

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kirsi Hukka

VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUSPOLUT KEHITYSVAMMAIS-
TEN ASUMISPALVELUIDEN STRATEGISEN JOHTAMISEN
TUKENA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Maaliskuu 2015****Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

p.0504054816

Tekijä
Kirsi HukkaNimeke
Vaihtoehdot tulevaisuuspolut kehitysvammaisten asumispalveluiden strategisen johtamisen tukenaToimeksiantaja
Honkalampi-säätiö

Tiivistelmä

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tulleet yhä alttiimmiksi erilaisille yhteiskunnassa vallitseville muutoksille. Menestyvien organisaatioiden on kyettävä näkemään tulevaisuuden kehityskaaria ja ennakoitava liiketoimintamahdollisuuksia. Ennakointia tarvitaan myös strategisessa johtamisessa päätöksenteon tueksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden palvelutuotannon ennakointia Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020, sekä laatia organisaation toimialalle vaihtoehdot tulevaisuuspolut. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti, jossa hyödynnettiin soveltuvin osin ennakointia. Tiedon tuottamisen lähtökohtana toteutettiin nykytilan kuvaus keväällä 2014, jonka menetelmänä hyödynnettiin haastattelua. Kehittämistoiminnan alkukartoituksesta syntynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tulevaisuustyöpajoissa laadittiin vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja, joiden rakentamisessa hyödynnettiin skenaariomenetelmää. Kehittämisprosessiin osallistuivat Honkalampi-säätiön palvelukotivastaavat sekä osittain organisaation ylin johto.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin neljä vaihtoehtoista tulevaisuuspolkua Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalle. Niitä voidaan hyödyntää organisaation strategisen johtamisen tukena sekä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Jatkokehittämiseksi on palveluiden tilaajien ja yhteistyökumppaneiden näkemysten selvittäminen organisaation tulevaisuuden tilasta, ja vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laatiminen saatujen tulosten pohjalta.

Kieli

Suomi

Sivuja 101

Liitteet 5

Liitesivumäärä 6

Asiasanat

ennakointi, vaihtoehtoinen tulevaisuuspolku, kehitysvammaisen asumispalvelu, strateginen johtaminen



THESIS
March 2015
Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care
Master`s Degree
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358504054816

Author (s)
Kirsi Hukka

Title
Alternative Future Paths Supporting the Strategic Management of Housing Services for the Disabled

Commissioned by
Honkalampi Foundation

Abstract

The operating environments of organizations have become increasingly vulnerable to a variety of changes in society. Successful organizations must be able to foresee future development and predict business opportunities. Foresight is also needed in the strategic management that supports decision-making.

The aim of this study was to provide foresight of future service production in the housing services of Honkalampi Foundation. The aim was to develop information on the state of the industry and the needs for development in 2020, as well as to establish alternative future paths for the organization. The study was carried out in accordance with research-based development, in which foresight was exploited when applicable. The starting point of producing knowledge was the description of the current state in spring 2014, where the method used was interview. The data produced by the initial survey of the development was analyzed using data-oriented content analysis. Alternative future paths, in the construction of which the scenario method was utilized, were created in future workshops. The unit managers of the housing services as well as part of the top management of the organization of Honkalampi Foundation participated in the development process.

Four alternative future paths were created as a result of the thesis. They can be used in supporting the strategic management and in planning and developing the operations of the industry. Future development idea is to find out the views of the service subscribers and partners on the future state of the organization and to compile alternative future paths based on the results.

Language

Finnish

Pages 101
Appendices 5
Pages of Appendices 6

Keywords

foresight, alternative future path, housing service for the disabled, strategic management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
2	Kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytila ja tulevaisuus	8
2.1	Kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuuden haasteet ja kehittämistarpeet	10
2.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus ja kehitysvammaisten asumispalvelut.....	14
2.3	Honkalampi-säätiö kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottajana	17
3	Tulevaisuusajattelu organisaation strategisessa johtamisessa	19
3.1	Tietämyksenhallinta strategisessa johtamisessa	23
3.2	Visionäärinen johtaminen strategisen johtamisen välineenä	24
3.3	Ennakointi ja skenaariotyöskentely osana organisaation strategista johtamista	26
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät.....	29
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	30
5.1	Kehittämistyöhön osallistujat.....	31
5.2	Ennakointi tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa	31
5.3	Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe	34
5.3.1	Alkukartoituksen toteuttaminen	36
5.3.2	Alkukartoitusaineiston analysointi	38
5.4	Kehittämisprosessin toteutusvaihe	40
5.4.1	Tulevaisuustyöpaja 1	41
5.4.2	Tulevaisuustyöpaja 2	44
5.4.3	Tulevaisuustyöpaja 3	47
5.5	Kehittämisprosessin arviointi	48
6	Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset	53
6.1	Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytilan kuvaus keväällä 2014	53
6.2	Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialan tila ja kehittämistarpeet vuonna 2020	56
6.3	Vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuusajattelun tukena..	65
6.3.1	Muuttumattoman kasvun -skenaario	67
6.3.2	Katastrofiskenaario	68
6.3.3	Paluu menneeseen -skenaario	70
6.3.4	Kohti muutosta -skenaario	72
7	Pohdinta.....	73
7.1	Kehittämistyön tulosten tarkastelu	74
7.2	Strategisen johtamisen merkitys organisaation tulevaisuusajattelussa.....	82
7.3	Kehittämismenetelmien ja palautteiden tarkastelu.....	85
7.4	Tutkivan kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys.....	91
7.5	Kehittämisprosessin tulosten levittäminen ja kehittämisen jatkumo...	93
	Lähteet.....	95

