 kohdalla erityisesti rakenteiden ja toimintamallien merkitystä varmistamaan asiakkaiden kokemusten systemaattista hyödyntämistä.

Itsearvioinnin lisäksi malli on suunniteltu ensisijaisesti tukemaan myös organisaatioiden kehittämistyötä. Testivaiheen vastauksista tuotiin selkeästi esiin mm. se, että malli nostaa esiin kehittämistarpeita:

”...ja samalla nousee kehittämisehdotuksia”.

Kehittämistavoitteiden pohtimiseen ja kirjaamiseen ei testivaiheessa ollut kuitenkaan panostettu huolella, ja vastaamista oli todennäköisesti häirinnyt kiire. Tämä näkyi mm. siinä, että kehittämistavoitteita oli kirjattu niukasti, ja osaan aihealueista ei kehittämistavoitteita ollut kirjattu ollenkaan. Kehittämistavoitteiden yhteenvedot oli lisäksi täytetty osin

puutteellisesti. Itsearviointimallin testaus on vastausten perusteella käynnistänyt niukasti kehittämisprosesseja, jos ollenkaan. Kehittämisprosessien käynnistyminen itsearvioinnin pohjalta on jatkuvan parantamisen ajatuksen lähtökohta. On ymmärrettävää, että kehittämistavoitteiden asettaminen testausvaiheessa saattoi tuntua turhalta ja aidossa itsearviointiprosessissa kehittämistavoitteiden huolelliseen pohdintaan ja kirjaamiseen panostetaan varmasti huomattavasti enemmän.

Tuloksen perusteella itsearviointimallin viimeistelyssä korostettiin kuitenkin entistä enemmän kehittämistavoitteiden merkitystä. Ohjeistukseen lisättiin mm. kehoitus viedä kehittämistavoitteet osaksi vuosisuunnitelmia ja strategisia tavoitteita. Mikäli malli viedään myöhemmin Webropol-ympäristöön, kannattaa kokonaisuus rakentaa niin että Webropol muistuttaa tarvittaessa kehittämistavoitteen asettamisesta sekä kokoaa aihealueittaiset tavoitteet automaattisesti kokonaisuudeksi kehittämistavoitteiden yhteenveto-osioon.

Testiorganisaatioiden antaman palautteen mukaan mallin käytettävyyttä tulee edelleen parantaa tekemällä vastaaminen entistä helpommaksi esim. monivalintakysymyksiä lisäämällä ja ohjaavia kysymyksiä tarkentamalla. Kehittämispalautte tiivistyy hyvin seuraavassa kommentissa:

”Enemmän Rasti ruutuun valintoja tai kysely Webropoliin”

Testivaiheen palautteen sekä myös mm. Reilu Palvelu ry:n vastuuhenkilöiden kokemusten perusteella malli siirretään todennäköisesti ennen käyttöönottoa Webropol-ympäristöön ja siirtovaiheessa pyritään hyödyntämään Webropolin tarjoamia monipuolisia mahdollisuuksia mallin käytettävyyden edelleen parantamiseen. Itsearviointimallin siirtäminen Reilu Palvelu ry:n hallinnoimaan järjestelmään täytyy tehdä avoimesti ja huolehtien siitä, että järjestelmään syötetyt tiedot ovat vain syöttäneen organisaation käytettävissä, ellei toisin sovita. Mikäli Reilu Palvelu ry:llä on tarve käyttää tietoja esim. valvonta- tai vaikuttamistehtävänsä toteuttamiseen, tulee siitä sopia etukäteen järjestelmän käyttäjien kanssa. Luottamuksellisuuden säilyttäminen on aidon itsearviointiprosessin toteutumisen edellytys.

Testivaiheessa vastaajilta tiedusteltiin myös ehdotuksia mallin kehittämiseen. Keskeisin kehittämis ehdotus liittyi itsearvioinnin toteuttamisen ajankohtaan. Vuoden loppuvaihe on itsearvioinnin toteuttamiselle huono ajankohta, mikä näkyi mm. vastausten viivästymisenä, kiireessä annettuina vastauksina sekä suorana palautteena:

”Täyttäminen työlästä ja vaatii aikaa”

”Parempi aikataulu, ei vuoden loppuun, KIIRE... ”

Tuloksen perusteella mallin käyttöönottoon liittyviin suosituksiin lisättiin ehdotus toteuttaa itsearviointi heti alkusyksystä samaan aikaan, kun organisaatioissa yleisesti valmistellaan tulevan vuoden toimintasuunnitelmia ja tehdään strategisia painopistevalintoja.

Lisäksi testivaiheessa nousi esiin ehdotus itsearviointimallin laajentamisesta ja monipuolistamisesta. Ehdotus tukee tutkijan ajatusta siitä, että mallia voisi varsin helposti laajentaa kattamaan myös muita REILU-palvelumerkin keskeisiä vaatimuksia, kuten esim. taloudellista sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta. Ehdotusta käsitellään tarkemmin pohdinta kappaleessa.

Aineiston analysoinnin perusteella mallin viimeistelyvaiheessa parannettiin siis ohjaavien kysymysten muotoilua mm. korostamalla avainsanojen merkitystä kysymyksissä, tarkennettiin ohjeistusta mm. painottamalla rakenteiden ja toimintamallien juurruttamisen merkitystä sekä nostettiin kehittämissuhteita tukemaan mallin käyttöönottoa ja jatkokehittämistä. Toimilla pyrittiin erityisesti vahvistamaan sitä, että malli toimii mahdollisimman hyvin aidon itsearvioinnin ja kehittämisen välineenä. Onnistuessaan tässä tehtävässä malli tukee samalla myös Reilu Palvelu ry:n valvontatehtävän toteuttamista.

5.4 Itsearviointimallin sisältö

Itsearviointimallin runko eli itsearviointilomake koostuu ohjaavista kysymyksistä, itsearvioinnista ja kehittämistavoitteiden asettamisesta. Itsearviointi käsittelee kolmea teemaa. Ensimmäisessä osassa käsitellään sitä, miten asiakaslähtöisyys toiminnan eri tasoilla organisaatiossa toteutuu. Toinen osa koostuu asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten ja niihin vaikuttavien mekanismien käsittelystä, ja kolmannessa osassa pureudutaan siihen, miten asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään organisaatioiden kehittämisessä ja laadunhallinnassa. Lisäksi malli ohjaa tarvittaessa kehittämistavoitteiden asettamiseen ja kokoaa asetut kehittämistavoitteet pienimuotoiseksi toteutussuunnitelmaksi.

Ohjaavilla kysymyksillä pyydetään organisaatioita kuvaamaan kulloinkin käsiteltävän aihealueen toteutumisen tilaa organisaatiossa. Esimerkiksi asiakkaan toiveiden ja näkemysten huomioimista asiakkaan oman palvelun prosessin toteutuksessa selvitetään kysymyksellä; kuvataa, miten asiakkaiden toiveet ja näkemykset huomioidaan asiakkaiden oman palvelun suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa?

Jokaisen kysymyksen yhteyteen on laadittu oma itsearviointimittari. Organisaatiot arvioivat kunkin osan arviointimittarilla toimintansa tämän hetkistä tasoa ja antavat arvioinnin

perusteella itselleen arvosanan asteikolla 4 - 0. Esimerkiksi asiakkaiden kokemusten hyödyntämisen tilaa organisaatiossa mittaava itsearviointimittari on seuraavanlainen:

4. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödynnetään systemaattisesti koko organisaation kehittämisessä
3. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntävät toimintamallit ovat olemassa, mutta käytössä vain osittain
2. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntäviä toimintamalleja kehitetään parhaillaan, mutta työ on vielä kesken
1. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntävien toimintamallien kehittämistä asiakaslähtöisemmiksi on mietitty, ei käytännön toimenpiteitä
0. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia ei hyödynnetä lainkaan.

Mikäli organisaatio antaa arvioinnin perusteella itselleen pienemmän arvosanan kuin neljä, ohjaa malli asettamaan kyseiseen aihealueeseen liittyviä kehittämistavoitteita.

