

# B

Anitta Juntunen, Liisa Mikkonen, Leena Penttinen

## ASIAKAS-, TUOTTEISTAMIS- JA LAATU- PROSESSIEN KEHITTÄMINEN KAINUUN SOSIAALIALAN YRITYKSISSÄ 2013 – 2014



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kajaani University of Applied Sciences

Anitta Juntunen, Liisa Mikkonen, Leena Penttinen

**ASIAKAS-, TUOTTEISTAMIS- JA LAATU-  
PROSESSIEN KEHITTÄMINEN  
KAINUUN SOSIAALIALAN YRITYKSISSÄ  
2013 - 2014**

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B  
Raportteja ja selvityksiä



## Projektin rahoittajat

Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto

Kainuun Liitto

Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy



## Yhteystiedot:

Kajaanin ammattikorkeakoulu Oy

PL 52

87101 KAJAANI

puh (08) 618 991

[www.kamk.fi](http://www.kamk.fi)

ISBN

ISSN 1458-915X

Kajaani 2014



## TIIVISTELMÄ

Kainuussa toteutettiin Toimintaprosessien ja laadun kehittäminen sosiaalialan yrityksissä Kainuussa – hanke (TOLAKE) 1.3.2013 – 31.10.2014. Hankkeen lähtökohtia olivat valvovien viranomaisten sosiaalialan yrityksille asettamat haasteet osoittaa toiminnan laatu, vaikutukset ja läpinäkyvyys sekä alan toimijoiden halu kehittää omaa osaamistaan ja toimintaprosessejaan vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Kajaanin ammattikorkeakoulun hallinnoimassa hankkeessa oli mukana 13 yritystä ja yksi julkinen toimija sekä Seniorpolis Oy osatoteuttajana. Hanketta rahoitettiin ESR - ohjelmasta. Hankkeessa keskityttiin sosiaalialan yritysten asiakas- ja tuotteistamis- ja laatuolosuhteiden kehittämiseen. Hankkeessa suunniteltiin ja toteutettiin yrityksille / julkiselle toimijalle räätälöity, yritysten esille nostamiin kehitystarpeisiin vastaavan valmennusohjelma:

(1) Asiakasprosessiin liittyvät koulutukset: Haastavan asiakkaan kohtaaminen, Lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottaminen ja haastavien vanhempien kohtaaminen, Yleiset toimintalinjat päihde- ja huume-asiakkaiden kohtaamiseen, Psykkisesti oireilevan asiakkaan kohtaaminen, Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön, Vanhuspsykiatrisen potilaan kohtaaminen, PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö sekä Autismikuntoutus arjessa – kommunikaation ja myönteisen käyttäytymisen tukeminen

(2) Tuotteistamisprosessiin liittyvät koulutukset: Tuotteistamisella laatua ja elinvoimaa palveluihin – koulutuspäivä ja Tuotteistamisella – työpajapäivät

(3) Laatuolosuhteiden kehittämiseen liittyvät koulutukset: Sosiaalialan laadunhallinta, Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla, Sisäiset auditoinnit, Yrityskohtaiset lähikoulutuspäivät sekä Yrityskohtainen etäohjaus ja -neuvonta

Valmennusohjelman kautta yritykset ottivat käyttöön heille uusia asiakas-, tuotteistus- ja laatuolosuhteiden kehittämisen työkaluja. Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Seniorpolis Oy hyödyntävät hankkeessa saatuja kokemuksia ja tuloksia sosiaalialan yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä sekä kehittämishankkeiden sisältöjen ja menetelmien suunnittelussa.

Avainsanat: Asiakasprosessi, Asia, Tuotteistamisprosessi, Tuotteistaminen, Laatuolosuhteiden kehittäminen, Laatu, Sosiaaliala, Sosiaalialan yritys, Kainuu

## **ABSTRACT**

The Development of Operational Processes and Quality in Social Service companies in Kainuu (TOLAKE) project was implemented in Kainuu 1.3.2013 – 31.10.2014. The project addressed challenges faced by social service companies instigated by the supervisory authorities to indicate the quality, impact and transparency of their operations and the desire of practitioners to improve their expertise and operational processes to be able to deal with rapid changes in the operational environment. 13 companies and one public practitioner were involved, with Seniorpolis Oy as one of the joint implementers in the project managed by Kajaani University of Applied Sciences. The project was financed by the ESF programme. The project focused on developing customer, commercialisation and quality processes in social service companies. During the project, a bespoke coaching programme based on needs expressed by the companies was planned and delivered to the companies/public practitioner:

- (1) Customer process training sessions: Dealing with difficult customers, Dealing with challenging parents and raising issues with children and young people, General practices for dealing with substance and drug abuse customers, Dealing with a customer displaying psychiatric symptoms, Company values – from rhetoric to practice, Dealing with an elderly psychiatric patient, PKV safe use of medication and Autism rehabilitation in everyday life – supporting communication and positive behaviour.
- (2) Commercialisation training sessions: Commercialising service quality and vitality training day and Commercialisation workshop days
- (3) Quality process training sessions: Social services quality assurance; The challenges of documenting and recording customer service in social services, Internal auditing, Company-specific in-service training days and Distance instruction and advice for specific companies.



The coaching programme enabled the companies to initiate the use of new customer, commercialisation and quality process tools in their work. Kajaani University of Applied Sciences and Seniorpolis Oy will use the experiences and outcomes of the project in cooperation with social service companies and to plan the content and methods of development projects.

Key words: Customer service process, Issue, Commercialisation process, Commercialisation, Quality process, Quality, Field of social services, Social service company, Kainuu

## Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	
ABSTRACT	
1 JOHDANTO	1
2 SOSIAALIALAN YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	2
2.1 Sosiaalipalvelut –toimiala valtakunnallisesti	2
2.2 Sosiaalialan yritystoiminta Kainuussa	3
2.3. Sosiaalipalveluyritysten ohjaus ja valvonta	5
3 TOIMINTAPROSESSIEN JA LAADUN KEHITTÄMINEN SOSIAALIALAN YRITYKSISSÄ KAINUUSSA – HANKE	7
3.1 Lähtökohdat	7
3.2 Tavoitteet	8
3.3 Kohderyhmä	9
4 TOIMINTAPROSESSIT	10
4.1 Asiakasprosessi	13
4.2 Tuotteistamisprosessi	15
4.3 Laatuprosessi	19
5 ASIAKASPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA	24
5.1 Alkukartoituksen tulokset	24
4.3 Toimenpiteet ja niiden toteutus	24
6 TUOTTEISTAMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA	26
6.1 Alkukartoituksen tulokset	26
6.2 Toimenpiteet ja niiden toteutus	26
7 LAATUPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA	27
7.1. Alkukartoituksen tulokset	27
7.2 Toimenpiteet ja niiden toteutus	28
8 TULOKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT	28
8.1. Tulokset	28
8.2 Loppupäätelmät	36
LÄHTEET	
LIITE (1)	

## 1 JOHDANTO

Kainuussa toteutettiin Toimintaprosessien ja laadun kehittäminen sosiaalialan yrityksissä Kainuussa – hanke (TOLAKE) 1.3.2013 – 31.10.2014. Hanke oli osaamisen kehittämishanke, jonka kokonaistavoitteena oli sosiaalialan yritysten tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantaminen, ja siinä keskityttiin erityisesti asiakas- ja tuotteistamis- ja laatuprosessien kehittämiseen. Kajaanin ammattikorkeakoulun hallinnoimassa hankkeessa oli mukana 13 yritystä ja yksi julkinen toimija sekä Seniorpolis Oy osatoteuttajana. Hanketta rahoitettiin ESR - ohjelmasta.

Hankkeessa mukana olleet sosiaalialan yritykset tuottavat vanhusten, kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja, lasten ja nuorten laitoshoitopalveluja sekä kotipalveluja.

Sosiaalipalveluilla tarkoitetaan keskeisiä väestön hyvinvointiin liittyviä palveluita. Tyypillisimpiä sosiaalialan yritysten tuottamia palveluja ovat vanhusten laitospalvelut ja palvelutalot, mielenterveys- ja päihdeongelmaisten sekä kehitysvammaisten asumispalvelut, lasten ja nuorten laitoshoido ja kotipalvelut, mukaan lukien kotisairaanhoido. Sosiaalipalveluja tuottavat julkinen ja yksityinen sektori, johon kuuluvat yritykset ja järjestöt, kuten yhdistykset, säätiöt ja muut yleishyödylliset palvelutuottajat.

Sosiaalipalvelujen tuottamisen rakenteisiin vaikuttaa talouden kiristymisen ohella asiakkaan yksilöllisyyttä korostava ideologia. Asiakkaan valinnanvapautta pidetäänkin keskeisenä sosiaalipalvelujen tuottamista uudistavana voimana (Kallama 2014). Väestön ikääntyminen yhdessä tulo- ja koulutustason nousun kanssa on lisännyt sosiaalipalvelujen kysyntää ja on havaittu, että kasvavia sosiaalipalveluja tuottamaan tarvitaan nykyistä enemmän yrityksiä (Hartman 2012). Kuntien kohoavat kustannuspaineet ja tuotannon tehostamistarpeet lisäävät palvelujen ostamista yrityksiltä. Toisaalta on arvioitu, että mahdolliset kunta- ja palvelurakenteen uudistukset koventavat yritysten kilpailua asiakkaista. Onkin ennakoitu, että pienet yritykset eivät menesty kilpailutuksissa, joissa aiempaa suuremmat kunnat ostavat palveluja isoina kokonaisuuksina (Kettunen 2010, Hartman 2012).

Sosiaalialan yritys kenttä on murroksessa, sillä alalla toimivat isot yritykset ovat kasvaneet ostamalla hyvin menestyviä pieniä paikallisia yrityksiä ja ovat levinneet koko maahan.

Samaan aikaan on syntynyt uusia pieniä yrityksiä (Hartman 2012). Valvovat viranomaiset edellyttävät yrityksiltä enenevässä määrin toiminnan läpinäkyvyyttä, laatua ja vaikuttavuutta. Palvelujen tuottajat on velvoitettu lainsäädännön avulla jatkuvaan laadun kehittämiseen ja yritykset on velvoitettu osoittamaan valvoville viranomaisille, miten he valvovat omaa toimintaansa. TOLAKE – hankkeen tavoitteena oli lisätä yrittäjien valmiuksia näiden velvoitteiden täyttämiseen.

## **2. SOSIAALIPALVELUT -TOIMIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

### **2.1 Sosiaalipalvelut – toimiala valtakunnallisesti**

Valtakunnallisesti sosiaalipalveluala nähdään potentiaalisena kasvu-alana. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on käynnistänyt pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan perustuvan strategisen HYVÄ - ohjelman 2011 - 2015 hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi. HYVÄ - ohjelmassa pyritään vahvistamaan julkista taloutta kehittämällä hyvinvointipalvelujen tuottavuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Palvelusektoria kehittämällä tavoitellaan elinkeinorakenteen monipuolistamista. HYVÄ - ohjelmaan liittyen TEM toteuttaa parhaillaan strategista Hyvää yrittäjyydestä ja yhteistyöstä 2013 - 2015 -ohjelmaa, jonka tavoitteena on edistää sosiaali- ja terveystalouden tuottamisen edellytyksiä ja toimialan kehittymistä kasvavaksi ja kansainvälistyväksi alaksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön Sosiaalipalvelut - toimialaraportissa (Hartman 2012) ja toimialakatsauksessa (TEM 2014) todetaan, että Suomessa sosiaalipalvelut ovat pienyritysvaltaista toimintaa kotimaan markkinoilla. Avopalveluyrityksistä yli 94 prosenttia ja laitospalveluyrityksistä 60 prosenttia on mikroyrityksiä.

**Taulukko 1.** Sosiaalipalvelujen yritystoiminta (TEM, 2014)

	2010	2012
kokonaistuotos	8,9 miljardia	10,1 miljardia
yriytysten ja järjestöjen osuus tuotoksesta	31 %	32 %
laitospalveluja tuottavien yritysten määrä	1141	1114
avopalveluja tuottavien yritysten määrä	2160	2204
työntekijöiden määrä	25127	n / a

Julkinen sektori tuottaa edelleen valtaosan sosiaalipalveluista. Avopalveluyritysten määrä on kasvussa, kun taas laitospalveluyritysten määrä näyttää vähenevän. Olemassa olevien laitospalveluyritysten toimipaikkojen ja henkilöstön määrä on viime vuosina kuitenkin kasvanut, mikä kuvastaa markkinoiden keskittymistä.

## 2.2 Sosiaalialan yritystoiminta Kainuussa

Sosiaalialan yritystoiminta alkoi kasvaa Kainuussa 1990-luvun alun valtiosuusuudistuksen jälkeen. Vuonna 2004 Kainuussa toimi noin 120 sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavaa yritystä. Asumispalveluja, kotihoitoa ja kotisairaanhoidon tarjoavia yrityksiä oli noin 70 ja ne työllistivät noin 400 henkilöä (Kainuun Etu 2006). Vuonna 2010 Kainuussa oli 71 sosiaalipalveluyritystä (Hartman 2012). Vuoden 2010 kilpailutuksessa Kainuuseen tuli yksi iso kansainvälinen toimija, ja neljä kainuulaisomistuksessa ollutta vanhus- ja mielenterveyskuntoutujille palveluja tuottavaa kärkiyritystä myi toimintansa lyhyen ajan sisällä kolmelle isolle kansainväliselle toimijalle. Vaikka hoivayritysten myyntien taustalla on ollut markkinoiden yleinen keskittymiskehitys, yrittäjien kokemat ongelmat ovat osaltaan edistäneet yritysten siirtymistä uusille omistajille.