Liitteet

Liite 1 Toimeksiantosopimus

Liite 2 Tutkimuslupa

Liite 3 Saatekirje kehittämistyöhön osallistuville

Liite 4 Teemahaastattelurunko

Liite 5 Arviointilomake

1 Johdanto

Elämme aikaa, jolloin yhteiskunnalliset muutokset nopeutuvat ja lisäävät organisaatioiden epävarmuutta. Yhtenä esimerkkinä muutoksista on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos, jonka tarkoituksena on luoda uudenlainen palvelurakenne julkiselle sosiaali- ja terveydenhuollolle. Palvelurakennemuutuksesta johtuvat muutokset kohdistuvat myös kehitysvammaisten elämään, sekä heille tarjottaviin asumispalveluihin. Kunnat voivat järjestää kehitysvammaisten asumispalvelua omana palvelutoimintanaan tai ostopalvelutoimintana yksityisiltä palvelun tuottajilta, jolloin kunnat kilpailuttavat palveluiden tarjoajat. Palveluiden kilpailuttamisen on nähty voimistuvan kuntien tiukkojen säästötoimien vuoksi, koska edellytyksenä on, että palvelut tulisi saada mahdollisimman edullisesti. (Hynynen & Huhta 2011, 9.) Niemelän ja Brandtin (2011, 41–42) mukaan olisi tärkeää linjata eri asumisratkaisujen tulevaisuuden suuntia mahdollisimman tarkasti.

Yhteiskunnassa vallitsevien epävarmuustekijöiden vuoksi organisaatioiden tulevaisuuden ennakointi on muodostunut ajankohtaiseksi. Menestyvien organisaatioiden on kyettävä suuntaamaan katseensa tulevaisuuteen. Vaikka ennakoinnin avulla luotava tulevaisuustieto on aina vaihtoehtoista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 91), sen avulla pyritään selvittämään organisaation yritystoiminnan tulevaisuuden osalta se mikä on toivottavaa, vältettävää tai oletettavaa (Virtanen & Wennberg 2007, 84). Samalla pyritään myös ymmärtämään eri päätöksistä aiheutuvia uhkia ja mahdollisuuksia. Organisaation tulevaisuuden ennakoinnilla onkin tärkeä merkitys myös palveluiden kilpailutuksia ajatellen, koska ennakointia pidetään merkittävänä asiana menestyvässä liike- ja yritystoiminnassa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 80–82; Silver 2014, 21.)

Strateginen johtaminen edellyttää organisaatioilta tulevaisuuden ennakointia (Passila 2009, 34). Sen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle valmiudet selviytyä ennakoimattomista tilanteista (Aaltonen & Wilenius 2002, 76–77). Yksi strategista johtamista tukeva menetelmä on skenaariotyöskentely, ja sen on nähty toimivan perustana organisaation strategiavalinnoille. Tulevaisuuspolku-

jen rakentaminen kuuluu olennaisena osana strategiseen johtamiseen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 75–81.) Niiden avulla organisaatio voi hahmotella ja tutkia, sekä luoda ja tarkentaa visiotaan. Organisaatioissa tulisikin tulevaisuudessa tehdä entistä enemmän tulevaisuuden ennakkointia, jonka avulla pystytään tehokkaammin vastaamaan muuttuviin tilanteisiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden palvelutuotannon ennakkointia Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalla. Aiheeseen päädyttiin, koska alalla vallitseva kilpailu ajaa organisaatioita koko ajan ahtaammalle. Tällöin tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys korostuu. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020, sekä laatia organisaation toimialalle vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut. Tiedontuottamisen lähtökohtana toteutettiin nykytilan kuvaus keväällä 2014. Skenaariotyöskentelyn ja vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laadinnan on nähty alkavan organisaation nykytilan kartoituksella (Kokkonen, Kuuva, Leppimäki, Lähteinen, Meristö, Piira & Sääsilahti 2005, 36–37; Hiltunen 2012, 180–182).