Kehittämistavoitteet kootaan lopuksi pienimuotoiseksi toteutussuunnitelmaksi. Suunnitelmaan tulee kunkin osion kehittämistavoitteiden lisäksi kirjata toteutuksesta vastaava henkilö sekä päivämäärä, johon mennessä asetetut tavoitteet tulee saavuttaa.

Itsearviointimallin kokonaisuus on toistaiseksi koottu Word-lomakkeeksi ja se sisältää johdanto-osan, ohjeosan, taustatieto-osan, itsearviointilomakkeen sekä liitteen. Johdanto-osassa kuvataan lyhyesti mallin tarkoitus ja rakenne. Ohjeosassa avataan keskeiset käsitteet ja annetaan käytännön ohjeita mallin hyödyntämiseen. Taustatieto-osassa kerätään perustietoja mallia hyödyntävästä organisaatiosta. Itsearviointilomake on mallin ydinosa ja koostuu siis ohjaavista kysymyksistä, itsearvioinnista ja kehittämistavoitteiden asettamisesta. Liitteeseen on koottu apukysymyksiä tukemaan asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten selvittämistä.

itsearviointimalli on suunniteltu ensisijaisesti organisaatioiden sisäiseen käyttöön ja toteutettavaksi henkilöstön sekä asiakkaiden yhteistyönä, mutta jokainen organisaatio hyödyntää mallia itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla.

On hyvin todennäköistä että malli siirretään ennen varsinaista käyttöönottoa Webropol-ympäristöön. Ratkaisulla pyritään erityisesti parantamaan mallin käytettävyyttä eli tekemään mallin hyödyntäminen asiakkaiden kannalta mahdollisimman helpoksi. Itsearviointimalli on opinnäytetyön liite numero 1.

6 Arviointi

6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tuomen ja Sarajärven (2009, 134) mukaan laadullinen tutkimus ei ole yhtenäinen ja yksiselitteinen tutkimusperinne, vaan sen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee Tuomen ja Sarajärven (2009, 140, 135 - 136) mukaan erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueellisuus sekä tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Tutkimuksen koherenssi eli sisäinen johdonmukaisuus painottuu laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on keskeistä, että koko tutkimusprosessi kuvataan vaihe vaiheelta johdonmukaisesti eli kirjoitetaan huolellisesti auki:

- mitä ollaan tutkimassa ja miksi aihe valittiin?
- mitä metodia käytetään ja tämän jälkeen perustellaan tarkasti miksi menetelmä valittiin ja miten sitä sovellettiin?
- miten aineistonkeruu toteutettiin?

Lisäksi on tärkeää kirjoittaa auki tutkijan rooli prosessi, jotta lukija tietää, mikä tutkijan suhde on tutkittavaan ilmiöön ja lukija voi osaltaan arvioida tutkijan puolueettomuutta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskipisteenä tulee siis olla tutkimus kokonaisuutena. Tällöin tarkastelun kohteena on ennen kaikkea tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, joka koostuu tutkijan kuvauksista ja perusteluista sekä siitä, mitä valintoja hän on tutkimuksessa tehnyt ja miten hän on päätenyt kyseisiin ratkaisuihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 135).

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheen valinta nousi aiheen ajankohtaisuuden lisäksi tutkijan mielenkiinnosta käsiteltävää aihetta kohtaan sekä tutkijan halusta tukea osaltaan Reilu Palvelu ry:n tehtävää. Aiheen valintaperustelut ja tutkimusprosessin käynnistämisen vaihe on kuvattu ja perusteltu tarkemmin kappaleessa 5.2.

Käsitevalinnat sekä teoreettisen suunnitteluprosessin aikana tehdyt valinnat ja rajaukset on perusteltu tarkemmin tutkimuksen teoriaosiossa. Perustelut on pyritty tekemään huolella ja tarvittaessa perusteluita on täydennetty lainauksilla aihealuetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Käytetty lähdemateriaali on pääsääntöisesti uutta ja se on valittu huolella huomioiden julkaisijan luotettavuus. Sähköisiä lähteitä tutkimuksessa on käytetty harkiten lähdekritiikki huomioiden.

Roolini vaihteli prosessin eri vaiheissa useaan otteeseen. Olin satunnaisesti mukana sekä Reilupalvelu ry:n perustamisessa sekä REILU-palvelumerkin kriteerien suunnittelussa. Työnantajani Nuorisosauntoliitto ry (NAL) on yksi Reilu Palvelu ry:n perustajajäsenistä, ja

minulla oli mahdollisuus osallistua mm. Reilu Palvelu ry:n kokouksiin satunnaisesti sekä yhdistyksen järjestämiin työseminaareihin. Osallistuin myös mm. REILU-palvelumerkin suunnittelua käsitteleviin työpajoihin. Työkennellessäni NAL Palvelut Oy:n toimitusjohtajana NAL laatupäällikön tehtävän ohella 2009 - 2012, vaikutin myös merkittävästi siihen, että yhtiömme sai ensimmäisten joukossa vuonna 2011 REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä tein toimintamallia ”tilaustyönä” ja enemmän ulkopuolisena. Työn edetessä roolini muuttui osittain REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneiden organisaatioiden kehittämistyön tukijaksi.

Vilkan (2005, 53 - 54) mukaan monimetodisessa lähestymistavassa, triangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, tutkimusaineistoja ja lähestymistapoja. Tällä pyritään yleensä lisäämään tutkimusaineiston kattavuutta ja vähentämään tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Tämä opinnäytetyö koostui siis kahdesta osasta, teoriaohjatusta mallin suunnitteluprosessista sekä mallin testaamisesta. Itsearviointimallin toimivuutta ja käytettävyyttä testattiin kolmessa REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneessa pilottiorganisaatiossa. Testivaiheessa itsearviointimallin toteuttamisessa tuotetun tutkimusaineiston lisäksi aineistoa hankittiin lomakehaastatteluna. Lisäksi hyödynnettiin osallistuvan havainnoinnin menetelmiä prosessin eri vaiheessa. Ratkaisuilla haluttiin mm. saada kattavuutta määrällisesti pieneen tutkimusaineistoon ja lisätä näin tutkimuksen luotettavuutta.

Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ym. (2010, 164) mukaan ominaista se, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksellisesti ja tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin odottamattomia seikkoja, joita tutkija ei ehkä pysty hahmottamaan. Testausvaiheessa kohdejoukoksi valittiin kolme erikokoista ja eri asiakasryhmille palvelua tuottavaa organisaatioita, joista yksi toimi pääkaupunkiseudulla, yksi paikallisesti Salossa ja yksi valtakunnallisesti. Pilottiorganisaatiot valittiin niin, että niiden voitiin karkeasti katsoa edustavan REILU-palvelumerkin käyttäjäorganisaatioiden tämänhetkistä kokonaisuutta. Pilottiorganisaatioiden valinta on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.3.

Johtopäätösten tekemiseen käytettävissä ollut aineisto oli varsin niukka. Koska testaamisen tarkoituksena oli kuitenkin ensisijaisesti kerätä käyttäjäpalautetta mallin viimeistelyä varten, oli aineisto mielestäni tavoitteen kannalta kuitenkin riittävä. Vilkan (2005, 126) ja Hirsjärven ym. (2010) mukaan pienelläkin aineistolla voidaan päästä riittäviin tuloksiin, kunhan aineiston analysointi tehdään huolellisesti ja aineiston perusteella päästään riittävän kattavaan kuvaukseen. Lisäksi tulee huomioida se, että kerätty aineisto toimi ennen kaikkea apuvälineenä asian ymmärtämisessä tai mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Aineiston analysoinnin tavoitteena oli ilmiön selittäminen, ei yleistäminen.