Kainuun Hoivaverkosto – hankkeessa 2003 - 2006 perustettiin Kainuun Hoivayrittäjät ry – verkosto, johon liittyi suurin osa yksityisistä sosiaalipalveluiden tuottajista. Kilpailutuksen ja kansainvälisten hoivayritysten tulon myötä verkoston toiminta alkoi hiipua ja se lakkautettiin keväällä 2013. Isot toimijat eivät ole olleet kiinnostuneita paikallisen tason yhteistyöstä. Lisäksi hoivayrittäjät kokivat, etteivät he olleet saaneet riittävästi konkreettista tukea elinkeinotoiminnasta ja sosiaali- ja terveyspalveluista vastaavilta virkamiehiltä eivätkä paikallisilta poliitikoilta (Junnila & Lehtonen 2013).

Kainuun sote -kuntayhtymä on itse sosiaalipalveluiden tuottaja, mutta myös niiden merkittävä ostaja. Kainuussa ei ole laadittu palvelustrategiaa, jossa hahmotettaisiin sosiaalialan toimijoiden välistä kumppanuutta palveluiden tuottamisessa. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tuottamien palvelujen hintaa ei ole tehty näkyväksi, minkä yritykset ovat ilmoittaneet kokevansa ongelmalliseksi nykyisessä kilpailutilanteessa. Henkilöstön osaamis- ja mitoitusvaatimukset on myös koettu haasteellisiksi yrityksissä, jotka näkevätkin suurena haasteena osaavien työntekijöiden saamisen rekrytoimisen.

Asiakkaiden valinnanvapauden edistäminen on Kainuun sote - kuntayhtymän tavoitteena. Tavoitteeseen pääsemiseksi kuntayhtymä toteutti Aktiiviasiakashankkeen 2011 - 2013 Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa -ohjelmassa. Hankkeen päätavoite oli kehittää asiakkaan valinnanvapautta korostava, maakunnallinen ikääntyneiden asumispalveluiden palveluohjauksen toimintamalli. Hankkeen tuloksina saatiin ikääntyneiden palveluihin palveluportaali (<http://sote.kainuu.fi/palvelutarjotin>), palvelusetelikonsepti ja uuden palveluohjauksen mukaisesti koulutetut ammattihenkilöt. Hankkeen keskeinen elementti oli julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin palvelujen tuotteistaminen keskenään vertailukelpoisiksi ja niiden tarjoaminen asiakkaille keskitetysti yhdeltä internetissä toimivalta palvelutarjottimelta (Junnila & Lehtonen 2013).

Palveluseteli otettiin Kainuussa käyttöön vuonna 1995 ja esimerkiksi vanhuspalveluissa on saatavilla kahdeksan erilaista seteliä, muun muassa palveluasumiseen, kotihoitopalveluihin ja omaishoitajien lakisääteisiin vapaapäiviin. Aktiiviasiakas – hankkeessa haluttiin kaventaa hyvinvointieroja ja mahdollistaa palvelusetelin käyttö kaikissa tuloluokissa. Hankkeessa tehtiin valtakunnallisesti merkittävää työtä määrittelemällä tuloluokkasidonnaiset palvelusetelit, jotka otettiin käyttöön vuonna 2012. Palvelusetelin käytön laajentaminen on edelleen työn alla. (emt.)

Palveluportaali on perusrakenteeltaan valmis, mutta se vaatii edelleen kehittämistä. Tarjottimella on tietoja paikkakunnittain yksityisistä hoivapalvelujen tuottajista ja palvelujen hinnoista, joihin julkisista palveluista annetut tiedot eivät kuitenkaan ole vertailukelpoisia. Tarjottimelta puuttuu tiedot erilaisista hyvinvointia tukevista palveluista, kuten jalkahoito-, fysioterapia-, siivous- ja talonmiespalveluista. Lisäksi portaalista puuttuvat kuvaukset palvelujen sisällöistä ja palautteenantojärjestelmä. Näin ollen asiakkaan mahdollisuus valita ei tosiasiallisesti vielä toteudu (emt.).

## 2.3 Sosiaalipalveluyritysten ohjaus ja valvonta

Sosiaalipalveluja tuottavien yritysten toimintaa valvovat yrityksen itsensä lisäksi kuntien, aluehallintoviraston ja sosiaali- ja terveysalan lupaviraston (Valvira) viranomaiset. Yritysten ohjaus ja valvonta perustuu lakiin yksityisistä sosiaalipalveluista (22.7.2011/922). Lain tarkoituksena on varmistaa, että yksityisiä sosiaalipalveluja käyttävän asiakkaan oikeus laadultaan hyviin sosiaalipalveluihin toteutuu. Valvontaviranomaisen on toteutettava yksityisten sosiaalipalvelujen valvontaa ensisijaisesti antamalla palvelujen tuottamisessa tarpeellista ohjausta ja neuvontaa palvelujen tuottajalle sekä seuraamalla toiminnan kehitystä yhteistyössä palvelujen tuottajan kanssa.

Valvira antoi lakiin yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011, 6 §) perustuvan määräyksen yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimisesta, sisällöstä ja seurannasta 1.3.2012 alkaen. Omavalvontasuunnitelmassa palvelujen tuottaja osoittaa, että yrityksen asiakkaille järjestämät palvelut täyttävät niille lainsäädännössä ja valvontaohjelmissa asetetut laatuvaatimukset.

Jokaisen sosiaalipalveluyrityksen on laadittava omavalvontasuunnitelma. Omavalvontasuunnitelma tarkoittaa kuvausta siitä, miten yritys ottaa huomioon kriittiset työvaiheet, joihin omavalvonnan tulee kohdistua, miten yritys varmistaa palvelujen laadun ja asiakasturvallisuuden ja missä asiakirjoissa se on kuvattu. Omavalvontasuunnitelma on julkinen asiakirja, joka tulee olla asiakkaiden nähtävillä. Omavalvonta on siis osa toimintayksikön laadunhallintaa.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (2012/980) (vanhuspalvelulaki) tehostaa ikääntyneiden palvelujen laadun ja vaikuttavuuden seurantaa. Mielenterveyslaki (1990/1116) ja kehitysvammaisten erityishuollosta annettu laki (1977/519) on säädetty ennen 1990-luvun valtiosuusudistusta, joka mahdollista palvelujen ostot yksityisiltä yrityksiltä tai yhdistyksiltä, joten niissä ei esitetä vaatimuksia yritysten toiminnan valvomiseen.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (2005/272) koskee sosiaalialan yrityksiä. Lain tavoite on, että sosiaalihuollon henkilöstön ammatillinen osaaminen perustuu ensisijaisesti asiakkaiden palvelutarpeisiin. Henkilöstön riittävä

koulutus ja ammatillinen osaaminen edistävät sosiaalihuollon asiakkaiden perus- ja ihmis-oikeuksien toteutumista ja varmistavat palvelujen laatua. Henkilöstömitoitus on Valviran erityistarkkailussa, josta viimeisin esimerkki on alle 0,5 työntekijää/asiakas mitoituksella toimivien vanhusten laitoshoidon tuottavien yksityisten ja julkisten toimijoiden joutuminen 'mustalle listalle' (MTV uutiset, 19.5.2014).

Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annettu laki (2000/812) edellyttää, että yksityisen sosiaalipalveluyrityksen asiakkaalle on laadittu palvelu-, hoito-, huolto- tai kuntoutussuunnitelma. Lapsille ja nuorille edellytetään hyvinvointisuunnitelman laatimista 1.8.2014 alkaen (Lastensuojelulain muutos 2013/1292). Vanhuspalvelulain perusteella iäkkäille henkilöille tulee laatia palvelusuunnitelma. Jokaisella mielenterveysasiakkaalla tulee olla kirjallinen hoito- ja (kuntoutus)suunnitelma (STM 2001).

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Valvira ovat laatineet suosituksia ja valvontaohjelmia, jotka tukevat lainsäädännön ja valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan kehittämisohjelman (KASTE) edellyttämien toimenpiteiden toimeenpanoa. (Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut 2012, Lastensuojelun laatusuositus 2013, Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2013) Laatusuosituksilla tavoitellaan jatkuvaa laadun arviointia. Laatusuositusten lähtökohtana on asiakkaiden perusoikeuksien tasa-arvoinen toteutuminen. Tavoitteena on, että palvelujen laatu, vaikuttavuus ja saatavuus paranevat ja alueelliset erot vähentyvät.

Valmisteilla on lakeja, joiden avulla pyritään parantamaan sosiaalialan yritysten palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. Työn alla olevassa itsemääräämisoikeuslaissa (STM 2014) tullaan edellyttämään, että palvelujen tuottaja vahvistaa asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumista antamissaan palveluissa. Uuteen lakiin sisältyisivät myös säännökset asiakkaan itsemääräämiskyvyn arvioinnista sekä yksilöllisestä itsemääräämisoikeutta koskevasta suunnittelusta. Asiakkaalle olisi laadittava yksilökohtainen suunnitelma, kun hänen itsemääräämiskykynsä on todettu laissa tarkoitetulla tavalla alentuneeksi, hänelle olisi laadittava yksilökohtainen suunnitelma.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) on valmistelemassa kotihoidon laatusuosituksia ja tarkoituksena on toteuttaa vaikuttavuusarviointi laatusuositusten toimivuudesta. STM on kehittämässä yhdessä mm. Kuntaliiton ja THL:n kanssa hoidon laadun ja hoitoisuuden



mittareita, joita käytetään lain ja laatusuositusten toteutumisen ja vaikuttavuuden arviointiin. Myös sosiaalihuoltolaki on uudistumassa ja uudistuva laki tulee sisältämään palvelujen laadun turvaamiseksi myös yritysten laadunhallintaan liittyviä määräyksiä (Hallituksen esitys eduskunnalle 2014).

Sosiaalipalvelut - toimialaraportissa (Hartman 2012) todetaan, että sosiaalialan yksityisen palvelutuotannon menestystekijöitä ovat joustavuus, kustannustehokkuus, palveluallttius, asiakaslähtöisyys ja panostaminen laatutyöhön. Vaikuttavuuden mittaaminen tulee olemaan yrityksissä keskeinen kehittämiskohde, sillä myös aluehallintovirastot ovat kehittämässä sosiaalialan yritysten palvelukykyä ja toiminnan laatua arvioivia mittareita.

### **3. TOIMINTAPROSESSIEN JA LAADUN KEHITTÄMINEN SOSIAALI-ALAN YRITYKSISSÄ KAINUUSSA – HANKE**

#### **3.1 Lähtökohdat**

Toimintaprosessien ja laadun kehittäminen sosiaalialan yrityksissä Kainuussa (TOLAKE) -hankkeen lähtökohtina olivat kainuulaisten lastensuojelualan toimijoiden ilmaisema tarve yhtenäistää sosiaalityön lomakkeet ja Kajaanin amk:ssa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa vuosina 2011- 2012 kainuulaisessa vanhusten hoivakodissa toteutettu työhyvinvoinnin kehittämisprojekti (Arffman 2012). Kehittämisprojektin tilannut yrittäjä havaitsi, että opinnäytetyön teoriaa (jaettu johtajuus) voidaan hyödyntää omavalvontasuunnitelman laatimisessa ja prosessien kehittämisessä toimiviksi.

Hankkeen suunnittelu käynnistyi sähköpostitse toteutetulla yhteydenotolla noin 25 sosiaalialan yritykseen, jotka tuottivat vanhusten asumispalveluja, kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja, koti- ja kotisairaanhoidon sekä lastensuojelupalveluja. Lisäksi tiedusteltiin julkisten perhe- ja vanhuspalvelujen halukkuutta osallistua hankkeeseen.

Kappaleessa 2.2 kuvattu Kainuun sosiaalialan yritysten toimintaympäristön muutos tuli esiin myös TOLAKE – hankkeen käynnistämävaiheessa. Iso kansainvälinen toimija ilmoitti hankkeeseen mukaan lähdöstä kiinnostuneelle toimihenkilölleen, että yritys ei ole mukana paikallisissa kehittämishankkeissa, kolme yritystä valmisteli toimintansa myyntiä isoille toimijoille ja myyntineuvottelujen edistyessä he jäivät pois hankkeesta ja pari pienempää yritystä harkitsi, että hanke ei todennäköisesti tule palvelemaan heidän tarpeitaan. Kainuun sote – kuntayhtymän vanhuspalvelut jäi pois hankkeesta meneillään olevan ison organisaatiouudistuksen vuoksi.

Noin 20 toimijaa ilmoitti olevansa kiinnostunut hankkeesta, joukossa kuntayhtymän lastensuojeluyksikkö. Toimijat esittivät yksimielisesti ajankohtaisiksi kehittämishaasteikseen palvelujensa laadun ja vaikuttavuuden todentamisen, kilpailukyvyn parantamisen ja verkostoitumisen. Yritykset tiedostivat, että asiakkaan aktiivisuutta korostavan toimintamallin ja palvelusetelien yleistyessä kilpailu asiakkaista tulee muuttumaan, johon heillä tulee olla valmiudet vastata. Lisäksi palveluohjauksen uudistuminen ja palvelutarjottimen kehittämisen nähtiin tuovan yksityisten palvelutuottajien palvelut paremmin asiakkaiden tietoon.

Hankkeelle haettiin ja saatiin rahoitus Kainuun ELY:stä, Manner-Suomen ESR - ohjelman toimintalinja 1:stä. Hankkeen katsottiin vastaavan ohjelman tavoitteita: uudistaa sosiaalialan yritysten toimintatapoja, vahvistaa niiden liiketoimintamahdollisuuksia ja kilpailukykyä, lisätä kaikkien henkilöstöryhmien osaamista ja edistää yhteistyötä yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä. Hanke tuki myös Kainuun maakuntaohjelmaa edistämällä yrittäjyyttä ja parantamalla hyvinvoinnin edellytyksiä Kainuussa.