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja kehittämisprosessin lähestymistavaksi valittiin soveltuvin osin ennakkointi. Tulevaisuuspolkujen rakentamisessa hyödynnettiin skenaariomenetelmää. Organisaation asumispalveluiden toimialan vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut laadittiin kehittämisprosessin aikana, johon osallistuivat palvelukotivastaavat sekä osittain organisaation ylin johto. Tämä kehittämistyö toteutettiin organisaation oman henkilöstön kesken, koska lähtökohtana oli saada organisaation henkilöstön oma näkemys toimialan tulevaisuuden tilasta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Honkalampi-säätiö. Honkalampi-säätiön asumispalvelut kohdentuvat pääasiassa henkilöille, joilla on kehitysvamma (Honkalampi-säätiö 2012b). Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä asumispalvelulla tarkoitetaan nimenomaan kehitysvammaisten asumispalvelua, vaikka sitä ei erikseen mainittaisikaan.

2 Kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytila ja tulevaisuus

Suomessa on noin 40 000 kehitysvammaista ihmistä, joista suurin osa tarvitsee paljon yksilöllistä apua ja tukea asumisessaan (Hintsala & Ahlsten 2011, 18; Sievänen & Sievänen 2014, 8). Kehitysvammaisten asumista on aiemmin rakennettu pitkään kehitysvammalaitosten ja omaishoidon varaan. Kehitysvammaisille suunnattuja keskuslaitoksia rakennettiin pääasiassa 1960- sekä 1970-luvulla ja ne olivat monen kehitysvammaisen asuinpaikka. 1980-luvulla asumisryhmien pienentäminen ja hoidon yksilöllistäminen sai alkunsa ja samalla alettiin kehittää asumisen eri vaihtoehtoja. (Harjajärvi 2009, 11.) 1990-luvun alku näyttäytyi suurten muutosten vuosikymmenenä kehitysvammaisten asumisessa. Laitosten asukasmäärät vähenivät nopeasti ja samaan aikaan kehitysvammaisten asumispalveluiden kehitys jatkui nopeana autetun ja ohjatun asumisen yksiköissä. (Mietola, Teittinen & Vesala 2013, 11–12.)

Asumispalvelut on kokonaisuudessaan laaja käsite. Siihen kuuluvat asunto sekä ne palvelut, jotka ovat välttämättömiä asukkaalle jokapäiväisessä elämässä (Koivikko 2011, 23–25; Ojala 2011, 51–52). Kaski, Manninen ja Pihko (2009, 174–175) ovat avanneet autetun, ohjatun ja tuetun asumisen termejä. Avohuollon eri asumismuodoissa esimerkiksi henkilökunnan määrä määräytyy yksiköissä asuvien yksilöllisten tarpeiden ja hoidollisuuden mukaan. Yksilöllisten tarpeiden ja hoidollisuuden määrittelyssä käytetään yleisesti luokituksia autettu, ohjattu tai tuettu asuminen. Autettu asuminen on tarkoitettu niille kehitysvammaisille henkilöille, joille koko ajan läsnä oleva henkilökunta on välttämättömyys. Vastaavasti ohjatussa asumisessa kehitysvammaiset selviytyvät muuten itsenäisesti, mutta tarvitsevat henkilökunnan apua ja ohjeistusta päivittäistoiminnoissa, etenkin aamuin ja illoin. Tuetussa asumisessa kehitysvammaiset asuvat itsenäisesti omassa asunnossaan, mutta voivat tarvita ajoittain tukihenkilön ohjausta. Asumispalvelut ovat riittämättömiä, jos kehitysvammaisen henkilö tarvitsee jatkuvaluontoista sairaanhoitopalvelua. Tällöin henkilön kohdalla tulee tarkoin arvioida, mikä asumismuoto auttaa ja tukee henkilöä parhaiten.

Monet kehitysvammaiset asuvat vielä aikuisenakin omien vanhempiensa tai muiden omaisten kanssa (Hintsala & Ahlsten 2011, 18). Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2015) tilastoraportin mukaan vuonna 2013 erilaisissa autetun asumisen ryhmäkodeissa asui noin 7000, tukiasunnoissa noin 3000 ja laitoksissa noin 1500 kehitysvammaista. Tavoitteena on, että vuonna 2016 laitoksissa asuisi enintään 500 asukasta (Väyrynen & Kuronen 2014, 7).