Aineiston kattavaan kuvaukseen pääsemisen edellytyksenä pidetään yleensä sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Vilkan (2005, 126 - 129) mukaan tutkimusaineiston alkaessa toistaa itseään, voidaan puhua tutkimuksen kylläntymisestä eli saturaatiosta. Kylläntymispisteen arvioiminen käytettävissä olleen, rajallisen aineiston perusteella täysin luotettavasti oli vaikeaa, käytännössä lähes mahdotonta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä voidaanko päätyä samanlaisiin tuloksiin, jos tutkimus tehdään uudelleen tai haastattelutilanne toistettaisiin samassa tilanteessa uudestaan. Lomake kysely on helposti toistettavissa uudelleen. Osallistuvassa havainnoinnissa tilanne on kuitenkin aina ainutkertainen eikä sitä voi uusia ilman, että se muuttaisi tilanteen keinotekoiseksi (Vilka 2005, 159). Reliabiliteettia arvioitaessa tulee lisäksi huomioida, että tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutus ympäristönsä kanssa muokkaa jatkuvasti heidän ajatuksiaan käsiteltävästä aiheesta. Vastaavanlaista tutkimustilannetta on käytännössä mahdoton toteuttaa jälkikäteen ja tällä perusteella tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu tiukasti ei ole tarkoituksenmukaista.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Opinnäytetyön tekemiseen idean hahmottamisesta työn valmistumiseen kului aikaa reilu vuosi, josta viimeiset kuusi kuukautta opiskelin päätoimisesti opintovapaalla. Opintovapaa antoi mahdollisuuden unohtaa hetkeksi työelämän kiireet ja paneutua rauhassa opiskeluun. Samalla tarjoutui myös mahdollisuus perehtyä tarkemmin asioihin, jotka koin mielenkiintoisiksi ja tulevan työurani kannalta merkityksellisiksi. Vaikka opinnäytetyön toteutus ja kirjoittaminen tapahtui pääosin opintovapaan aikana vuoden 2012 jälkimmäisellä puoliskolla, osoittautui vuoden 2012 alkupuolella tehty suunnittelu ja valmistelutyö edellytykseksi sille, että itsearviointimallin teoreettinen suunnitteluprosessi, vuoropuhelu asiantuntijoiden kanssa sekä mallin testaaminen pilottiorganisaatioissa oli mahdollista kohtuudella sovittaa aikataulullisesti yhteen opintovapaan aikana.

Heikkilän ym. (2008, 78 - 81) mukaan toimintatutkimus etenee usein syklisesti prosessina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi vuorottelevat kehämäisesti. Erityisesti vuoropuhelu käytännön toimijoiden kanssa vaatii useiden ihmisten aikataulujen yhteen sovittamista sekä myös ajan varaamista suunnitteluun, analysointiin, pohtimiseen, kirjoittamiseen. Onnistuin sovittamaan em. tarpeet tässä opinnäytetyöprosessissa kohtalaisen sujuvaksi prosessiksi, jossa itsearviointimallin suunnittelu- ja toteutusprosessi sekä opinnäytetyön kirjoitusprosessi vuorottelivat. Esim. odotellessani asiantuntijoiden kommentteja itsearviointimallin arviointiasteikkojen hiomiseen työstin opinnäytteen sisällysluettelo ja täydensin teoriaosuutta. Tämän tyyppisen opinnäytetyön toteuttamiseen kannattaa kuitenkin varata aikaa enemmän kuin vuosi ja pyrkiä jo suunnitteluvaiheessa

sovittamaan eri toimijoiden aikataulut mahdollisimman pitkälle opinnäytetyön aikataulusuunnitelmaan.

Opinnäytetyöni aihevalinta on ajankohtainen ja sitä ohjasi toisaalta kiinnostus Reilu Palvelu ry:n toimintaa kohtaan, toisaalta halu perehtyä tarkemmin mm. yritysten vastuullisuuteen ja palvelujen vaikuttavuuteen liittyviin kysymyksiin. Vaikuttavuudesta keskustellaan yhä varsin paljon, vaikka aihe on ollut mm. sosiaalipalvelujen kehittämiseen liittyvässä keskustelussa esillä jo vuosikymmeniä painotusten vaihdellessa taloutta korostavasta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta aina asiakaskohtaisiin vaikuttamiskokemuksiin. Palvelujen olemassa olon oikeutus nojaa viimekädessä vaikuttavuuteen eli siihen, että palveluilla saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia ja vaikutuksia. Vaikuttavuus on olennainen ja samalla varsin kompleksinen käsite. Myös yritysten yhteiskuntavastuusta ja julkisten palvelujen yksityistämisestä keskustellaan tällä hetkellä kiivaasti. Yhä useampi toimija mainostaa itseään vastuullisena ja reiluna toimijana. Reiluille palveluille on kysyntää, mutta mitä reiluudella ja eettisesti kestäväällä toiminnalla yleisesti ymmärretään. Mielenkiintoinen kysymys ja kiinnostava jatkotutkimusaihe. Opinnäytetyön tekemisen aikana on eteeni tullut useita muita mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin olisi kiinnostavaa perehtyä tarkemmin. Esimerkiksi Yhteiskunnallinen yritys-merkin ja REILU-palvelumerkin lähtökohtien ja vaatimusten yksityiskohtaisempi vertaileminen olisi yksi tutkimisen arvoinen asia.

Samalla, kun opinnäytetyöni aihealue on osoittautunut mielenkiintoiseksi, on se osoittautunut myös laajaksi ja vaikeasti haltuun otettava. Keskittyminen olennaiseen ja aiheen jatkuva rajaaminen sekä tehtyjen valintojen perustelu on ollut välttämätöntä ja samalla vaativaa. Olen rajannut opinnäytetyön kannalta keskeisten käsitteiden tarkastelua joiltain osin tiukastikin tietoisena rajaamiseen liittyvistä vaaroista. Esimerkiksi vaikuttavuuden käsittelyn rajasin lähes pelkästään asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten tarkasteluun täysin tietoisena siitä, että valitsemani näkökulma ei yksin riitä käsitteen kokonaisvaltaiseen haltuunottoon. Valinnan olen perustellut niin järjestötyön luonteen kuin myös työmäärän kohtuullisena pitämisen takia. Vastaavan tyyppisiä rajauksia olen tehnyt muidenkin keskeisten käsitteiden ja aihealueiden käsittelyssä. Esim. laatutyöjärjestelmien esittelyssä olen tyytynyt hyvin karkeaan keskeisimpien mallien esittelyyn. Ratkaisuilla olen pyrkinyt pitämään opinnäytetyötä tiukasti aiheessa ja välttämään rönsyilyä. Ehkä ratkaisujen takia joidenkin keskeisten asioiden käsittely tuntuu jääneen samalla liian pintapuoliseksi.

Design-tyyppinen toimintatutkimus oli opinnäytetyötä käynnistäessäni minulle varsin tuntematon tutkimustyyppi, vaikka toimintatutkimuksen periaatteet ovatkin entuudestaan tuttuja. Minulle tuotti työn alkuvaiheessa haasteita hahmottaa, miten kyselyin toteutettu aineiston keruu ja laadullinen aineistonanalyysi yhdistetään toimintatutkimusprosessiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä oli myös asia johon opinnäytetyön ohjaukselta tarvitsin

erityisesti tukea. Lisäksi minua askarrutti erityisesti kysymys siitä, miten rakentaa design-tyyppinen toimintatutkimus niin, että se täyttää YAMK-opinnäytetyölle asetetut tieteelliset vaatimukset. Ratkaisin asian opinnäytetyön ohjaajan vinkin pohjalta niin, että liitin itsearviointimallin teoreettiseen suunnitteluprosessiin mallin testaamisen pilottiorganisaatioissa. Testivaihe piti sisällään mallin testaamisen pilottiorganisaatioissa, palautteen keräämisen lomakekyselynä testaamiseen osallistuneilta toimijoilta, kerätyn aineiston systemaattisen analysoinnin sekä mallin täydentämisen analysoinnissa saatujen tulosten pohjalta. Tämä oli varsin työläs, mutta perusteltu ratkaisu myös mallin viimeistelyn kannalta. Vielä tarkempi perehtyminen opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa laajasti erilaisiin tutkimusmenetelmiin olisi voinut johtaa toisenlaiseen ja ehkäpä vielä tarkoituksenmukaisempaan menetelmänvalintaan mallin testaamisvaiheessa pilottiorganisaatioissa.