### 3.2 Tavoitteet

Hankkeen kokonaistavoitteeksi (pitkän aikavälin tavoitteeksi) asetettiin sosiaalialan yritysten tuottavuuden ja kilpailukyvyn paraneminen. Lyhyen aikavälin tavoitteena oli kehittää sosiaalialan toimijoiden asiakas-, tuotteistamis- ja laatuprosesseja, opastaa ja tukea yrityksiä omavalvontasuunnitelmien kehittämisessä, tukea yrityksiä oman toimintansa vaikuttavuuden arvioinnissa ja vahvistaa Kamk:n ja sosiaalialan toimijoiden välistä jatkuvaa yhteistyötä.

Hankkeen toimenpiteiksi suunniteltiin alkukartoitus, jonka perusteella räätälöitiin yritysten ja julkisen toimijan osaamisen kehittämistarpeisiin vastaava valmennusohjelma (koulutus, ohjaus, neuvonta), joka toteutettiin osittain verkossa, yrityskohtainen ohjaus (osittain etäohjauksena) ja valmennusohjelman vaikuttavuuden arviointi.

Hankkeen tulokseksi asetettiin selvitys sosiaalialan toimijoiden laatu-, asiakas- ja tuotteistamisprosessien nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tulokseksi suunniteltiin myös laatuprosessit, jotka oli yrityksissä tunnistettu, määriteltä ja kuvattu; omavalvontasuunnitelmat, joissa oli määriteltä kriteerit palveluille, valvottavat palvelut ja valvonnan menetelmät sekä juridiikan ja oikeusturvan vaatimukset täyttävät lomakkeet lastensuojelualan toimijoille asetettiin hankkeen tuloksiksi.

Hankkeen tuloksena haluttiin nähdä yritysten tekemiä palveluprosessien mallinnuksia, hyvän asiakaspalvelun määrittelyjä kriteereineen ja palvelutuotteiden kuvauksia. Pitkän aikavälin tulokseksi asetettiin sosiaalialan yritysten osaamisen kehittyminen, yritysten kilpailukyvyin vahvistuminen, toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen. Tulokseksi nähtiin myös sosiaalialan toimijoiden kumppanuuden vahvistuminen ja Kamk:n poikkialaisen ja Kamk:n, sosiaalialan yritysten ja kehittämissyhtiö Seniorpolis Oy:n välisen yhteistyön lisääntyminen.

### 3.3 Kohderyhmä

Hankkeen varsinaisena kohderyhmänä olivat 13 sosiaalialan yritystä Kainuun eri kunnista ja yksi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastensuojeluyksikkö (taulukko 2). Ne tarjosivat vanhusten asumis- ja hoivapalveluja, lastensuojelua, mielenterveyskuntoutujille ja kehitysvammaisille asumis- ja hoivapalveluja sekä kotipalveluja. Yrityksissä työskenteli hankkeen alkaessa 282 työntekijää ja säännöllisten palvelujen piirissä oli 440 asiakasta ja 35 avohuollon tukiasiakasta.

Hankkeen kohderyhmään kuuluivat myös Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan opettajat ja opiskelijat sekä Seniorpolis Oy Ristijärveltä.

**Taulukko 2.** Hankkeeseen osallistuneiden yritysten taustatietoja

	yritys-muoto	perustettu	työntekijät lkm	asiakaspai- kat (lkm)	nykyiset palvelutuotteet
Kajaanin Palvelutalosaäitiö	säätiö	1990	33	n. 50	palveluasuminen, kotihoito, tehostettu palveluasuminen, lyhytaikahoito, siivous, pyykkihuolto, ruokahuolto, vuokra-asunnot
Kajaanin Arvola-koti ry	yhdistys	1964	48	130	kuten yllä
Suomussalmen vanhustentalo- yhdistys ry	yhdistys	1970	50	120	asuntojen vuokraus, hoivapalvelut: tehostettu asuminen, palveluasuminen, päivä-toiminta, päivähoito, omaishoito, kotihoito
Ristilepo (Satama, Majakka)	ky, oy	2003	14 +2 tunti- työntekijää	16 +1 lyhyt- aikainen	ympäri vrk hoiva ja huolenpito, päivähoito, saunapalvelu, lyhyt-aikainen hoito
Materon hoitokoti	avoin yhtiö	1990	10	16	vanhusten ympärivuorokautinen hoito
Betania lastenkotisäätiö	säätiö	1911 / 1971	30	14 vanhus-, vammais-, lasten- suojelup.	asunnon vuokraus, siivous, terveystalot, lastenkoti, ympärivrk hoiva, erikseen sosiaalityön kanssa sovittavat erityistoimet, turvakoti, perhepalvelu
SalmiLa	julkinen, Kainuun sosiaali- työkeskus	2008	7	8	sijaishuolto, turvakoti, sosiaalipäivystys (puhelut ja alkuarviointi), jälkihuolto (Salmilasta lähete)
Kainuun Hoivataito oy Nuorisokoti Havukka	oy	2005 / 2012 muutos- lupa	47+tunti- työntekijöitä	14+35 avohuollon tukitoimin- nassa	sijaishuolto, jälkihuolto, tukihenkilötoiminta- tukiviikonloput, perhetyö, valvotut tapaamiset, tuetut tapaamiset
Kajaanin Pelastakaa Lapset ry Harjula	yhdistys	1945	18	16	Lasten ja nuorten laitoshoidon, perhehoito, jälkihuoltotyö
Kimppa Virpi Mäkäräinen	oy	2007	8	7	ei nimetty
Puolangan palvelukoti	oy	1983	7	13	asumispalvelu
Palvelukoti Loue Oy	oy	2007	6-7	11	asumispalvelu
Hyryn Hoiva	oy	2010	7	7 + 2 tilapäinen	asumispalvelu, hoivapalvelu, ateriapalvelu, viriketoiminta (on yrityksen vahvuus), asiointipalvelu
Jasmin					
Yhteensä			282+ tunti- työntekijät	440 + 35 avohuolto	

#### 4. TOIMINTAPROSESSIT

Toimintaprosessit ovat jokaisessa organisaatiossa olevia toimenpidesarjoja, joiden avulla organisaation tulos saavutetaan. Prosessit ovat organisaation toiminnan perusta.

Prosessikartta

Organisaatiolla on yhtä aikaa käytössä useita prosesseja ja ne muodostavat keskenään vuorovaikutteisen verkon. Organisaation yleistä kuvausta organisaation *tärkeimmistä* prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä kutsutaan prosessikartaksi.

Organisaation prosessikartta riippuu olennaisesti sen toiminta-alueesta, mutta muutamia yleisempiä prosesseja voidaan tunnistaa useimmista organisaatioista. Tällaisia ovat esimerkiksi: tilaus-toimitusprosessi (tilauksesta laskun maksamiseen), tuotekehitysprosessi (tuotekonseptista tuotekuvaukseen), myyntiprosessi (kohdeasiakkaan valinnasta tilaukseen), asiakaspalveluprosessi (asiakaskyselystä ratkaisun toteuttamiseen), laatusprosessi (laatujärjestelmä) ja henkilöstöhallinnon puolelta esimerkiksi palkkausprosessi (uuden tehtävän määrittelystä siihen, että uusi työntekijä aloittaa työt).

Usein yksittäinen prosessi jakautuu useampaan aliprosessiin. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessissa voi olla seuraavanlaisia aliprosesseja: vastaaminen asiakkaan kyselyyn, tarjouksen valmistelu ja toimittaminen asiakkaalle, tilauksen vastaanottaminen, -tuotteen tai palvelun valmistuksen ja toimituksen suunnittelu, tuotteen valmistaminen, tuotteen tai palvelun toimittaminen ja laskutusprosessin käynnistäminen.

Prosessissa on ajatuksena tunnistaa kriittiset toiminnot ja pyrkiä varmistamaan, että suoritus onnistuu joka kerta ja tuloksia syntyy. Tuloksena asiakastyytyväisyys (asiakkaan kokema palvelu) lisääntyy kun prosesseissa onnistutaan hyvin ja samalla henkilöstön rooli selkeytyy ja yhteistyö yli osastorajojen paranee.

#### Prosessin kuvaus

Prosessit ja prosessiajattelu ovat tehokas tapa kehittää organisaation toimintaa. Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. Prosessikuvausten avulla yritetään ymmärtää mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tavalla voidaan mittaaminen ja kehittäminen kohdistaa näihin kriittisiin vaiheisiin.

Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Prosessien kuvaaminen on hyvä tapa esittää organisaation käytännön

työtä, auttaa ihmisiä ymmärtämään organisaation toiminnan kokonaisuutta ja mahdollistaa organisaation toiminnan ja työn jatkuvan kehittämisen (Laamanen, 2002).

### Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessin tunnistamisen ja kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää miten prosessissa toimivat henkilöt toimivat eri rooleissaan, jotta prosessi olisi tehokas, asiakas saisi hyötyä ja organisaatio menestyisi. Prosessikuvaukseen kuvataan mm. tavoitteet, kriittiset menestystekijät, vastuut ja asiakkuudet.

Jotta yrityksen prosessit voidaan kuvata, täytyy ne ensin tunnistaa. Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Asiakassuuntautuneessa lähestymistavassa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Toinen määrittelyyn liittyvä periaate on, että prosessi alkaa jollain tapaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin.

Prosessin tunnistamiseen ja kuvaamiseen liittyy myös sen tarkastelu, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input), omistajat ja toimittajat (Laamanen, 2002).

### Prosessijohtaminen

Prosessiajattelu muuttaa organisaation johtamista osastajohtamisesta kohti prosessijohtamista. Laamanen ja Tinnilä (2009) erittelevät prosessimaisessa toiminnassa kaksi eri johtajuuden tyyppiä. Laamasen mukaan voidaan puhua prosessien parantamisesta sekä varsinaisesta prosessijohtamisesta.

Prosessiajattelu tuo organisaatioon myös uuden prosessin omistaja – roolin. Prosessin omistaja on prosessista vastuussa oleva henkilö tai ryhmä. Tällainen kokonaisvaltainen kehittäjän rooli on aikaisemmin kuulunut esimiehille ja yksiköiden johtajille (Laamanen, Tinnilä 2009). Tänä päivänä prosessin omistaja voi toimia millä organisaatiotasolla tahansa.

Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa ko. prosessin suorituskyky ja tulos. Prosessin omistaja vastaa prosessin kehittamisestä, parantamisesta ja ylläpidosta. Prosessinomistaja määrittää toiminnan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Prosessinomistajan vastuulla on, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaiset. Vastuualueeseen sisältyy myös ongelmien ratkaiseminen. Prosessinomistaja vastaa henkilökunnan tehokkaasta toiminnasta ja siitä, että prosessissa on riittävästi tietoa ja taitoa omaavia henkilöitä (Lecklin, 2006).

Toimintaprosessit TOLAKE – hankkeessa

TOLAKE – hankkeessa kehittämiskohteeksi valittiin asiakas-, tuotteistamis- ja laatuprosessit alkukartoituksen haastattelujen tulosten perusteella.

#### 4.1 Asiakasprosessi

Asiakkaiden asemaa sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmässä on vahvistettu mahdollistamalla heille valinnanvapaus. Valinnanvapauden lisääntyminen tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat valita, mistä he hankkivat tarvitsemansa sosiaali- ja terveystalvvelut. Se on mahdollistettu luomalla palvelusetelijärjestelmä. Palvvelusetelit, joiden rahallinen arvo perustuu asiakkaan/eläkeläisen tuloihin, mahdollistavat palvelujen hankkimisen kunnan tai kuntayhtymän hyväksymiltä yksityisiltä palvelujen tuottajilta. Henkilökohtainen budjetointi on toinen tapa vahvistaa asiakkaiden valinnanvapautta ja vaikutusvaltaa tarvitsemiensa palveluiden hankkimisessa. Siinä asiakas saa itse määrittellä, millainen tuki ja palvelut häntä parhaiten palvelee. Henkilökohtainen budjetointi mahdollistaa yksilölliset ja luovat ratkaisut, sillä asiakas voi yhdistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottamat palvelut itseään parhaiten palvelevalla tavalla. Keskeistä on, että palvelun tarvitsija tietää, paljonko hänellä on käytettävissään rahaa sosiaali- ja terveystalvvelujen hankkimiseen.

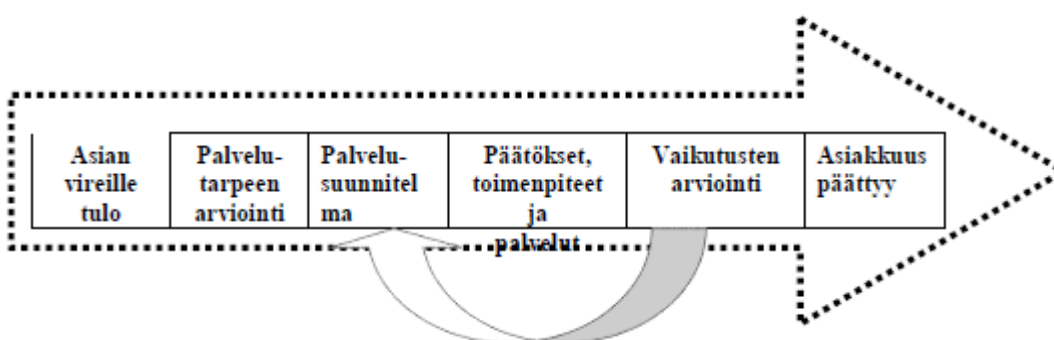
Valinnanvapaus palveluseteleineen ja henkilökohtaisine budjetteineen on avannut uusia mahdollisuuksia yrityksille ja niiden on ajateltu helpottavan sellaisten yritysten asemaa, jotka eivät ole pärjänneet kilpailutuksissa. Asiakkaiden valinnanvapaus ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että he hankkisivat pieniltä yrityksiltä tarvitsemansa palvelut. Organisaatioiden kannattaa panostaa ja huolehtia asiakasprosessiensa kunnosta.

Asiakasprosessiajattelun idea on yksinkertainen. Asiakasprosessiin pohjautuvassa tarkastelussa yksittäinen asiakas ja hänen saamansa palvelu ovat toiminnan keskiössä.