Vaikka tein opinnäytetyöni tilaustyönä Reilu Palvelu ry:lle, oli se ennen kaikkea matka minua kiinnostavien asioiden äärelle. Toivottavasti samalla kykenin tukemaan myös Reilu Palvelu ry:tä sen tärkeän tehtävän toteuttamisessa. Opinnäytetyöprosessi oli myös tutkimusmatka tapaani työskennellä ja ohjata kehittämisprosessia. Olen viimeisen 15 vuoden aikana vetänyt useita kehittämishankkeita työssäni Nuorisoasuntoliitossa. Kokemus auttoi merkittävästi tämän opinnäytetyön tekemisessä, mutta opinnäytetyöprosessi myös muokkasi jo varsin vakiintunutta työtapaani. Se mm. opetti minua jaksottamaan työskentelyäni entistä selkeämmin ja tarkoituksenmukaisemmin.

Kuten jo edellä totesin, toimintatutkimukselle on tyypillistä syklisyys eli suunnittelun, toiminnan ja reflektion vuorottelu tutkimuksen eri vaiheissa. Mahdollisuus vuoropuheluun ja ajatusten vaihtoon asiantuntijoiden sekä käytännön työtä tekevien toimijoiden kanssa tutkimuksen eri vaiheissa, on ollut tutkimusprosessia eteenpäin vievä voima ja tutkimuksen onnistumisen edellytys.

7 Pohdinta

Reilu Palvelu ry:llä on merkin hallinnoijana suuri vastuu siitä, että merkin käyttäjät aidosti täyttävät merkille asetetut vaatimukset. Jo yhden merkin käyttöoikeuden saaneen toimijan merkin hengen vastainen toiminta voi vahingoittaa merkin mainetta ja järjestöomisteisen palvelutuotannon uskottavuutta. Reilu Palvelu ry:n on onnistuttava valvontatehtävässään, ja onnistuminen vaatii valvonnan välineitä sekä niiden systemaattista hyödyntämistä ja kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä rakennettu itsearviointimalli on yksi työväline valvontatehtävän toteuttamiseen. Malli on kuitenkin rakennettu ensisijaisesti tukemaan merkin käyttöorganisaatioiden itsearviointia ja kehittämistyötä. Samalla se toki tarvittaessa tuottaa tietoa myös Reilu Palvelu ry:lle merkin käyttäjäorganisaatioiden toiminnan tasosta ja

mahdollisista kehittämistarpeista. Panostaminen ensimmäisessä vaiheessa merkin käyttäjäorganisaatioiden itsearviointin tukemiseen on harkittu ja perusteltu vaihtoehto. Jalkauttamalla itsearviointimallin kattavasti merkin käyttäjäorganisaatioihin, Reilu Palvelu ry kykenee pienillä resursseilla ohjaamaan merkin käyttäjiä kehittämään toimintaansa aidosti merkin vaatimusten, erityisesti asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten, pohjalta. Itsearviointivaiheen jälkeen on tarkoituksenmukaista että Reilu Palvelu ry organisoi myös ulkoisia arviointeja (auditointeja) esim. joihinkin REILU-palvelumerkin vaatimukseen kohdistettuina erillisinä hankkeina. Ulkoisia arviointikäytäntöjä suunniteltaessa on hyvä muistaa, että ne eivät saa kohtuuttomasti rasittaa merkin käyttäjäorganisaatioiden toimintaa. Voisiko auditointeja tarvittaessa toteuttaa esimerkiksi yhdessä palvelujen tilaajaorganisaatioiden kanssa osana palvelusopimusten toteutusten seurantaa?

Atjosen (2007, 231) mukaan eettisesti hyvä arviointi pyrkii luomaan kokonaisuuksia. Mikäli jokin arviointitekniikka kuten esim. EFQM, paloittelee arvioitavaa kohdetta osiin, on tärkeää käyttää riittävästi aikaa ja resursseja siihen, että osista koostetaan kokonaisuus ja osaprosessien arvioinnista muodostetaan kokonaiskäsitys. Pyrkimys kokonaisuusien rakentamiseen tulee huomioida myös Reilu Palvelu ry:n valvonta- ja ohjaustyökaluja edelleen kehittämisessä sekä myös itsearviointikäytäntöä hyödynnettäessä. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntäminen mahdollisimman laajasti toiminnan kehittämisessä ja toiminnanohjauksessa on tärkeää, mutta näkökulma ei yksin riitä. Oleellista on ensimmäisessä vaiheessa huolehtia siitä että asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten systemaattinen hyödyntäminen on kaikissa REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden saaneissa organisaatioissa liitetty osaksi toiminnan- ja laadunohjauksen kokonaisuutta. Tähän itsearviointimallin rakenne myös ohjaa.

Itsearviointimalli on rakennettu niin, että sitä voidaan helposti täydentää. Lisäämällä itsearviointimallin esim. muita REILU-palvelumerkin vaatimuksia, esim. taloudellisen-, sosiaalisen- ja ekologisen vastuullisuuden kriteereitä, voidaan mallin käyttöaluetta laajentaa kattamaan tarvittaessa muitakin merkin käytön kannalta keskeisiä arviointialueita. Tätä tukee myös testivaiheessa käyttäjiltä kerätty kehittämisspalaute.

REILU-palvelumerkki on mielenkiintoinen avaus ja ajatusten herättäjä käynnissä olevaan sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksesta käsittelevään keskusteluun. Nostamalla vastuullisuuden, asiakaslähtöisyyden sekä asiakkaiden vaikuttavuuskokemukset entistä voimakkaammin palvelutuotannon arvioinnin keskiöön REILU-palvelumerkki haastaa sekä palvelujen hankinnasta ja tuottamisesta vastaavan julkisen sektorin sekä samalla myös yksityiset palvelun tuottajat tarkastelemaan omaa toimintaansa merkin periaatteiden pohjalta. Suomessa tarvitaan nyt, ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, uusia, innovatiivisia ja samalla vastuullisia sekä kustannustehokkaita tapoja organisoida ja tuottaa

sosiaali- ja terveyspalveluja kansalaisillemme. Mitä, jos sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamistyötä sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen julkisia hankintaprosesseja nostettaisiin aidosti ohjaamaan asiakaslähtöisyys, asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten johdonmukainen hyödyntäminen sekä palveluja tuottavien organisaatioiden vastuullisuus. Voisiko ratkaisu johtaa seuraavanlaiseen kehityskulkuun? Entistä asiakaslähtöisempiä tapoja tuottaa palveluita kehitettäisiin. Palvelujen tarvestaavuus paranisi, asiakastyytyväisyys kasvaisi ja asiakkaat kykenisivät ottamaan vähitellen entistä enemmän vastuuta kuntoutumisestaan ja selviämisestään. Palvelujen vaikuttavuus paranisi ja hoitoajat lyhenisivät. Yhä suuremman osan sosiaali- ja terveyspalveluista tuottaisivat vastuulliset organisaatiot, jotka investoisivat mahdollisen voiton uusien ja vaikuttavampien palvelujen innovointiin, henkilöstön ammattitaidon edelleen kehittämiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen sekä toiminnan laajentamiseen Suomessa. Uudistusten myötä tuottavuus paranisi, palvelujen kustannukset laskisivat alkuvaiheen pienen nousun jälkeen ja pitkällä aikavälillä saavutettaisiin huomattavia taloudellisia säästöjä.

Lähteet

- Atjonen, Päivi. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.
- Dahler - Larsen, Peter. 2004. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät Käytännöt. Menetelmäkirja. Helsinki: Stakes.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6 painos. Tampere: Vastapaino.
- Heikkinen, H. Rovio, E & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helsinki taistoon veroparatiiseja vastaan. 2012. Artikkelit Helsingin Sanomat. 13.9.2012.
- Hokkanen, L. 2012. Sosiaalitoimistojen asiakastyytyväisyyskyselyn tulkinta. Artikkelit teoksessa Sosiaalityön vaikuttavuus. (toim.) Pohjala, A. Kemppainen, T. & Väyrynen, S. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 16 painos. Helsinki: Tammi.
- Julkunen, I. Lindqvist, T. Kainulainen, S. (toim.) 2005. Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. Finsoc työpapereita 3/2005. Helsinki: Stakes.
- Jussila, Markku. 2010. Yhteiskuntavastuu Nyt. Vantaa: Infor.
- Karjalainen, Pekka. 2012. Realistinen arviointi kuntotuttavan sosiaalityön vaikuttavuudesta. Artikkelit teoksessa Sosiaalityön vaikuttavuus. (toim.) Pohjala, A. Kemppainen, T. & Väyrynen, S. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Kaskinen, Tuuli. 2012. Yritysten on tuotettava myös yhteistä hyvää. Artikkelit Helsingin Sanomat, Vieraskynä. 12.7.2012, 2.
- Kemppainen, T. & Ojaniemi, P. 2012. Tieto ja vaikuttavuuden arviointi käytännön sosiaalityössä. Artikkelit teoksessa Sosiaalityön vaikuttavuus. (toim.) Pohjala, A. Kemppainen, T. & Väyrynen, S. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Korhonen, S. Julkunen, I. Karjalainen, P. Muuri, A. Seppänen - Järvelä, R. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Stakes raportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys, Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Talentum media.
- Lillrank, Paul. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Martin, Marjatta 2012. Vaikeavammaisten lääkinnällisen kuntoutuksen yksilöllinen vaikuttavuus. Nuorten kokemuksia kuntoutuksen tarvevastaavuudesta. Artikkelit teoksessa Sosiaalityön vaikuttavuus. (toim.) Pohjala, A. Kemppainen, T. & Väyrynen, S. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Mehiläisen johto palkittiin miljoonilla. 2011. Artikkelit Helsingin sanomat. 24.11.2011.
- Mäkelä, M. Kaila, M. Lampe, R. & Teikari, M. (toim.) 2007. Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki: Duodecim.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.

Pesonen, Herkko. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Pohjala, A. Kemppainen, T. & Väyrynen, S. (toim.) 2012. Sosiaalityön vaikuttavuus. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Rajavaara, Marketta. 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaaliturvan tutkimuksia 84. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Raunio, K. 2010. Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakausilehti 8 (4), 387- 395.

Robson, Colin. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet, opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Seppänen - Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS -kustannus.

Silvennoinen, S. Michelsen, T & Niemi, H. 2008. Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Suomen Laatu yhdistys ry.

Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vilka Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, p. Suoheimo, M. Lamminmäki, S. Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaalipalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 28/2011. Helsinki: Tekes.

Sähköiset lähteet:

Kangasharju Aki. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 10.12.2012.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/tuottavuuskasitteisto/Sivut/default.aspx>

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value, summary. Harvard Business News 1/2011. Viitattu 9.9.2012. <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

NAL Palvelut 2012. Viitattu 1.12.2012. <http://www.nalpalvelut.fi/>

Reilu Palvelu 2010. Viitattu 8.8.2012. <http://www.reilupalvelu.fi/>

Salva 2012. Viitattu 1.12.2012. <http://www.salva.fi/>

Validia 2012. Viitattu 1.12.2012. <http://www.validia.fi/portal/>

Valvira. 2012. Omavalvonta yksityisessä sosiaalihuollossa. Valviran ohjeet 7/2012. Helsinki: Valvira. Viitattu 9.12.2012.
http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/sosiaalihuolto/omavalvonta

Yhteiskunnallinen yritystoiminta. Viitattu 9.9.2012.
<http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/>

Julkaisemattomat lähteet:

REILU-palvelumerkin säännöt. 12/2010. Reilu Palvelu ry.

REILU-palvelumerkin hakuohje. 1.8.2012. Reilu Palvelu ry.

Kuviot

Kuvio 1 Toimijoiden väliset suhteet ja roolit

Kuvio 2 REILU-palvelumerkki

Kuvio 3 Laadun jatkuvan parantamisen kehä

Liitteet

Liite 1 Asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli

Liite 2 Palautelomake

Liite 3 Tulos, johtopäätös ja toimenpide taulukko



REILU PALVELU RY:N ASIAKASVAIKUTTAVUUDEN ITSEARVIOINTIMALLI

JOHDANTO

Reilu Palvelu ry on myöntänyt organisaatiolleen REILU-palvelumerkin käyttöoikeuden. Merkin avulla vastuulliset palveluntuottajat erottautuvat markkinoilla laadukkaiden palveluiden tarjoajina ja vastuullisina sekä pitkäjänteisinä toimijoina. Merkki on myös tae asiakaslähtöisyydestä ja asiakasvaikuttavuudesta.

Itsearviointimallilla varmistetaan palvelun laatua ja tuetaan kehittämistyötä

Reilu Palvelu ry vastaa osaltaan siitä, että REILU-palvelumerkin käyttäjät täyttävät merkille asetetut vaatimukset. Tämä asiakasvaikuttavuuden itsearviointimalli on Reilu Palvelu ry:lle kehitetty työväline, jonka avulla yhdistys osaltaan varmistaa sovittujen vaatimusten täyttymisen. Malli tarjoaa myös välineitä merkin käyttäjäorganisaatioiden tukemiseen.

REILU-palvelumerkin käyttäjäorganisaatioissa itsearviointimallin tavoitteena on vahvistaa entisestään asiakaslähtöistä toimintakulttuuria sekä ohjata organisaatioita kiinnittämään palvelutuotannon eri vaiheissa huomiota asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksiin. Malli tukee asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten pohjalta tehtävää systemaattista kehittämistyötä sekä auttaa Reilu Palvelu ry:lle raportoinnissa. Asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten nostamisella toiminnan keskiöön varmistetaan, että asiakkaat ja omaiset tulevat kuulluksi ja että he ovat aktiivisesti mukana toiminnan eri tasoilla.

Malli rakentuu ohjaavista kysymyksistä, itsearvioinnista ja kehittämistavoitteista

Itsearviointimallin runko koostuu ohjaavista kysymyksistä, itsearvioinnista ja kehittämistavoitteiden asettamisesta. Malli on koottu Word-lomakkeeksi, joka koostuu johdanto-, ohje- ja taustatieto-osista, itsearviointilomakkeesta sekä liitteestä. Ennen käyttöönottoa malli siirretään todennäköisesti Webropol-ympäristöön. Mallin liitteeseen on koottu apukysymyksiä tukemaan asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten selvittämistä.

Kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti

Itsearviointimalli on ensisijaisesti suunniteltu organisaatioiden sisäiseen käyttöön tukemaan asiakaslähtöistä itsearviointia ja kehittämistyötä. Mallin käyttämisen yhteydessä kerätyt tiedot on tarkoitettu organisaatioiden omaan käyttöön ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Mikäli tietoja halutaan käyttää myös muihin tarkoituksiin, esimerkiksi Reilu Palvelu ry:n valvonta- tai vaikuttamistehtävän toteuttamiseen on siitä sovittava etukäteen tiedot täyttäneiden organisaatioiden kanssa.

OHJEET

Käytettävät käsitteet

Asiakkaalla tarkoitetaan ensisijaisesti palvelujen käyttäjää, mutta tarvittaessa myös hänen omaisiaan ja läheisiään, jotka ovat osallisina palvelutuotannossa. Palvelun ostajaa (silloin, kun ostaja on jokin muu kuin palvelun käyttäjä tai hänen omaisensa) kutsutaan tilaajaksi. Järjestölähtöisessä palvelutuotannossa asiakas on usein myös palveluita tuottavan järjestön tai yrityksen omistajajärjestön jäsen. Asiakkaalla on siis järjestöomisteisessa palveluorganisaatiossa organisaation luonteesta johtuva kaksoisrooli palvelun käyttäjänä, asiakkaana sekä organisaation jäsenenä.

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan subjektiivista kokemusta palvelun tuottamasta hyödyistä suhteessa hänen tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja tavoitteisiinsa. Asiakaskokemus muodostuu ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summana. Se ei ole pelkästään rationaalinen päätös, vaan siihen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja tehdyt tulkinnat.