Prosessin suunnittelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista. Mietitään millaisilla tuotteilla / palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää ja suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla halutut tuotteet ja palvelut saadaan aikaan.

Asiakaspalvelun lisäksi myös mm. asiakashankinta ja markkinointi olemassa oleville asiakkaille sisältyvät asiakasprosesseihin. Philip Kotler (2003) on määritellyt markkinoinnin olevan asiakassuhteiden hoitoa. Uusien asiakkaiden hankkimisen lisäksi päämääränä on säilyttää nykyiset asiakkaat toimittamalla heille tyydyttäviä palveluja ja tuotteita.

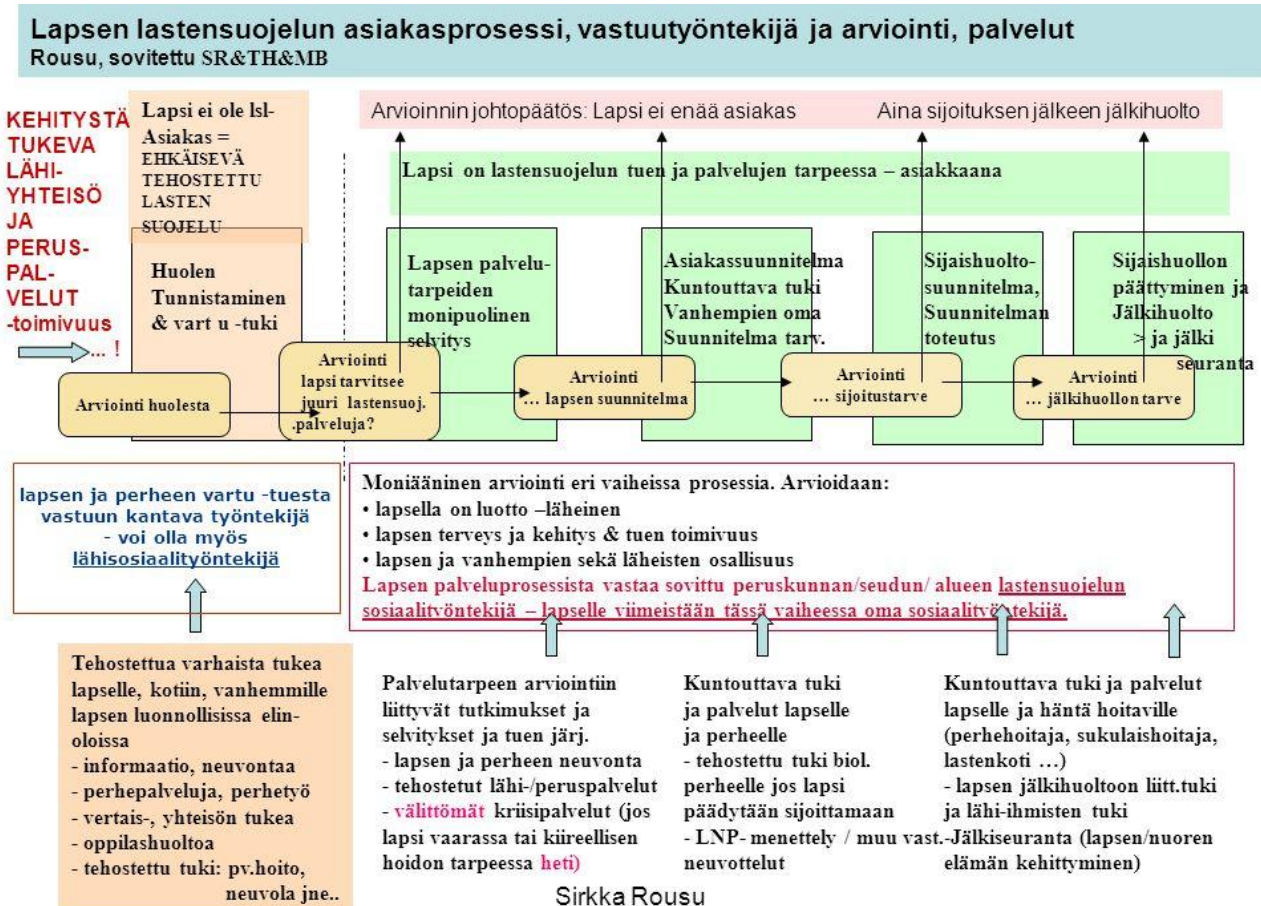
Sosiaalipalvelujen asiakasprosessi voidaan jakaa kuuteen osaan (Kuvio 1). Eri vaiheiden tulee kytkeytyä yhteen ja muodostaa kokonaisuus, jonka tavoitteena on asiakkaan tilanteeseen vaikuttava palvelu. Toimiva asiakaspalvelu lähtee asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista, se on suunniteltu yhdessä asiakkaan kanssa ja sen vaikutuksia arvioidaan (Laaksonen, Tervo 2011). Palveluja tarjoavien organisaatioiden prosessien kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin, että (myös yllättävissä tilanteissa) asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen, 2002).



**Kuvio 1.** Asiakasprosessi (Laaksonen, Tervo 2011)

Asiakkaan kanssa työskentelevien työtä ohjaa asiakkaan palvelusuunnitelma. Prosessin eri vaiheissa toteuttamisvastuu voi vaihdella (Kuvio 2), mutta vastuuhenkilön (prosessin omistajan) tulee tehdä yhteistyötä kaikkien osallisten kanssa (Laaksonen, Tervo 2011).





Kuvio 2. Esimerkki: Lastensuojelun asiakasprosessi (Rousu, 2006).

Asiakaspalvelun lisäksi myös mm. asiakashankinta sisältyy asiakasprosesseihin. Yrityksen kannalta arvokkaimpia ovat pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet. Tyytyväiset asiakkaat toimivat yrityksen puolestapuhujina ja vähentävät toiminnan edetessä markkinointiin käytettävien resurssien tarvetta. Palveluyrityksen markkinoinnissa erityishuomio on laitettava tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuteen ja tässä tilanteessa tapahtuvaan markkinointiin (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000).

## 4.2 Tuotteistamisprosessi

Palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyllä on keskeistä hyvin suunniteltu ja johdettu palveluportfolio, jatkuva kehitystyö, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen on palvelujen kehittämistä kohti näitä tavoitteita liiketoimintastrategian viitoittamalla tavalla. Palvelujen tuotteistamista ja tarkempaa määrittämistä tarvitaan myös silloin, kun hankitaan tai myydään palveluja.

Tuote voidaan määritellä suppeasti tai laajasti. Suppeasti määriteltynä se on yksittäinen palvelu, toimenpide, muu suorite (esimerkiksi tutkimus, hoitotoimenpide, kotihoito-ohjeen antaminen), toimintamalli tai työkäyntäntö. Laajemmin määriteltynä tuote voi olla asiakkaan koko palvelukokonaisuus. Tuote voi olla yhden ammattiryhmän tuottama tai moniammatillisesti tuotettu palvelu.

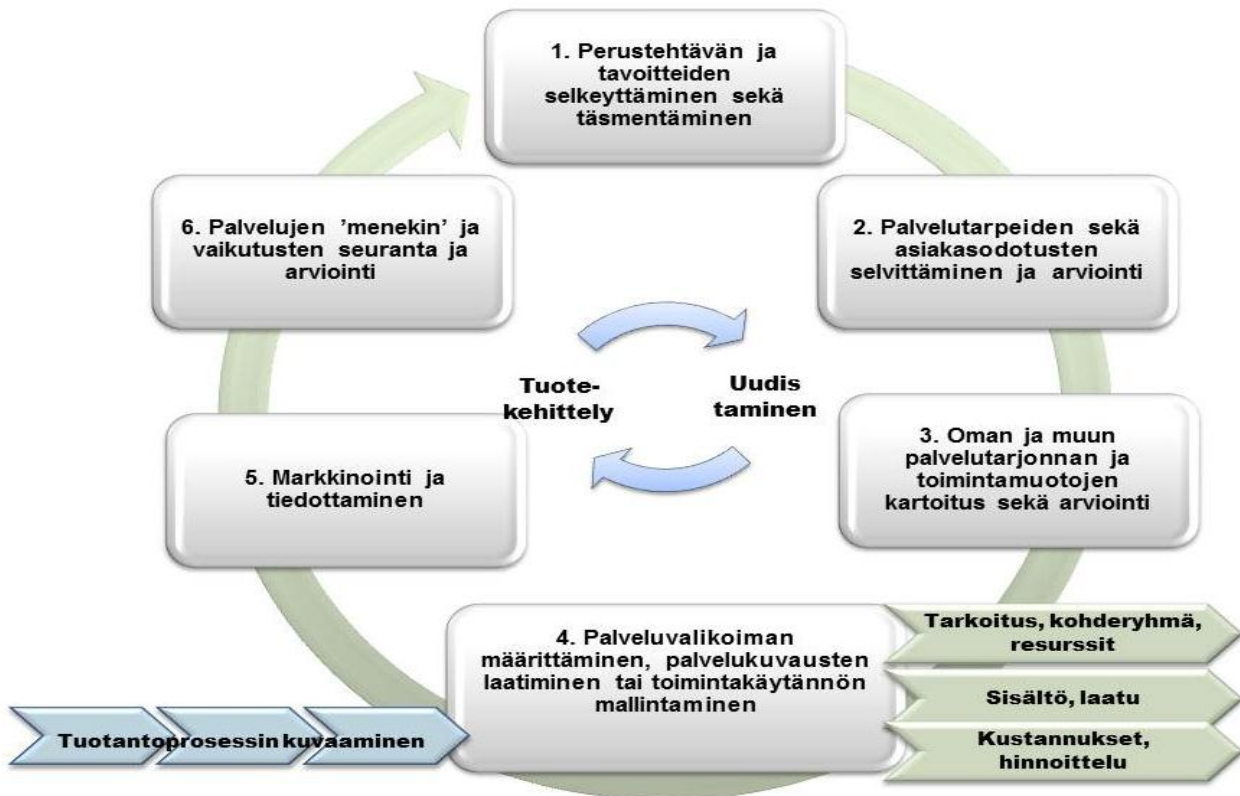
Organisaation käytännön toiminnan kannalta palvelujen tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. Tuotteistus suuntaa kehitystyön tavoitteita kohti harkittuja ja toimivia prosesseja, jolloin myös palvelun tuottamisen työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat.

Tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen 'paketoitua'; palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profiloitua. Tarkennukset voivat koskea palvelun tarkoitusta, kohderyhmää, tavoiteltuja hyötyjä, sisältöä, tarvittavia resursseja, kustannuksia sekä laadulle asetettavia vaatimuksia. (Savolainen, 2012)

Parantainen (2007) määrittelee tuotteistamisen työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.

Tuotteistamisesta on luotu lukemattomia erilaisia teorioita. Kaikissa teorioissa on samansuuntainen lähestymistapa tuotteistamiseen: huolellisen taustoituksen pohjalta lähdetään rakentamaan toimivia ja tarkoin määriteltyjä tuotteita.

Kuntaliiton tuotteistushankkeessa 1990 – luvun lopulla kehitettiin hyvinvointipalveluihin soveltuva tuotteistusmalli. Holma (1998) esittelee tuotteistuksen vaiheet prosessina Kuvio 2). Prosessi käynnistyy perustehtävän selkeyttämisestä, etenee asiakkaiden ja asiakastarpeiden selvittämiseen, palveluntuotannon ryhmittelyyn ja palvelun tai tuotteen määrittelyyn. Kun tuotteet on muodostettu, siirrytään markkinointiin ja lopuksi prosessin seurantaan ja arviointiin.



**Kuvio 2.** Tuotteistusprosessin vaiheita (Holma, T. 1998)

Tuotteistamisprosessiin (Kuvio 2) sisältyy useita, osittain päällekkäin ja limikkäin toteutuvia vaiheita.

**Perustehtävän ja tavoitteiden selkeyttäminen sekä täsmentäminen:** Tuotteistuksen pohjana on aina yrityksen strategia. Yritysstrategia kertoo yrityksen identiteetin ja ydinosaamisen, asemoinnin sekä kilpailuedun markkinoilla. Yrityksellä on selkeä käsitys mitä palveluja kannattaa tuottaa ja kenelle niitä halutaan tuottaa.

**Palvelutarpeiden sekä asiakasodotusten selvittäminen ja arviointi:** Tuotteistusprosessin lähtökohtana ovat aina asiakkaan todennetut tarpeet ja mikäli näitä ei luonnostaan ole (tai asiakas ei vielä tiedosta niitä), pyrkii markkinointi luomaan ne. Tuotteistusprosessin alkaa asiakkaan tarpeisiin pohjautuvasta ideasta, tavarasta tai palvelusta. Se voi olla joko täysin uusi idea tai vain parannus vanhaan. Oleellista on vain, että se on jotain sellaista mille asiakkailta on tarvetta.

**Oman ja muun palvelutarjonnan ja toimintamuotojen kartoitus sekä arviointi:**

Tuotteistusprosessin seuraavassa vaiheessa selvitetään löydetyistä ja saaduista ideoista ne, joilla on potentiaalia menestyä markkinoilla eli joille on kysyntää. Tämä toteutetaan yleensä jonkinlaisella markkinatutkimuksella. Kun potentiaaliset ideat on löydetty ja valittu, aloitetaan niistä rakentamaan valmiita tuotteita.

Tuotteistusprosessin tähän vaiheeseen sisältyy myös markkinoilla mahdollisesti toimivien muiden vastaavia palveluja tuottavien organisaation palvelutarjonnan kartoittaminen kunnassa tai seutukunnassa (Savolainen, 2012).