Vaikuttavuutta voidaan lähestyä erilaisten ajattelutapojen, painotusten ja toimintakäytäntöjen kautta. Vaikuttavuuskriteerien ja -lähestymistavan valitseminen on aina myös moraalinen ja filosofinen valinta. Tässä itsearviointimallissa vaikuttavuutta (effectiveness) lähestytään ensisijaisesti asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten kautta. Tällöin asiakkaat itse arvioivat auttamiseen liittyvien interventioiden merkitystä (vaikutuksia) elämänsä kokonaisuudessa. Lisäksi kiinnitetään huomiota niihin tekijöihin (mekanismeihin), joita interventiot eri konteksteissa saavat aikaan, eli ollaan kiinnostuneita myös siitä, mikä ja miten asiakkaiden kokemusten mukaan vaikuttaa. Tuoreissa sosiaalipalveluja käsittelevissä tutkimuksissa nostetaan esiin asiakkaiden kokemusten mukaan vaikuttavina tekijöinä mm. luottamus, motivaatio, sosiaalinen tuki, räätälöity moniammatillinen työtapo, vastuunottaminen, kuntoutuksen tarpeenmukaisuus ja hyödyllisyys, vahvat sosiaaliset verkostot (sosiaalinen pääoma) sekä asiakaslähtöisyys.

Asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvointinsa asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja, ei pelkkiä tarpeita, hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Asiakas on siis toimija, subjekti. Subjektin rooliin sisältyy myös ajatus asiakkaan vastuusta omasta hyvinvoinnistaan ja hänen voimaantumisestaan ja voimaannuttamisestaan. Palvelutuotannossa em. tarkoittaa mm. asiakkaan valinnanmahdollisuuksien korostamista kustannustehokkuus huomioiden. Asiakaslähtöisyyteen sisältyy myös näkemys asiakkaasta työntekijän kanssa yhdenvertaisena toimijana, kumppanina. Itsearviointimallissa lähestytään asiakaslähtöisyyttä kolmella eri tasolla:

1. Ensimmäisessä vaiheessa asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on aktiivisena toimijana mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa omaa palveluprosessiaan resurssiensa puitteissa.
2. Toisessa vaiheessa asiakkaan rooli ulottuu mahdollisuuksien mukaan myös palvelun tuotantotapojen sekä toimintamallien ja toiminnallisuuden kehittämiseen.
3. Kolmannessa vaiheessa asiakas on mahdollisuuksien mukaan mukana organisaation päätöksenteossa esim. kokemusasiantuntijana.

Itsearviointilla tarkoitetaan arviointia, jossa palvelun tuottaja arvioi systemaattisesti omaa työtään ja organisaationsa toimintakäytäntöjä. Itsearviointi auttaa tunnistamaan muutosta vaativia asioita ja tukee kilpailukykyä sekä toiminnan vaikuttavuutta parantavien toimenpiteiden toteuttamista.

Ohjeita:

itsearviointimalli on suunniteltu toteutettavaksi henkilöstön ja asiakkaiden yhteistyönä, mutta jokainen organisaatio hyödyntää mallia itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Suosittellemme varaamaan itsearviointin toteuttamiseen riittävästi aikaa sekä pohtimaan asioita yhdessä eri henkilöstöryhmien sekä asiakkaiden ja mahdollisesti myös heidän omaisten kanssa.

Suosittellemme panostamaan erityisesti kehittämistavoitteiden asettamiseen. Konkreettiset ja huolella mietityt tavoitteet ovat tärkeitä kehittämisen vauhdittajia. Suosittelemme myös viemään asettamanne tavoitteet osaksi vuosisuunnitelmia ja huomioimaan ne myös strategisia valintoja tehdessänne. Huomioitahan myös sen, että itsearviointin tulee tarvittaessa johtaa myös uusien rakenteiden luomiseen tai olemassa olevien rakenteiden kehittämiseen, jotta asiakkaiden kokemusten systemaattinen hyödyntäminen organisaatioissa varmistetaan.

Lisätiedot:

Lisätietoja itsearviointimallista ja ohjeita lomakkeen täyttämiseen voitte tiedustella Reilu Palvelu ry:stä. Yhteystiedot löydät kotisivuiltamme www.reilupalvelu.fi

Palaute:

Pyydämme toimittamaan palautelomakkeella yhdistyksen kotisivuilta osoitteesta www.reilupalvelu.fi

TAUSTATIEDOT

Organisaation nimi:

Lomakkeen täyttäneen henkilön nimi, tehtävä ja yhteystiedot:

REILU-palvelumerkin myöntämisaikajankohhta:

Keskeiset asiakasryhmät:

Asiakkaiden määrä edellisen toimintavuoden aikana, noin kymmenen asiakkaan tarkkuudella:

Organisaation palvelutoiminnan liikevaihto edellisen päättyneen tilikauden aikana:

ARVIOINTILOMAKE

1. Asiakslähtöisyyden toteutumista selvittävät kysymykset

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin 1.1, 1.2 ja 1.3. Arvioikaa sen jälkeen kyseisellä asteikolla kunkin kysymyksen osalta erikseen asiakslähtöisyyden toteutumista organisaatiossanne. Määrittäkää lopuksi tekemänne itsearviointin pohjalta kehittämistavoitteet niille osa-alueille, joilla itsearviointin tulos on 3 tai vähemmän.

4 = asiakslähtöiset toimintamallit ovat systemaattisesti käytössä koko organisaatiossa

3 = asiakslähtöiset toimintamallit ovat olemassa, mutta käytössä vain osittain

2 = asiakslähtöisiä toimintamalleja kehitetään parhaillaan, mutta työ on vielä kesken

1 = toimintamallien kehittämistä asiakslähtöisemmiksi on mietitty, ei vielä toimenpiteitä

0 = asiakslähtöisiä toimintamalleja ja asiakslähtöisyyttä ei ole mietitty

1.1. Kuvatkaa, miten asiakkaiden toiveet ja näkemykset huomioidaan asiakkaiden oman palvelun suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

1.2. Kuvatkaa, miten asiakkaat osallistuvat organisaationne tuotteiden ja toimintamallien kehittämiseen.

1.3. Kuvatkaa, miten asiakkaiden vaikuttamismahdollisuudet ja mahdollinen osallistuminen organisaation päätöksentekoon on järjestetty.

Itsearviointin tulokset: 1.1. _____ 1.2. _____ 1.3. _____

1.4. Kehittämistavoitteet asiakslähtöisyyden toteutumisen edelleen parantamiseksi:

2. Asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia selvittävät kysymykset

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin 2.1 ja 2.2. Arvioikaa sen jälkeen asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten pohjalta ja kyseisellä asteikolla tuottamanne palvelun vaikuttavuutta. Määrittäkää lopuksi tekemänne itsearvioinnin pohjalta kehittämistavoite, jos tulos on 3 tai vähemmän.

4 = lähes kaikki asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun (yli 90 %) ja arvioivat palvelun vastanneen erittäin hyvin heidän tarpeitaan ja odotuksiaan sekä vaikuttaneen erittäin myönteisesti heidän elämäänsä. Vähäiset tyytyväisyyspoikkeamat käsitellään johdonmukaisesti

3 = selvä enemmistö (yli 75 %) asiakkaista on tyytyväinen palveluun ja arvioi palvelun vastanneen hyvin heidän tarpeitaan ja odotuksiaan sekä vaikuttaneen myönteisesti heidän elämäänsä

2 = yli puolet asiakkaista on tyytyväisiä palveluun ja arvioi palvelun vastanneen tarpeitaan ja odotuksiaan sekä vaikuttaneen myönteisesti heidän elämäänsä

1 = alle puolet asiakkaista on tyytyväisiä palveluun ja arvioi palvelun vastanneen tarpeitaan ja odotuksiaan sekä vaikuttaneen myönteisesti heidän elämäänsä

0 = selvä vähemmistö (25 % tai vähemmän) asiakkaista on tyytyväinen palveluun tai asiaa ei ole mitattu lainkaan

2.1. Kuvatkaa muutamalla esimerkillä millaisia vaikutuksia palvelulla on asiakkaiden kokemusten mukaan ollut heidän elämäänsä, elämänlaatuunsa

2.2. Kuvatkaa, mitkä tekijät (mekanismit) ovat asiakkaidenne kokemusten mukaan erityisesti vaikuttaneet siihen että palvelu on onnistunut ja tavoitteet on saavutettu.

Itsearvioinnin tulos: 2.1. ____

2.3. Kehittämistavoitteet vaikuttavuuskokemusten tason edelleen parantamiseksi ja asiakkaiden vaikuttaviksi tekijöiksi arvioimien tekijöiden hyödyntämiseksi:

3. Asiakkaiden kokemusten hyödyntämistä organisaatiossa selvittävät kysymykset

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin 3.1 ja 3.2. Arvioikaa sen jälkeen alla olevalla asteikolla, miten asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään organisaatiossanne? Määrittäkää lopuksi tekemänne itsearvioinnin pohjalta kehittämistavoitteet, jos tulos on 3 tai vähemmän.