**Palveluvalikoiman määrittäminen, palvelukuvausten laatiminen tai toimintakäytännön mallintaminen:**

Ennen yksittäisten palvelujen kuvaamista on palvelujen kirjo tavalla tai toisella jäsennettävä. Organisaatiossa tai yrityksessä voi esimerkiksi olla tuoteperheitä tai tuoteryhmiä, joilla on jokin yhteinen nimittäjä. Näistä muodostuu palveluvalikoima, joka kertoo millainen kokoelma palveluja organisaatiolla on tarjolla. Omaa palveluvalikoimaa peilataan asiakastarpeisiin ja seutukunnassa tarjolla oleviin palveluihin. Silloin tarkastellaan mm. sitä että puuttuuko organisaatiolta jokin palvelu tyystin tai tarvitseeko joku olemassa oleva palvelu edelleen kehittämistä.

Yksittäisen tuotteen/palvelun tai palvelukokonaisuuden kuvaus on tuotteistamisprosessin keskeisin dokumentti. Tuote-/palvelukuvauksessa kiteytetään mistä tuotteesta on kyse.

Kuvauksessa tulisi olla: palvelun nimi, palvelun slogan ja/tai palvelulupaus, kenelle palvelu on tarkoitettu, millaisia hyötyjä tavoitellaan, mitä palvelun avulla halutaan saada aikaan, miksi asiakkaan kannattaa ostaa palvelu, mitä palvelussa tehdään eli palvelun keskeinen sisältö, millaisia vaatimuksia esimerkiksi palvelun laadulle asetetaan, mistä palvelua saa ostaa., miten palvelun onnistuminen arvioidaan (asiakaspalautteet yms), miten ja missä palvelu tuotetaan. Lisäksi kuvauksessa voi ilmetä myös palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset, palvelun hinta ja prosessin kesto.

Tuotteistamisprosessin tässä osassa suunnitellaan, miten tuote käytännössä toteutetaan. Tässä vaiheessa määritellään myös se, kuinka valmiiksi tuote tehdään eli kuinka paljon asiakas voi halutessaan mukauttaa sitä.

**Markkinointi ja tiedottaminen:** Tuotteistus on osa markkinointia. Tuote on muutettava markkinoitavaan muotoon ennen kuin sitä voidaan myydä. Tuotteistusprosessissa tuotteesta tehdään markkinoinnillinen kuvaus, jossa esitellään ne asiat, joihin asiakkaiden halutaan kiinnittävän huomiota. Tuotteistusprosessin markkinointivaiheessa luodaan tuotteen markkinointisuunnitelma joka sisältää tuotetta koskevat suunnitelmat markkinoinnin osa-alueista.

Tuotteistusprosessissa suunnitellaan myös, miten tuotteen julkaisu tai lanseeraus toteutetaan. Tuotteen julkaisun onnistuminen on elintärkeää tuotteen menestymisen kannalta.

**Palvelujen ”menekin” ja vaikutusten seuranta ja arviointi:** Tuotteistusprosessi ei lopu siihen kun tuote saadaan markkinoille. Palvelujen kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Jokaisella tuotteistamisprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Selvät arviointiperusteet edesauttavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä työntekijöille.

Laatu on keskeinen tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialue

Palvelun laatu on edellytys arvon luomiselle sekä asiakkaalle että organisaatiolle itselleen. Laatu on myös keskeinen tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialue. Palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden mittaaminen heijastavat tuotteistamisen onnistumista asiakkaiden näkökulmasta (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2007).

## 4.2 Laatu prosessi

Laatuajattelu

Laadulla on monenlaisia määritelmiä. Laatu voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Jämsän ja Mannisen (2000) mukaan laatua voidaan tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaan, organisaatio tai organisaation ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta. Laatuun kohdistuvat odotukset vaihtelevat sen mukaan kenen

näkökulmasta laatua tarkastellaan. Laatukriteereille asetettu taso voi perustua yleiseen sopimukseen, viranomais määräyksiin tai se voidaan asettaa organisaation sisäiseksi, omaksi tavoitteeksi.

### Laatutyö sosiaalialan yrityksissä

Kuten kappaleessa 2.3. jo todettiin, sosiaalialan yrityksiltä vaaditaan nykyään entistä tiukemmin osoitusta niiden tuottamien palveluiden luotettavuudesta sekä asiantuntijuudesta. Yritysten on pystyttävä kuvaamaan niiden tarjoamiin palveluihin sisältyvät prosessit ja niiden toimivuus, koska kuntien ja kuntayhtymien tulee yksityiseltä palveluntuottajalta palveluja hankkiessaan varmistettava, että palveluiden taso vastaa kunnan / kuntayhtymän palveluille asettamia vaatimuksia.

Sosiaalipalvelujen tuottamisen rakenteet ovat muuttumassa. Asiakkaiden valinnanvapauden kasvun myötä, markkinoille tulee lisää sosiaalipalveluja tuottavia yrityksiä. Kilpailu asiakkaista kovenee; hyvästä laadusta viestiminen tulee olemaan yksi tärkeimmistä yrityksen markkinoinnissa esille tuotavista asioista.

### Laatu

Kun puhutaan laadusta, yleisimmin on kyse niistä ominaisuuksista, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan kykyyn täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistetut odotukset. Sosiaali- ja terveysalalla laadun voi määritellä kyvyksi täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin ja lakien, asetusten ja määräysten mukaan (THL, 2013).

Organisaatio voi määritellä laadun myös laaja-alaisemmin, sisältämään esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja – vaikuttavuuden lisäksi myös toiminnan tehokkuus-, talous- ja henkilöstönäkökulmat.

### Laatukriteerit

Laatukriteerien toteutumista tulee valvoa, mitata ja arvioida. Laatukriteerit konkretisoivat laadun sisällön – niiden avulla voidaan todeta, arvioida, erotella hyvä ja huono laatu,

joskus puhutaan laadun minimikriteereistä. Sosiaalipalveluille asetetaan laatukriteereitä sekä lainsäädännön että myös esimerkiksi KELAn standardien kautta. Myös palvelujen ostajat, esimerkiksi kunnat, KELA ja yksityishenkilöt asettavat omat laatukriteerinsä (THL, 2013).

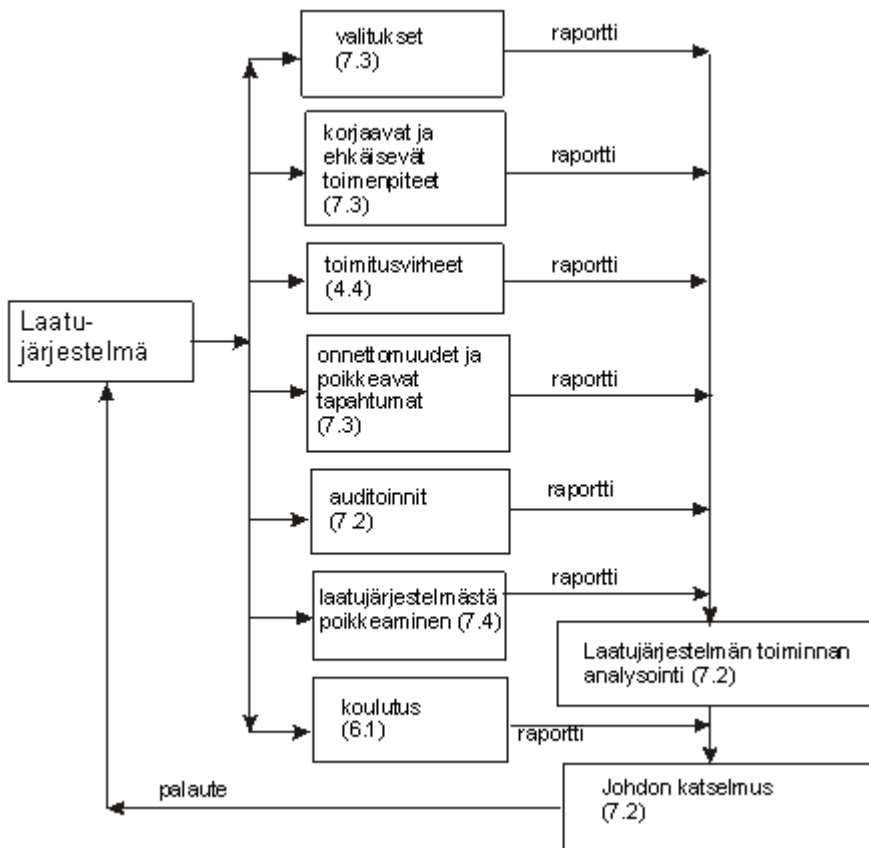
### Laatujärjestelmä osana laadunhallintaa

Prosessimaisen toimintamallin, prosessikuvausten tavoitteena on asettaa kullekin yksittäiselle prosessille omat laatutavoitteet. Laatukäsikirjaa ja toimintaohjeita säilytetään ja pidetään ajan tasalla sähköisessä muodossa. Laatutyössään organisaatio kerää sekä analysoi systemaattisesti palautetietoa ja analyysin pohjalta kehittää organisaation toimintaa vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaatimalla tavalla. Laadunhallintajärjestelmän avulla organisaatio kykenee osoittamaan sekä itselleen että muille, että se pystyy tuottamaan luotettavasti ja johdonmukaisesti ne asiakas- ja lakisääteiset vaatimukset täyttävät tuotteet ja palvelut, jotka se on luvannut toimittaa.

Yleisessä puhekielessä laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, prosessikuvauksista, työtapakuvauksista ja viiteaineistosta (THL, 2013). Laatukäsikirja voi olla paperiversio tai sähköinen dokumentti tai nettiselaimella käytettävä ohjelmisto.

### Laatuprosessit

Laatuprosessien kuvaaminen, laatukäsikirja ja sen liitteet tehdään aina yrityskohtaisesti sen mukaan miten yrityksessä toimitaan.



**Kuvio 3.** Johdon suorittaman laatuvaatimusten seurannan kiertokulku (STUK, 2000)

Kuvion 3 sädehoidon laatu prosessit löytyvät kaikista laatu järjestelmistä. Otsikkotasolla prosessit sopivat kaikille toimialoille (alla lyhyet kuvaukset), tarkempi sisällöllinen kuvaus luonnollisesti vaihtelee kunkin organisaation oman toiminnan, toimialan ja viranomaisten vaatimusten mukaan.

(7.3.) Valitusten käsittely. Kuvataan miten käsitellään saapuneet valitukset ja kuka vastaa käsittelystä ja valitusten arkistoinnista. Määritellään valitukseen vastaaminen ja tapahtuman raportointi siten, että näistä ilmenee valituksen käsittely ja sen perusteella mahdollisesti todetut ongelmat ja niiden korjaaminen. Määritellään kenellä on oikeus nähdä valitukset ja niistä tehdyt raportit.

(7.3.) Korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet. Kuvataan miten käsitellään laadun seurantatulokset ja kuka vastaa käsittelystä ja tulosten arkistoinnista. Määritellään mihin toimenpiteisiin ryhdytään ja mitä menetelmiä käytetään mahdollisten ongelmien korjaamiseksi.



(4.4.) Toimitusten vastaanottotarkastus. Määritellään kuka vastaa tarkastuksessa käytettävistä hyväksyntäkriteereistä. Määritellään tarkastuksen vastuuhenkilö ja henkilöt, jotka osallistuvat vastaanottotarkastukseen. Määritellään henkilö, joka hyväksyy ja allekirjoittaa vastaanottotarkastuksen dokumentit.

(7.3.) Vahinkojen ja poikkeavien tapahtumien käsittely. Kuvataan menetelmät ja vastuuhenkilöt sattuneiden vahinkojen ja poikkeavien tapahtumien käsittelyyn. Määritellään ketkä ovat vastuussa tapahtumien raportoinnista ja viranomaisille ilmoittamisesta. Kerrotaan mitä asioita tapahtumasta ja henkilöistä on kirjattava raporttiin, miten raportit arkistoidaan ja keillä on oikeus raporttien katsomiseen. Viitataan viranomaismääräyksiin.

(7.4.) Laatujärjestelmästä poikkeaminen. Kuvataan kuinka tärkeää on noudattaa kirjattua laatujärjestelmää. Kuvataan mahdollisuus poikkeustilanteisiin, joissa joudutaan tietoisesti poikkeamaan laatujärjestelmän kuvaamasta menetelmästä.

(6.1.) Koulutus. Henkilökunnan ammattitaidon ylläpito ja kehitys. Kuvataan yleinen suhtautuminen koulutukseen ja sille asetetut tavoitteet. Kerrotaan lyhyesti kuinka henkilökunnan täydennyskoulutus on järjestetty.

(7.2) Laatujärjestelmän toiminnan analysointi. Laadun seuranta. Auditoinnit. Johdon katselmus. Kuvataan yleisesti mitä asioita laadusta seurataan, kuinka niitä seurataan ja mikä on seurannan merkitys laatujärjestelmän kehittämiseksi ja ylläpidolle. Kuvataan yleisesti katselmuksia, itsearviointia ja auditointipolitiikka. Kuitataan mitä tietoja kerätään, miten niitä analysoidaan ja miten tulokset raportoidaan.

#### Auditoinnit osana laadunhallintaa

Laatu ei voi kehittyä ilman arviointia ja arviointiin perustuvaa parantamista. Arvioinnilla tarkistetaan onko asetetut tavoitteet saavutettu, tunnistetaan kehittämistarpeita sekä kehittämisen kohteita. Auditointi on yksi laadun arvioinnin kehittämisen työkalu.

Yrityksen itse tekemää arviointia sanotaan sisäiseksi auditoinniksi. Sisäisellä auditoinnilla on kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on varmistamisen näkökulma ja toinen on kehittämisen näkökulma.

Ulkopuolisen suorittama, ns. ulkoinen auditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista paitsi suorittajan osalta myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan virallisempi ja sen tarkoituksena on usein laatusertifikaatin hankinta. Yritys ei välttämättä tarvitse toiminnassaan ulkopuolista auditointia (esimerkiksi ei ole hakemassa sertifikaattia), mutta niitä kannattaa toteuttaa aika ajoin ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi.

## **5. ASIAKASPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA**

### **5.1 Alukartoituksen tulokset: Asiakasprosessin kehittäminen**

TOLAKE – hankkeen alkuvaiheessa kaikki hankkeeseen mukaan tulleet organisaatiot haastateltiin. Alkuhaastattelujen tavoitteena oli kartoittaa toimijoiden omat kehitystarpeet ja hankkeeseen kohdistuvat odotukset ja toiveet. Asiakasprosesseista tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi Kainuun sosiaalialan yrityksissä nousi asiakkaan tapaamiseen ja asiakkaan kanssa kommunikointiin liittyvät asiat.

Alukartoituksen keskusteluissa tuli esille ainakin seuraavat teemat: (1) haastavan asiakkaan kohtaaminen, (2) väkivaltainen asiakas, kielenkäyttö, turvallisuus, (3) päihde- ja huumeasiakkaiden kohtaaminen, yhteisen toimintalinjan hakeminen, (4) omaisten kohtaaminen, vuorovaikutustaidot, (5) lasten kanssa puheeksi ottaminen, millä välineillä, (6) psyykkisesti oireilevan asiakkaan kohtaaminen, (7) haastavien vanhempien kanssa työskentely (näkyvät vanhemmat, haluttomat vanhemmat) ja (8) psykogeriatrinen, alkoholisoituneet vanhukset.

### **5.2 Toimenpiteet ja niiden toteutus: Asiakasprosessin kehittäminen**

Alukartoituksen jälkeen hanke suunnitteli toimijoiden kehitystarpeita vastaavan, koulutusta, ohjausta ja neuvontaa sisältävän valmennusohjelman.

Hankkeen koulutustilaisuuksissa yritykset saivat alla olevat koulutusmateriaalit ja yrityskohtaisissa tapaamisissa keskusteluja syvennettiin yrityksen valitsemissa teemoissa:

**Taulukko 3.** Asiakasprosessien koulutukset TOLAKE-hankkeen valmennusohjelmassa

<b>Asiakasprosessit</b>	
<p><b>Haastavan asiakkaan kohtaaminen</b> Tavoite: lisätä henkilökunnan turvallisuusorientaatiota ja ymmärrystä ennalta estävän turvallisuus-toiminnan tärkeydestä</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Haastavan asiakkaan kohtaaminen</p>
<p><b>Lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottaminen ja haastavien vanhempien kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistuja saa työvälineitä lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottamisen ja haastavien vanhempien kanssa työskentelyyn</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Kuunteleminen ● Dialogisuus ● Lapsen / nuoren omahoitajasuhde ● Elämäkerralliset työmenetelmät ● Puheeksiotto, motivoiva haastattelu ja dialogisuus</p>
<p><b>Yleiset toimintalinjat päihde- ja huumeasiakkaiden kohtaamiseen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat perehtyvät päihdeaineiden vaikutuksiin, tunnistavat päihdeiden käytön, osaavat ottaa päihteet puheeksi ja kohdata päihteitä käyttävän asiakkaan ja hänen perheensä laadukkaasti</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Päihteet ● Päihteet puheeksi ● Motivoiva haastattelu</p>
<p><b>Psyykkisesti oireilevan asiakkaan kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tunnistavat asiakkaiden erilaisia psyykkisiä häiriöitä ja itsetuhoisuutta, osaavat ottaa itsetuhoisen käyttäytymisen puheeksi ja tukea asiakkaan selviytymistä.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Masennus / Tunnistaminen ja tukeminen ● Viiltely ● Aggressio ● Psykoosit ● Itsetuhoisuus / itsemurhat ● Apua arkielämän kriisitilanteisiin ● Toivottomuuden arviointiasteikko</p>
<p><b>Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat ymmärtävät yrityksen arvojen merkityksen oman työnsä ja yrityksen liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön</p>
<p><b>Vanhuspsykiatrisen potilaan kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tunnistavat psyykkisesti oireilevan vanhuksen ja osaavat kohdata ja hoitaa mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsivää vanhusta.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Mielenterveys vanhuudessa ● Ikääntyneiden psyyken lääkehoidot ● Vanhusten mielenterveysongelmista kirjaaminen ● Muistisairauksiin liittyvät käytösoireet ● Viina vie vanhustakin</p>
<p><b>PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tietävät PKV – lääkkeiden käyttöä ohjaavat säädökset, ovat selvillä PKV – lääkehoidon vastuukysymyksistä ja osaavat toteuttaa PKV – lääkettä turvallisesti</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö</p>
<p><b>Autismikuntoutus arjessa – kommunikaation ja myönteisen käyttäytymisen tukeminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tietävät autismin kuntoutuksen peruseräaatteista sekä siitä, kuinka huomioida asiakkaiden yksilöllisyys kuntoutuksessa ja vahvistaa myönteisiä käyttäytymismuotoja</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Autismikuntoutus arjessa</p>

Yrityskohtaisessa neuvonnassa tuettiin myös yritysten asiakasprosessien mallintamista sekä palvelutuotteiden kuvausten laatimista.

Yrityksiä opastettiin myös hyvän asiakaspalvelun määrittelyssä (palvelulupaus). Keskusteluissa palvelulupaus laajennettiin kattamaan myös kokemuksellisen arvon (palvelu synnyttää myönteisiä tunnekokemuksia, esimerkiksi elämyksiä ja turvallisuudentunnetta) ja sosiaalinen arvon (palvelu parantaa asiakkaan toimintamahdollisuuksia hänelle tärkeissä yhteisöissä).

## **6. TUOTTEISTAMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA**

### **6.1. Alkukartoituksen tulokset: Tuotteistamisprosessin kehittäminen**

TOLAKE – hankkeen alkuvaiheessa kaikki hankkeeseen mukaan tulleet organisaatiot haastateltiin. Alkuhaastattelujen tavoitteena oli kartoittaa toimijoiden omat kehitystarpeet ja hankkeeseen kohdistuvat odotukset ja toiveet. Kainuun sosiaalialan yritykset toivoivat yleistä koulutusta tuotteistamisesta.

Koulutusta markkinoinnin suunnittelusta ei katsottu tarpeelliseksi. TOLAKE - hankkeen osallistujista neljällä organisaatiolla oli markkinointisuunnitelma ja muut toimivat lähinnä asiakastilanteen mukaan. Huomattavaa oli, että osa organisaatiosta ei katsonut tarvitsevansa lainkaan erillistä markkinointia, koska markkinointi on sidoksissa kilpailutukseen ja paikat täyttyvät hyvin.

### **6.2. Toimenpiteet ja niiden toteutus: tuotteistamisprosessin kehittäminen**

Alkukartoituksen jälkeen hanke suunnitteli toimijoiden kehitystarpeita vastaavan, koulutusta, ohjausta ja neuvontaa sisältävän valmennusohjelman.

TOLAKE - hankkeen tuotteistamiskoulutuksen keskeinen lähestymistapa oli pienen ja keskisuuren organisaation menestysmahdollisuuksien vahvistaminen.

**Taulukko 4.** Tuotteistamisprosessien koulutukset TOLAKE-hankkeen valmennusohjelmassa

<b>Tuotteistamisprosessit</b>	
<p><b>Tuotteistamisella laatua ja elinvoimaa palveluihin – koulutuspäivä ja 2 työpajapäivää</b> Tavoite: tunnistaa palvelujen tuotteistamisen erityishaasteet ja pystyä analysoimaan palvelujen laatuun ja kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Osallistuja osaa tuotteistaa palveluja ja kehittää yrityksen palvelu-prosesseja liiketaloudellisin perustein.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Palvelujen tuotteistamisen käsikirja</li> <li>● Laatusuositus 2012</li> <li>● Tuotteistajan pikaopas 2013</li> <li>● Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua</li> <li>● Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja</li> </ul>
<p><b>Tuotteistamisella työpajapäivät (2)</b></p>	

TOLAKE - hankkeessa palvelujen tuotteistamista tuleva osa toteutettiin yhtenä päivän mittaisena koulutuksena sekä kahtena työpajana (Suomussalmi ja Kajaani). Tuotteistamiskoulutuksen keskeisiä teemoja olivat organisaation oman perustehtävän kirkastaminen, asiakkaiden tai asiakasryhmien palvelutarpeiden ja – odotusten selvittäminen, tuotteistamisprosessin läpikäyminen seurannan suunnitteluun saakka sekä hankintaosaaminen.

## 7. LAATUPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOLAKE-HANKKEESSA

### 7.1 Alkukartoituksen tulokset: Laatuprosessin kehittäminen

TOLAKE – hankkeen alkuvaiheessa kaikki hankkeeseen mukaan tulleet organisaatiot haastateltiin. Alkuhaastattelujen tavoitteena oli kartoittaa toimijoiden omat kehitystarpeet ja hankkeeseen kohdistuvat odotukset ja toiveet. Laatuprosesseista tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi Kainuun sosiaalialan yrityksissä nousi käytännön työvälineet laadunhallintaan.

Alkukartoituksen keskusteluissa tuli esille seuraavat teemat: (1) omavalvontasuunnitelma, (2) laatujärjestelmä, josta helposti nähtävillä ja tarkistettavissa, että hommat toimivat, (3) ajankohtaisessa tiedossa kiinni pysyminen (Valviran, AVI:n ohjeistukset, sähköiset järjestelmät), (4) laatuasioiden päivittäminen, (5) tuotteistamisprosessien selkeä kuvaaminen, (6) laadun määrittäminen

## 7.2 Toimenpiteet ja niiden toteutus: Laatuprosessin kehittäminen

Alkukartoituksen jälkeen hanke suunnitteli toimijoiden kehitystarpeita vastaavan, koulutusta, ohjausta ja neuvontaa sisältävän valmennusohjelman. Laatuprosessien kehittämisen lähtökohtana oli organisaatioiden jo aiemmin tekemä laatutyö, jota syvennettiin ja laajennettiin tässä hankkeessa.

**Taulukko 5.** Laatuprosessien koulutukset TOLAKE-hankkeen valmennusohjelmassa

Laatuprosessit	
<b>Sosiaalialan laadunhallinta – koulutuspäivät (2)</b>	<b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Johdatus laadun käsitteisiin ● Laatutyön 79 osa- aluetta ● Standardit ● Laatujärjestelmän esittely
<b>Yrityskohtaiset lähikoulutuspäivät</b>	toteutettu 12 organisaatiossa
<b>Yrityskohtainen etäohjaus ja -neuvonta</b>	toteutettu 12 organisaatiossa
<b>Sisäiset auditoinnit</b>	toteutettu seitsemässä organisaatiossa
<b>Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat perehtyvät asiakastyön dokumentointia ohjaaviin lakeihin, tuntevat asiakastyön dokumentoinnin yleiset periaatteet ja osaavat kirjata ja käsitellä asiakastietoja (Kanta-arkisto 2016)	Jaetut koulutusmateriaalit ● Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla ● Luonnos tulevasta asiakasasiakirjalaista ● Painad-kipumittari
Hankkeessa toteutettiin ohjattuna myös <b>lastensuojelualan lomakeuudistus.</b>  Hoito- kasvatussuunnitelmalomake Perustietolomake Kuukausiraportti	<b>Lomakeuudistuksen koulutusmateriaali:</b> ● Laki sosiaali- ja terveysalan tietojen sähköisestä käsittelystä ● Lastensuojelulaki ● Lastensuojelun laatusuosituksen ● Lastensuojelun selvitysraportti 19/2013 ● Nappula – ohjelman esittely

Hankkeessa toteutettiin kaksi kaikille yhteistä laatukoulutuspäivää. Yrityskohtaiset lähikoulutuspäivät ja etäohjaus toteutuivat 12 yrityksessä ja etäohjausta ja -neuvontaa annettiin keskimäärin viisi kertaa/yritys. Etäyhteydet toimivat ongelmitta. Sisäinen auditointi toteutui seitsemässä yrityksessä.

## 8. TULOKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT

### 8.1. Tulokset

**Selvitys asiakas-, tuotteistamis- ja laatuprosessien nykytilasta sekä kehittämistarpeista**

TOLAKE – hankkeen alkuvaiheessa kaikki hankkeeseen mukaan tulleet organisaatiot haastateltiin. Alkuhaastatteluissa kartoitettiin kunkin toimijan omat kehitystarpeet ja hankkeeseen kohdistuvat odotukset ja toiveet. Alkukartoituksen tehtävänä oli määrittää millaisen valmennusohjelman hankkeen tulee toimijoille tarjota.

Alkukartoituksessa kaksi kehityskohdetta, asiakkaan kohtaaminen ja laatutyö, nousivat tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi. Myös tietojärjestelmät ja markkinointi tulivat esille tärkeinä kehittämistä tarvitsemina asioina. Alkukartoituksessa käytyjen keskustelujen pohjalta markkinoinnin kehittämisen rinnalle nousi tuotteistamisen kehittäminen.

### **Toimijoille räätälöity valmennusohjelma**

Alkukartoituksen jälkeen hanke suunnitteli toimijoiden kehitystarpeita vastaavan, koulutusta, ohjausta ja neuvontaa sisältävän valmennusohjelman (Liite 1).

Hankkeen koulutustilaisuuksissa yritykset saivat alla olevat koulutusmateriaalit ja yrityskohtaisissa tapaamisissa keskusteluja syvennettiin yrityksen valitsemissa teemoissa:

### **Määritellyt, tunnistetut ja kuvatut prosessit**

TOLAKE - hankkeessa on tuettu prosessien mallintamiseen liittyvää osaamisen kehittymistä. Tavoitteena on ollut osaaminen, joka mahdollistaa prosessien tunnistamisen ja poikkeamien käsittelyn niin, että yritykset ovat saaneet eväitä jatkuvaan kehittämiseen.