4 = asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödynnetään systemaattisesti koko organisaation kehittämisessä

3 = asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntävät toimintamallit ovat olemassa, mutta käytössä vain osittain

2 = asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntäviä toimintamalleja kehitetään parhaillaan, mutta työ on vielä kesken

1 = asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia hyödyntävien toimintamallien kehittämistä asiakaslähtöisemmiksi on mietitty, ei käytännön toimenpiteitä

0 = asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksia ei hyödynnetä lainkaan

3.1. Kuvatkaa, miten hyödynnätte asiakkaiden kokemuksia palvelutoimintanne edelleen kehittämisessä (eli millä rakenteilla ja toimintamalleilla varmistatte asiakkaiden kokemusten systemaattisen hyödyntämisen).

3.2. Kuvatkaa, miten asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen on sisällytetty osaksi koko organisaationne kehittämistyötä ja toiminnanohjausta.

Itsearvioinnin tulos: 3.1. _____

3.3. Kehittämistavoitteet asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämisen parantamiseksi organisaatiossanne:

4. Kehittämistavoitteiden yhteenveto

Laatikaa tiivis suunnitelma määrittämienne kehittämistavoitteiden toteuttamiseksi ja nimetkää vastuuhenkilö, joka vastaa kunkin suunnitelmaosion toteuttamisesta organisaatiossanne.

4.1. Suunnitelma kehittämistavoitteille asiakaslähtöisyyden toteutumisen parantamiseksi:

Vastuuhenkilö: _____

Päivämäärä, jolloin tavoite tulee olla saavutettu: _____

Erityistä huomioitavaa:

4.2. Suunnitelma kehittämistavoitteille vaikuttavuuskokemusten tason parantamiseksi:

Vastuuhenkilö:

Päivämäärä, jolloin tavoite tulee olla saavutettu: _____

Erityistä huomioitavaa:

4.3. Suunnitelma kehittämistavoitteille asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämisen parantamiseksi organisaatiossanne:

Vastuuhenkilö:

Päivämäärä, jolloin tavoite tulee olla saavutettu: _____

Erityistä huomioitavaa:

4.4. Sopikaa loppuksi, koska seuraavan kerran toteutate asiakasvaikuttavuuden itsearvioinnin. Kirjatkaa päivämäärä vuosisuunnitelmaanne ja sopikaa myös, kuka vastaa itsearvioinnin organisoinnista.

Toivomme että itsearviointin toteuttaminen on lisännyt vuoropuhelua organisaatiossa eri toimijoiden kesken asiakkaiden vaikuttavuuskokemuksista sekä antanut teille välineitä asiakaslähtöisyyden edelleen kehittämiseen ja asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten entistä johdonmukaisempaan hyödyntämiseen. Seuraavalta sivulta alkavaan liiteosaan on koottu kysymyksiä tarvittaessa tukemaan asiakkaiden kanssa käytävää vaikuttavuuskeskustelua. Toivottavasti niistä on teille hyötyä.

LIITEOSA

Kysymykset on laadittu tukemaan asiakkaiden kanssa käytävää vaikuttavuuskeskustelua tai hyödynnettäväksi esim. asiakaskyselyissä. Kysymysten läpikäyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa välineitä itsearviointikysymyksiin vastaamiseen.

1. Arviot vaikutuksista suhteessa tavoitteenasetteluun

- millaisia tavoitteita sinun palvelujaksollesi on asetettu?
- ovatko tavoitteet sinun asettamia ja sellaisia että myös omaiset ja työntekijät voivat niihin sitoutua?
- oletteko tarkentaneet ja tarvittaessa muuttaneet tavoitteita jos/kun palvelutarpeesi ovat muuttuneet?
- kuinka hyvin palvelujaksollesi asetetut tavoitteet on saavutettu? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- kuinka hyvin asetetut tavoitteet on omaisten mielestä saavutettu? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- mitkä tavoitteet on saavutettu, mitkä ovat saavuttamatta?
- mitkä seikat mielestäsi erityisesti ovat vaikuttaneet siihen, että asetetut tavoitteet on saavutettu?
- mitkä seikat omaisten mielestä ovat erityisesti vaikuttaneet siihen, että asetetut tavoitteet on saavutettu?

4 = kaikki jaksolle asetetut tavoitteet on saavutettu, joiltain osin jopa ylitetty

3 = kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu

2 = iso osa tavoitteista on saavutettu, mutta osa on vielä saavuttamatta

1 = vain joitain tavoitteita on saavutettu, pääosa kuitenkin saavuttamatta

0 = palvelu ei ole tukenut tavoitteiden saavuttamista lainkaan

2. Arviot vaikutuksista suhteessa asiakkaan odotuksiin

- millaisia odotuksia sinulla oli tähän palveluun tullessasi?
- kuinka hyvin palvelu on vastannut odotuksiasi? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- kuinka hyvin palvelu on vastannut omaisten mielestä asiakkaan odotuksia? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- mitkä seikat mielestäsi ovat vaikuttaneet siihen, että odotuksesi ovat toteutuneet?
- mitkä seikat omaisten mielestä ovat vaikuttaneet siihen, että asiakkaan odotukset ovat toteutuneet?

4 = kaikki odotukset ovat täyttyneet, joiltain osin ne ovat jopa ylittyneet

3 = kaikki keskeiset odotukset ovat täyttyneet

2 = iso osa odotuksista on täyttynyt, mutta osa on vielä toteutumatta

1 = odotukset ovat täytyneet vain joiltain osin, pääosa on vielä toteutumatta

0 = palvelu ei ole tukenut odotuksien toteutumista

3. Arviot vaikutuksista suhteessa asiakkaan tarpeisiin

- miksi olet tämän palvelun asiakas? mihin tarpeisiin palvelulla vastataan?
- kuinka hyvin palvelu on vastannut tarpeitasi? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- kuinka hyvin palvelu on omaisten mielestä vastannut asiakkaan tarpeita? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- onko jotain tarpeita, joihin palvelulla ei ole kyetty vastamaan? mitä ne ovat?

4 = palvelu on vastannut tarpeisiini erittäin hyvin, jopa paremmin kuin osaisin odottaa

3 = palvelu on vastannut hyvin tarpeitani

0 = palvelu on vastannut tarpeisiini kohtalaisen hyvin, mutta osaan tarpeista sillä ei ole kyetty vastamaan

1 = palvelu on vastannut tarpeitani vain joltain osin

0 = palvelu ei ole vastannut tarpeitani

4. Arviot vaikutuksista asiakkaan elämänlaatuun tai muuhun asiakkaan kannalta oleelliseen asiaan esim. elämäntilanteeseen, itsenäiseen selviämiseen, itsenäisen asumisen onnistumiseen, hyvinvointiin jne.

- millainen elämänlaatusi on nyt?
- miten palvelu on vaikuttanut elämänlaatuusi? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- miten palvelu on omaisten mielestä vaikuttanut asiakkaan elämänlaatuun? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- onko palvelulla ollut muita myönteisiä vaikutuksia, jos kyllä niin millaisia?
- onko palvelulla ollut negatiivisia vaikutuksia, jos kyllä niin millaisia?
- mitkä seikat mielestäsi ovat vaikuttaneet siihen että elämänlaatusi on parantunut?
- mitkä seikat omaisten mielestä ovat vaikuttaneet siihen että asiakkaan elämänlaatu on parantunut?