Kaikissa mukana olleissa yrityksissä ydinprosesseja on tunnistettu ja kirjattu. Ydinprosesseja on ollut yksi tai useampi per yritys ja useimmin ne ovat liittyneet asiakkaan rooliin palveluiden saajana. Lastensuojeluyrityksissä prosessi on ollut useimmiten nimellä sijaishuolto, vanhuspalveluyrityksissä esimerkiksi vanhuspalvelu. Ydinprosessit jaoteltiin useampaan vaiheiseen: asiakkaan saapumiseen, toimintaan asiakkaan kanssa ja toiminnan päättymiseen asiakkaan kanssa. Kukin osio jaoteltiin edelleen vielä pienempiin osiin.

Ydinprosessien jälkeen siirryttiin käsittelemään ja kirjaamaan tukiprosesseja. Tyypillisimpiä tarkasteltavia tukiprosesseja ovat olleet johtaminen, henkilöstöhallinto, ruokahuolto,

vaatehuolto, viestintä ja markkinointi, kiinteistöhuolto, asiakaskirjojen hallinta. Näitäkin prosesseja jaoteltiin useampaan vaiheeseen ja edelleen vielä pienempiin osiin. Näin poikkeamat on tunnistettavissa ja kirjattavissa joko puutteina tai kehittämisideoina.

### **Valmennusohjelman vaikutusten arviointi**

TOLAKE – hankkeessa mukana olleilla organisaatioilla oli hankkeen alkaessa prosessikuvauksia vaihtelevasti, osalla ei lainkaan. Palvelukokonaisuuksia (hoiva, ruoka, vuokra, vaatehuolto) oli jonkin verran kuvattu, esimerkiksi hinnoittelun pohjaksi. TOLAKE – hankkeen valmennusohjelmassa keskityttiin erityisesti asiakas-, tuotteistus- ja laatuprosesseihin.

Valmennusohjelma kiinnosti hankkeeseen osallistuneita toimijoita. Koulutuksiin osallistuttiin aktiivisesti. Hankkeen toimenpiteisiin osallistuvan johdon ja henkilöstön määrä ylitti hankesuunnitteluvaiheen odotukset. Hankkeelle asetettu osallistujien määrä ylitettiin noin kolminkertaisesti.

Etäohjaukset toteutuivat kaikissa yrityksissä, prosesseista vastaavat osallistuivat niihin aktiivisesti. Etäohjauksen sisältö määräytyi yrityksen tarpeista ja kohdentui prosessien kehittämiseen.

Sisäinen auditointi toteutettiin niin, että yritykset auditoivat toisiaan (pareittain tai yrityksen toisen yksikön toteuttamana). Kaikki olivat halukkaita auditointiin, mutta henkilöstön työstä poissaolojen (esimerkiksi pitkät sairauslomat) ja aikatauluongelmat olivat syynä siihen, ettei auditointia tehty kaikissa yrityksissä. Sisäinen auditointi toteutui seitsemässä yrityksessä.

Koulutuksiin osallistuvat arvioivat palautteissaan koulutuspäivien onnistuneen erinomaisesti. Koulutuspäiväkohtaiset arvosanat olivat erittäin hyviä (Taulukko 6).



**Taulukko 6.** Valmennusohjelman koulutuspäivien osanottajamäärät ja palautteet

Koulutuksen nimi	Osallistujamäärä	Palautteiden keskiarvo
Palveluntuottajana sosiaalialalla tänään	23	4.01
<b>Asiakasprosessit</b>		
Haastavan asiakkaan kohtaaminen (2)	81	4.01 ja 4.33
Lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottaminen ja haastavien vanhempien kohtaaminen - koulutuspäivä	9	4.18
Yleiset toimintalinjat päihde- ja huume-asiakkaiden kohtaamiseen - koulutuspäivä	15	4.16
Psyykkisesti oireilevan asiakkaan kohtaaminen - koulutuspäivä	24	4.12
Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön - koulutuspäivä	20	3.69
Vanhuspsykiatrisen potilaan kohtaaminen - koulutuspäivä	41	4.62
PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö - koulutuspäivä	28	4.43
Autismikuntoutus arjessa – kommunikaation ja myönteisen käyttäytymisen tukeminen - koulutuspäivä	12	4.57
<b>Tuotteistamisprosessit</b>		
Tuotteistamisella laatua ja elinvoimaa palveluihin – koulutuspäivä	18	4.02
Tuotteistamisella työpajapäivät (2)	8	
<b>Laatuprosessit</b>		
Sosiaalialan laadunhallinta – koulutuspäivät (2)	24	4.15 ja 3.86
Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla – koulutuspäivät (2)	51	3.90 ja 4.29

Loppukartoituksessa yritykset kertoivat hankkeen toimenpiteillä olleen positiivisia vaikutuksia kaikkiin kolmeen kehityksen kohteena olleeseen prosessiin. Yritysten hankkeelle antaman arvosanan (asteikolla 1-10) keskiarvo oli 8,25.

#### Asiakasprosessien kehittyminen

Yritykset raportoivat saaneensa hankkeen myötä työn alle monta kehitettävää asiaa, jotka olisivat muuten jääneet odottamaan toteutustaan joskus myöhemmin tulevaisuudessa. Yritykset kertoivat saaneensa (1) laadittua prosessikuvauksia tukiprosesseineen sähköiseen muotoon, (2) saaneensa prosessikuvakset selkeämmin luettaviksi, (3) syvennettyä laatuosaamistaan ja sitä kautta parantaneet käytäntöjään, niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin helpommin ymmärrettävään muotoon. Haastavan asiakkaan kohtaamiseen liittyvä osaaminen kasvoi. Lastensuojelulomakeuudistusta pidettiin myös tärkeänä hankkeen tuloksena.

#### Tuotteistamisprosessien kehittyminen

Yritykset kertoivat, että tuotteistamisprosessin kehittämisen yhteydessä tehty palvelulupauksen pohdinta haastoi heidät todella miettimään toimintansa

peruskysymyksiä. Palvelulupaus annetaan tuotetusta hyödystä (tuotteesta / palvelusta), joka voi olla taloudellinen arvo (rahassa mitattava), ajankäyttöön liittyvä arvo (asiakkaan toiminnan helpottuminen esimerkiksi online - palveluilla) tai tiedollinen arvo (palvelu auttaa asiakasta käyttämään hyväksi erilaisia resursseja toimintaympäristössään).

Yritykset raportoivat priorisoineensa erityisesti laatuprosessiensa kehittämistä, minkä vuoksi tuotteistamiseen ei valitettavasti ehditty panostaa niin paljon kuin alun perin suunniteltiin. Tämän vuoksi hankkeen vaikutus tuotteistamisprosesseihin jäi vähäiseksi. Valmennus-ohjelman innoittamana tuotteistamista kuitenkin jonkin verran tehtiin. Kolmessa vanhuspäalveluyrityksessä tuotteistettiin lyhytaikaisen asukkaan palvelut (asiakas tulee esimerkiksi palvelusetelillä omaishoitajan vapaan vuoksi lyhytaikaiseen hoitoon) ja yksi toimija tuotteisti hankkeen aikana alkaneen kriisityöyksikkönsä palvelun. Loppukartoituksessa mainittiin tuotteistamisprosessin selkiytyneen.

Tuotteistamiskoulutuksen sisältöihin kuului myös verkostoitumisen merkityksen huomioiminen palvelujen tuotannossa ja kehittämisessä. Koulutuksessa mukana olleet totesivat löyhimpänä yhteistyön muotona olevan yhteistyöyhteisöön. TOLAKE -hankkeeseen osallistuneet organisaatiot totesivat tekevänsä yhteistyötä mm. hankintojen ja jätteiden käsittelyn osa-alueilla, mutta yhteistyön mahdollisuuksia nähtiin olevan myös varsinaisessa palvelutuotannossa ja työkäytäntöjen kehittämisessä.

#### Laatuprosessien kehittyminen

Loppukartoituksessa yritykset ilmoittivat hankkeen toimenpiteiden vaikuttaneen erittäin positiivisesti ja pitkävaikutteisesti heidän laatutyöhönsä. Hankkeen valmennusohjelmassa toimijat kuvasivat tehneensä prosessikuvauksia tukiprosesseineen ja koko henkilökunnan osallistuneen niiden tekemiseen. Yksi toimijoista ilmoitti asettaneensa laatutyönsä tavoitteeksi sertifikaatin saamisen. Osalla toimijoista oli jo hankkeen alkaessa laatuprosesseja käytössä, heille hankkeen valmennusohjelma antoi varmuutta että aiemmin tehdyt prosessikuvaukset olivat hyviä sellaisinaan, mutta kaipasivat vain päivitystä. Hankkeen aikana toimijat totesivat laatutyö vaativan aikaa ja että näin lyhyessä hankkeessa päästiin vasta hyvään alkuun. Hankkeen tärkeinä tuloksina toimijat ilmoittivat laatuprosessien selkiytymisen.

Sisäinen auditointi toimintamallina sai kiitosta kaikilta seitsemältä organisaatiolta, jotka sen toteuttivat. Auditointiprosessi kokonaisuudessaan antoi siihen osallistuneille kokemuksen, miten sisäistä auditointia voidaan hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä, ja mallin sen toteuttamisesta. Erityisen hyvänä pidettiin sitä, että hoivatyötä käytännössä tekevät haastattelivat käytännön työtä tekeviä ja esitetyt kysymykset olivat avoimia, jolloin ei tullut tunnetta, että 'me ollaan nyt arvosteltavina'. Auditointi auttoi arvioimaan organisaation omaa toimintaa erityisesti siitä näkökulmasta, oliko toiminta yhdenmukaista organisaation arvojen kanssa. Lähiesimiehet kertoivat saaneensa tietoa siitä, mitä henkilökunta ei tiennyt. Auditoinnissa nousi esille seuraavanlaisia kehittämiskohteita: (1) yhdenmukainen kirjaaminen, joka on tärkeää kun mennään kantaverkkoon vuonna 2016, (2) ohjeistusten pitäminen ajan tasalla, (3) ohjeistusten tarpeellisuus – huomattiin, että kaikki käytössä olevat ohjeet eivät olleet tarpeellisia, (4) toiminnan sirpaleisuus – onko työntekijällä tieto toimintaohjeista sekä (5) työntekijöiden vaihto yritysten välillä.

Innovatiivisia tuloksia hankkeessa oli toiminnan vaikutusta mittavien mittareiden kehittäminen. Hankkeessa oleva toimija ilmoitti käyttävänsä kehitettyjä mittareita arvioidessaan toimintansa vaikutusta suhteessa asiakkaisiin.

## **Lomakkeet**

Hankkeeseen mukaan tulleet lastensuojelualan toimijat ilmaisivat heti hankkeen alkaessa toiveensa uudistaa ja yhtenäistää eri toimijoiden käyttämät lastensuojelulomakkeet. Hanke esitti toiveen Kainuun sote -kuntayhtymän perhepalvelulle. Kuntayhtymä antoi tukensa uudistustyölle.

Hankkeessa uusittiin Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän nettisivuille julkaistavat Lastensuojelun lomakkeet: (1) Perustietolomake, (2) Hoito- ja kasvatussuunnitelma sekä (3) Kuukausiraportti. Lomakkeet suunniteltiin niin, että ne täyttävät juridiikan ja oikeusturvan vaatimukset. Lastensuojelutoimijoiden yksityisen sektorin ja julkisen palveluntuottajan keskinäinen verkostoituminen ja sitoutuminen lomakkeiden uudistus- ja yhtenäistämistyössä oli erinomaista. Lomakkeiden käytettävyydessä ilmenneitä ongelmia on jouduttu selvittämään hankkeen loppupuolelle asti.

## **Tietojärjestelmät**

TOLAKE - hankkeen alkaessa organisaatioilla on kattavasti käytössä sähköisiä toimintajärjestelmiä, joiden varaan on mahdollista kehittää asiakaspalautetoimintoja ja laadun seurannassa tarvittavia osa-alueita. Osalla toimijoista ei ollut sähköistä toimintajärjestelmää käytössä lainkaan.

Toimijan lähtötilanteesta riippuen hankkeessa käytettiin joko yrityksen itse hankkimaa sähköistä laadunhallintaohjelmistoa tai PKY Laatu Hoiva – järjestelmää.

Yritykset, joilla ei ollut omaa laadunhallintajärjestelmää ja jotka saivat PKY Laatu Hoivan käyttöönsä hankkeen ajaksi. Mikäli he eivät hankkineet ko. ohjelmistoa hankkeen päätyttyä itselleen, saivat kaiken hankkeessa tekemänsä laatutyön materiaalit joko sähköisinä kansiopaketteina tai paperikopioina.

Yritykset kertoivat tietojärjestelmien käyttämisen helpottuneen ja käyttöohjeiden selkiytyneen hankkeena aikana. Toimijat katsovat että järjestelmän käytön oppimisen jälkeen kerätyn asiakastiedon siirtäminen toiminnan tasolle on seuraava kriittinen vaihe, jottei keskitytä pelkkään tiedon hankintaan ja tallentamiseen. Hankkeessa tiedon käyttäminen palvelutoiminnan kehittämiseen ja oikeisiin asioihin keskittymiseen on parantunut ja lisännyt henkilökunnan sitoutuneisuutta ja motivaatiota arkiseen työhön.

## **Kamk:n sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden ja opettajien osaaminen sosiaalialan yrittäjyyden sisällöllisestä ja menetelmällisestä tukemisesta**

Terveys-, sosiaali- ja markkinointialan opiskelijoita tiedotettiin hankkeen toimenpiteistä. Hankkeen toimenpiteiden toteutukseen osallistui neljä liiketalouden opettajaa, joiden ymmärrys sosiaalialan yrittäjyyden erityispiirteistä todennäköisesti syveni. Kamk:n terveysalan opettajat päivittivät psykogeriatrisen vanhuksen kohtaamiseen liittyvää osaamistaan hankkeen järjestämässä koulutuksessa, johon myös gerontologiseen hoitotyöhön suuntautuvat hoitotyön opiskelijat osallistuivat. Opiskelijoita rekrytoitiin kehittämissyhteistyöhön hankkeessa olevien yritysten kanssa: sosionomiopiskelijoita työssä oppimiseen, hoito-, terveydenhoito- ja markkinoinnin opiskelijoita tuotteistamisprosessiin opinnäyte- ja projektitöitä tekemään. Opiskelijoita ei kuitenkaan saatu mukaan

hankkeeseen, sillä aikatauluongelmien, pitkien välimatkojen tai aihepiirin vierauden takia. Todennäköisesti sairaan- ja terveydenhoito-osaamisalueen opettajien tietämys hoivayrittäjyydestä lisääntyi hankkeeseen liittyneiden keskustelujen kautta.

### **Julkaisu Kamk:n julkaisusarjaan**

Tämä loppuraportti julkaistaan Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisuna Theseus – verkkokirjastossa

## **8.2. Loppupäätelmät**

Hankkeen lähtökohtia olivat valvovien viranomaisten sosiaalialan yrityksille asettamat haasteet osoittaa toiminnan laatu, vaikutukset ja läpinäkyvyys, sekä alan toimijoiden halu kehittää omaa osaamistaan ja toimintaprosessejaan vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin.

Hankkeessa mukana olleet sosiaalialan yritykset kokivat hankkeen tarpeelliseksi ja olivat tyytyväisiä hankkeeseen. Hankkeen koulutukset toteutettiin asiantuntijakoulutuksina yritysten alkukartoituksessa esittämistä teemoista, osallistujat pitivät sähköisten palautteiden perusteella koulutusten sisältöjä ja toteutusta onnistuneina. Loppukartoituksessa yritykset kertoivat ottaneensa käyttöön heille uusia asiakas-, tuotteistus- ja laatu prosessien työkaluja ja osaamisen kasvaneen. Jatkossa vaikuttavuuden arvioinnin merkitys tulee korostumaan ja yritykset tulevat tarvitsemaan työkaluja toimintansa vaikuttavuuden arviointiin.

Hankkeessa saatuja kokemuksia ja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa sekä Kamk:n, Seniorpolis Oy:n ja sosiaalialan yritysten yhteistyössä että tulevien koulutus- ja kehittämishankkeiden sisältöjen ja menetelmien suunnittelussa.

*”Kaiken kaikkiaan oli meille antoisa projekti ja tämän myötä saimme monet asiat työnalle jotka muuten olisivat ehkä olleet lähtökuopissa odottamassa sitä parempaa hetkeä. Tämän kautta kun saatiin myös erilaisia koulutuksia, oli helppo sitouttaa henkilöstö mukaan tähän projektiin. Ne koulutuspäivät, joihin osallistuimme, olivat antoisia. Kiitos.”*

Lainaus loppukartoitukseen saadusta vastauksesta.

## LÄHTEET

Arffman H. 2012. Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti hoitokoti Ristilevossa. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/handle/10024/46806>

Hallituksen esitys Eduskunnalle sosiaalihuoltolaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. 2014. Luonnos. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=9763020&name=DLFE-30014.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9763020&name=DLFE-30014.pdf) Luettu 9.5.2014

Hartman S. 2012. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu 5 / 2012. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1638/Sosiaalipalvelut2012\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1638/Sosiaalipalvelut2012_web.pdf) Luettu 11.5.2014

Holma, T. 1998. Tuotteistus tutuksi: idea ja työvälineet; esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Suomen kuntaliitto.

Jaakkola E. & Orava M. & Varjonen V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. TEKES.

Junnila M & Lehtonen U. 2013. Valinnanvapauden edistäminen Kainuun sosiaali- ja terveystalouksissa. Aktiiviasiakkuusmallin prosessiarviointi. Työpaperi. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos 22/2013. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104558/THL\\_TY%C3%962013\\_022\\_verkko.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104558/THL_TY%C3%962013_022_verkko.pdf?sequence=1) Luettu 20.5.2014

Jämsä K, Manninen E, 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveystaloudella. Tammi

Kainuun Etu Oy. 2006. Kainuun Hoivaverkoston toimialakatsaus – yksityisten hoivayritysten ja julkisen sektorin toimenpide-ehdotukset yhteistyön kehittämiseksi. <http://www.kainuunetu.fi/UserFiles/d763e312-4069-4815-82bd-f6886b1871ca/Web/pdf/toimialakatsaus.pdf> Luettu 22.5.2014

Kallama S. 2014. Hyvinvointipalvelujen tulevaisuus tehdään nyt. Teso 1/2014.

Kettunen, R. 2010. Sosiaalipalvelut Toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu 11/2010. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1199/Sosiaalipalvelut\\_2010web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1199/Sosiaalipalvelut_2010web.pdf)

Luettu 23.5.2014

Kotler, Philip 2003. Marketing management, 11th edition. Prentice Hall

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000, Asiakaspalvelu ja markkinointi. Avaintulos.

Laaksonen M, Tervo T. 2011. Aikuissosiaalityön kehittäminen Kainuussa 2010. Kainuun maakunta – kuntayhtymä.

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova

Laamanen K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus Oy

Lecklin, O. 2006 Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.

MTV uutiset, 19.5.2014. Valvira: Vanhustenhuollossa liikaa puutteita – emme pysty valvomaan. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/valvira-vanhustenhuollossa-liikaa-puutteita-emme-pysty-valvomaan/3385818> Luettu 28.5.2014

Parantainen, Jari, 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Rousu S, 2006. Pintaremontteja, peruskorjausta vai uudisrakentamista? - kaikkea tätä. <http://slideplayer.fi/slide/1992259/> Luettu 13.9.2014

Savolainen T. 2012. Tuotteistus. Kuntaliitto. www. kunnat.net. Luettu 28.5.2014

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyo/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx> Luettu pp.kk.2014

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, 2001. Mielenterveyspalveluiden laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:9, Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelman (TATO) mielenterveyden valmistelu- ja seurantaryhmä.

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511564&name=DLFE-26915.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511564&name=DLFE-26915.pdf) Luettu 3.6.2014

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM 2013. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:20 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511574&name=DLFE-26810.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26810.pdf) Luettu 4.6.2014

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan itsemääräämisoikeus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:14 [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=9882185&name=DLFE-29816.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882185&name=DLFE-29816.pdf) Luettu 22.5.2014

Säteilyturvakeskus 2000. Sädehoidon laatujärjestelmän perustaminen. Käytännön opas sädehoito-osastoille. Helsinki: Säteilyturvakeskus.

TEM. Hyvinvointiohjelma – HYVÄ. <http://www.tem.fi/hyva> Luettu 20.05.2014

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL, 2013. Valvontaa, vastuuta ja vapautta asiakkaan parhaaksi.

Valvira, 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012 - 2014 [http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/valvontaohjelmat/sosiaali-ja\\_terveydenhuolto/vammaisten\\_asumispalvelut](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/valvontaohjelmat/sosiaali-ja_terveydenhuolto/vammaisten_asumispalvelut) Luettu 20.5.2014



Valvira 2012. Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimista, sisältöä ja seuranta koskevat määräykset 10.2.2012

[http://www.valvira.fi/files/tiedostot/m/a/Maarays\\_%20omavalvontasuunnitelmasta.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/m/a/Maarays_%20omavalvontasuunnitelmasta.pdf)

Luettu 20.5.2014

[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) Luettu 05.05.-17.10.2014



Taulukko 7.TOLAKE-hankkeen valmennusohjelma

<b>TOLAKE-HANKKEEN VALMENNUSOHJELMA</b>	
<p><b>Palveluntuottajana sosiaalialalla tänään</b> Tavoite: osallistuja tuntee tämän päivän sosiaalialan toimintaympäristön ja osaa kehittää oman yrityksensä / yksikkönsä toimintaprosesseja niin, että ne vastaavat nykyisiä laatuvaatimuksia ja valvonnan kriteereitä.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Palveluntuottajana sosiaalialalla tänään ● Hankintaosaaminen ● Omavalvontasuunnitelman pohja ● Ikäihmisten palvelujen laatusuositus ● Lastensuojelun laatusuositusten valmisteluun liittyvä raportti ● Vammaisten asumispalveluiden laatu-suositus ● Vammaisten henkilöiden ympärivuoro-kautiset asumispalvelut, Valvonta-ohjelma 2012 – 2014 ● Mielenterveyspalvelujen laatusuositus</p>
<b>Asiakasprosessit</b>	
<p><b>Haastavan asiakkaan kohtaaminen</b> Tavoite: lisätä henkilökunnan turvallisuusorientaatiota ja ymmärrystä ennalta estävän turvallisuus-toiminnan tärkeydestä</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Haastavan asiakkaan kohtaaminen</p>
<p><b>Lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottaminen ja haastavien vanhempien kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistuja saa työvälineitä lasten ja nuorten kanssa puheeksi ottamisen ja haastavien vanhempien kanssa työskentelyyn</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Kuunteleminen ● Dialogisuus ● Lapsen / nuoren omahoitajasuhde ● Elämäkerralliset työmenetelmät ● Puheeksiotto, motivoiva haastattelu ja dialogisuus</p>
<p><b>Yleiset toimintalinjat päihde- ja huume-asiakkaiden kohtaamiseen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat perehtyvät päihdeaineiden vaikutuksiin, tunnistavat päihteiden käytön, osaavat ottaa päihteet puheeksi ja kohdata päihteitä käyttävän asiakkaan ja hänen perheensä laadukkaasti</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Päihteet ● Päihteet puheeksi ● Motivoiva haastattelu</p>
<p><b>Psyykkisesti oireilevan asiakkaan kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tunnistavat asiakkaiden erilaisia psyykkisiä häiriöitä ja itsetuhoisuutta, osaavat ottaa itsetuhoisen käyttäytymisen puheeksi ja tukea asiakkaan selviytymistä.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Masennus / Tunnistaminen ja tukeminen ● Viiltely ● Aggressio ● Psykoosit ● Itsetuhoisuus / itsemurhat ● Apua arkielämän kriisitilanteisiin ● Toivottomuuden arviointiasteikko</p>
<p><b>Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat ymmärtävät yrityksen arvojen merkityksen oman työnsä ja yrityksen liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● Yrityksen arvot – sanahelinästä käytäntöön</p>
<p><b>Vanhuspsykiatrisen potilaan kohtaaminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tunnistavat psyykkisesti oireilevan vanhuksen ja osaavat kohdata ja hoitaa mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsivää vanhusta.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> Mielenterveys vanhuudessa ● Ikääntyneiden psyyken lääkehoidot ● Vanhusten mielenterveysongelmista kirjaaminen ● Muistisairauksiin liittyvät käytösoireet ● Viina vie vanhustakin</p>
<p><b>PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tietävät PKV – lääkkeiden käyttöä ohjaavat säädökset, ovat selvillä PKV – lääkehoidon vastuukysymyksistä ja osaavat toteuttaa PKV – lääkehoitoa turvallisesti</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b> ● PKV – lääkkeiden turvallinen käyttö</p>
<p><b>Autismikuntoutus arjessa – kommunikaation ja</b></p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b></p>

<p><b>myönteisen käyttäytymisen tukeminen - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat tietävät autismin kuntoutuksen peruseriaatteista sekä siitä, kuinka huomioida asiakkaiden yksilöllisyys kuntoutuksessa ja vahvistaa myönteisiä käyttäytymismuotoja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autismikuntoutus arjessa</li> </ul>
<b>Tuotteistamisprosessit</b>	
<p><b>Tuotteistamisella laatua ja elinvoimaa palveluihin – koulutuspäivä ja 2 työpajapäivää</b> Tavoite: tunnistaa palvelujen tuotteistamisen erityis- haasteet ja pystyä analysoimaan palvelujen laatuun ja kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Osallistuja osaa tuotteistaa palveluja ja kehittää yrityksen palvelu-prosesseja liiketaloudellisin perustein.</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Palvelujen tuotteistamisen käsikirja</li> <li>● Laatu-suositus 2012</li> <li>● Tuotteistajan pikaopas 2013</li> <li>● Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua</li> <li>● Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja</li> </ul>
<p><b>Tuotteistamisella työpajapäivät (2)</b></p>	
<b>Laatuprosessit</b>	
<p><b>Sosiaalialan laadunhallinta – koulutuspäivät (2)</b></p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Johdatus laadun käsitteisiin</li> <li>● Laatutyön 79 osa- aluetta</li> <li>● Standardit</li> <li>● Laatu-järjestelmän esittely</li> </ul>
<p><b>Yrityskohtaiset lähikoulutuspäivät</b></p>	<p>toteutettu 12 organisaatiossa</p>
<p><b>Yrityskohtainen etäohjaus ja -neuvonta</b></p>	<p>toteutettu 12 organisaatiossa</p>
<p><b>Sisäiset auditoinnit</b></p>	<p>toteutettu seitsemässä organisaatiossa</p>
<p><b>Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla - koulutuspäivä</b> Tavoite: osallistujat perehtyvät erityisesti lasten- suojelualan asiakastyön dokumentointia ohjaaviin lakeihin, tuntevat asiakastyön dokumentoinnin yleiset periaatteet ja osaavat kirjata ja käsitellä asiakastietoja (Kanta-arkisto 2016)</p>	<p><b>Jaetut koulutusmateriaalit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asiakastyön dokumentoinnin ja kirjaamisen haasteet sosiaalialalla</li> <li>● Luonnos tulevasta asiakasasiakirjalaista</li> <li>● Painad-kipumittari</li> </ul>
<p>Hankkeessa toteutettiin ohjattuna myös <b>lastensuojelualan lomakeuudistus.</b></p> <p>Hoito- kasvatussuunnitelmalomake Perustietolomake Kuukausiraportti</p>	<p><b>Lomakeuudistuksen koulutusmateriaali:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Laki sosiaali- ja terveysalan tietojen sähköisestä käsittelystä</li> <li>● Lastensuojelulaki</li> <li>● Lastensuojelun laatusuosituksien</li> <li>● Lastensuojelun selvitysraportti 19/2013</li> <li>● Nappula – ohjelman esittely</li> </ul>