4 = elämänlaatuni on parantunut palvelun asioista todella merkittävästi

3 = elämänlaatuni on parantunut palvelun ansioista varsin paljon

2 = elämänlaatuni on parantunut palvelun ansioista jonkin verran

1 = elämänlaatuni ei ole palvelun ansiosta parantunut eikä heikentynyt

0 = elämälaatuni on palvelun takia heikentynyt

5. Tyytyväisyys palveluun

- kuinka tyytyväinen olet saamaasi palveluun? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)
- kuinka tyytyväisiä omaiset ovat asiakkaan saamaan palveluun? (arvioikaa esim. alla olevalla asteikolla 4 - 0)

4 = olen erittäin tyytyväinen saamaani palveluun

3 = olen tyytyväinen saamaani palveluun

2 = olen joiltain osin tyytyväinen saamaani palveluun

1 = en ole saamaani palveluun tyytyväinen enkä tyytymätön

0 = olen tyytymätön saamaani palveluun

Liite 2

PALAUTELOMAKE

12.11.2012

Kyselyn tarkoituksena on kerätä itsearviointimallin testiversioon vastanneiden henkilöiden, esim. palveluvastaavien näkemyksiä itsearviointimallin toimivuudesta, käytettävyydestä sekä kehittämistarpeista. Pyydän tallentamaan Word-lomakkeen ja kirjoittamaan vastauksenne kysymysten alla olevien viivojen tilalle (ennen vastaamista voitte pyyhkiä ohjeelliset viivat kokonaan pois). Muistattehan tallentaa vastauksenne. Vastaustilaa ei ole rajoitettu.

Lähetättehän palautelomakkeen itsearviointilomakkeen kanssa perjantaihin 23.11.2012

mennessä osoitteeseen jari.karppinen@pp7.inet.fi.

1. Taustatiedot

1.1. Organisaation nimi:

1.2. Lomakkeen täyttäneen henkilön nimi, tehtävä ja yhteystiedot:

2. Itsearviointimallin toimivuus

2.1. Miten itsearviointimalli tukee asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämistä organisaatiossanne?

2.2. Mikäli malli ei tue asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämistä, niin miksi ei?

2.3. Miten itsearviointimalli tukee asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämistä organisaatiossanne?

2.4. Mikäli malli ei tue asiakkaiden vaikuttavuuskokemusten hyödyntämistä, niin miksi ei?

3. Itsearviointimallin käytettävyys

3.1. Miten parantaisit mallin käytettävyyttä, lomakkeen luettavuutta jne.?

3.2. Millaisessa muodossa (word-lomakkeena, pdf-tiedostona, Webropol-kyselynä, paperiversio, tms.) toimitettu itsearviointimalli olisi kannaltanne helpoin hyödyntää?

4. Kehittämisehdotukset

4.1. Miten kehittäisitte itsearviointimallia edelleen?

4.2. Mitä lisäisitte, poistaisitte tai muuttaisitte itsearviointimallista?

4.3. Mitä muuta haluatte tuoda esille?

4.4. Oletteko tarpeen vaatiessa valmis osallistumaan henkilökohtaiseen haastatteluun palautelomakkeessa annettujen vastausten ja mahdollisten kehittämissuositusten tarkentamiseksi?

kyllä_____ en_____

Pyydän palauttamaan lomakkeen yhdessä itsearviointin kanssa alla olevaan sähköpostiosoitteeseen perjantaihin 23.11.2012 mennessä. Olettehan tarvittaessa yhteydessä.

Jari Karppinen
040-7789 291
jari.karppinen@pp7.inet.fi

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

Liite 3

Tulos, johtopäätös ja toimenpide taulukko

Tulos	Johtopäätös	Toimenpide/Erityistä
Malli tukee itsearviointia ja nostaa esiin kehittämistarpeita	Mallin perusrakenne on toimiva	Mallin itsearviointia koskeva perusrakenne säilytetään
Hyödynnätte ja hankitte-verbien eroa asiakkaiden kokemusten hyödyntämistä selvittävien kysymysten kohdalla ei hahmoteta täysin	Kysymysten muotoilua täytyy tarkentaa	Korostetaan kysymyksen avainsanaa ”hyödyntää” alleviivauksella
Kehittämistavoitteita ei ole vastauksissa asetettu tai niitä ei ole mietitty huolella (testivastauksissa em. toki ymmärrettävää)	<ul style="list-style-type: none"> - Testivaiheessa itsearviointi on käynnistänyt niukasti kehittämisprosesseja tai ei olleenkaan - Kehittämistavoitteiden asettamisen tärkeyttä painotetaan enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> - Korostetaan ohjeissa konkreettisten tavoitteiden merkitystä kehittämisen vauhdittajana - Kehotetaan viemään tavoitteet vuosisuunnitelmiin jne. - Numeroidaan tavoitteet yhteenveto-osassa - Webropolin koottava automaattisesti yksittäiset tavoitteet yhteenvetoksi tavoitteiden yhteenveto-osioon.
<ul style="list-style-type: none"> - Vastajaat tuovat niukasti esiin niitä rakenteita, joilla varmistetaan asiakkaiden kokemusten systemaattinen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä ja johtamisessa. - Kehittämistavoitteissa ei näy sellaisten rakenteiden (toimintamallien) 	<ul style="list-style-type: none"> - Em. rakenteita ei ilm. ole olemassa tai niiden merkitystä ei hahmoteta - Itsearviointimallin keskeistä tavoitetta (organisaation olemassa olevien järjestelmien täydentämistä tarvittaessa toteutetun itsearvioinnin pohjalta) 	<ul style="list-style-type: none"> - Korostetaan ohjeissa sitä että itsearvioinnin tulee johtaa tarvittaessa uusien rakenteiden luomiseen ja/tai olemassa olevien rakenteiden täydentämiseen, jotta asiakkaiden kokemusten hyödyntämisestä tulee vakiintunut käytäntö - Painotetaan kysymyksissä 6 ja 7 rakenteiden

työstäminen, joilla varmistetaan asiakkaiden vaikuttamiskokemusten systemaattista hyödyntämistä.	ei ole täysin oivallettu	merkitystä
<ul style="list-style-type: none"> - Itsearviointin toteuttamiselle ja sen vaatimalle pohdinnalle ja vuorovaikutukselle ei tahtonut löytyä aikaa(motivaatiota) - Kukaan testaaajista ei vastannut pyydettyyn ajankohtaan mennessä - Itsearviointimallin testausajankohta oli huono. 	<ul style="list-style-type: none"> - Itsearviointin toteutus täytyy jatkossa sovittaa paremmin organisaatioiden vuosirytmiiin - ohjeista riittävän ajan varaamiseen yhteiselle vuorovaikutukselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Pohdintaan suositus toteuttaa itsearviointi alkusyksystä, ajankohtaan, jolloin organisaatioissa valmistellaan tulevan vuoden toimintasuunnitelmia ja strategisia valintoja - ohjeisiin lisätään muistutus että organisaatiot varaavat riittävästi aikaa yhteiselle pohdinnalle
Asiakaslähtöisyyden tasot sekoittuvat vastauksissa, tasojen ero ei hahmotettu täysin	Kysymysten muotoilua tarkennetaan erityisesti asiakaslähtöisyyden käsittelyn osalta	<ul style="list-style-type: none"> - Alleviivataan seuraavat avainsanat: oman palveluprosessin, tuotteiden, organisaation päätöksenteon
Mallin käytettävyys ei ole vielä riittävän hyvä	Mallin käytettävyyttä on parannettava	<ul style="list-style-type: none"> - Siirretään malli Webropol- ympäristöön ennen lopullista käyttöönottoa - Parannetaan mallin käytettävyyttä lisäämällä pikavalintavaihtoehtoja, loogisuutta ja luettavuutta - Rakennetaan kokonaisuus niin, että tietty valinta johtaa automaattisesti tiettyihin jatkotoimenpiteisiin (esim. itsearviointin arvon valinta 1-3 ohjaa automaattisesti kehittämistavoitteen

		<p>asettamiseen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Webropol-ympäristöön siirtämisen yhteydessä huolehditaan luotettavuuden säilymisestä, jotta väline voi toimia aidosti itsearviointin ja kehittämisen välineenä
<p>Itsearviointimallia kannattaa laajentaa ja monipuolistaa</p>	<p>Itsearviointimalli on rakennettu niin, että se on varsin helposti laajennettavissa. Mallin käyttäjä päättää mahdollisesta laajentamisesta myöhemmin</p>	<p>Lisätään pohdintaosioon ehdotus itsearviointimallin laajentamisesta myöhemmin kattamaan kaikki keskeiset REILU-palvelumerkin vaatimukset</p>