Valtioneuvosto teki vuonna 2010 periaatepäätöksen kehitysvammaisten asumisohjelmasta. Ohjelman tavoitteena on mahdollistaa laitoksista ja lapsuuden kodeista muuttaville kehitysvammaisille yksilöllinen asuminen. Tavoitteena on myös lisätä kehitysvammaisten henkilöiden osallisuutta ja yhdenvertaisuutta. Päämääränä on, ettei kukaan kehitysvammaisen asu laitoksissa enää vuonna 2020. Suomessa keskeisimmät tavoitteet asumisohjelman toteuttamiselle on määritelty perustuslaissa ja kansainvälisissä sopimuksissa. (Hynynen & Huhta 2011, 7–9; Väärälä, Hynynen, Nurmi-Koikkalainen, Pajula, Viemerö, Hakoma, Marjamäki, Nummi, Pirkola, Schugk, Väli-Heikkilä, Keski-Korhonen, Hintsala, Huhta & Äijö 2012, 11.)

Kodilla on suuri merkitys myös kehitysvammaisen elämässä. Asumisratkaisujen lähtökohtana tulee olla asumisohjelman mukaisesti kehitysvammaisen ihmisen omien toiveiden, tarpeiden ja elämälleen asettamien tavoitteiden kuunteleminen ja niiden toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan (Hintsala & Ahlsten 2011, 18; Niemelä & Brandt 2011, 41–42; Väärälä ym. 2012, 43). Kehitysvammaisella ihmisellä tulee olla mahdollisuus omaan huoneeseen tai asuntoon eli paikkaan jota voidaan kutsua kodiksi, ilman että sitä tarvitsee tahtomattaan jakaa kenenkään toisen kanssa. Kehitysvammaisen henkilön avun ja tuen tarpeen määrä ei vaikuta oikeuteen omaan kotiin. (Kaski ym. 2009, 175; Hintsala & Ahlsten 2011, 18.)

Suomen vammaispoliittinen ohjelma (VAMPO) valmistui vuonna 2010. Ohjelmassa linjataan vuosien 2010–2015 konkreettiset vammaispoliittiset toimenpiteet, ja sen tarkoituksena on korjata epäkohtia vammaisten ihmisten asemassa sekä ihmisoikeuksien toteutumisessa. Tavoitteena on vammaisten ihmisten oikeudenmukaisen aseman turvaaminen yhteiskunnassa siten, että epäkohtiin

puututaan konkreettisin korjaus- ja kehittämistoimenpitein. (Kaski, Manninen & Pihko 2012, 341; Väärälä ym. 2012, 22–23.) Vammaispoliittinen ohjelma linjaa myös vammaisten henkilöiden oikeudenmukaisen yhteiskunnallisen aseman vahvistumista. Näin ollen puhutaankin yhteiskunnallisista kehityskuluista. (Sosi-aali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010, 168.) Viime vuosikymmenen aikana vammaisten ihmisten asemaa on parannettu muun muassa palveluja ja lain-säädäntöä kehittämällä. Esteettömyyden ja yleisten palveluiden kehittämisellä on ollut suuri merkitys kehitysvammaisille ihmisille, niin asumispalveluiden kuin myös yleisten osallistumismahdollisuuksien edistämisen osalta. (Väärälä ym. 2012, 22–23.)

2.1 Kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuuden haasteet ja kehittämistarpeet

Suomessa on viimeisen viiden vuoden aikana ollut menossa siirtymävaihe ke-hitysvammaisten asumisessa. Laitosasumisen purkamista tehdään aktiivisesti ja tavoitteena on, että laitosasuminen lakkautetaan vuoteen 2020 mennessä. (Mietola ym. 2013, 120–121.) Laitosasumisen purkaminen on ollut jo viime vuo-sikymmenen trendi kehitysvammahuollossa (Kaski ym. 2012, 328). Laitosten sulkeminen on pitkäkestoinen yhteiskunnallinen prosessi, jolla on vaikutusta myös autetun ja ohjatun asumisen puolelle asukassuhteiden osalta (Niemelä & Brandt 2011, 41).

Kehitysvammaisten laitoksesta pois muuttaminen edellyttää vankkaa yhteis-ymmärrystä niin itse kehitysvammaiselta henkilöltä, kuin myös hänen lähiyhteis-öltään (Väärälä ym. 2012, 45). Usein kehitysvammainen henkilö ei kuitenkaan itse pysty arvioimaan asumisen suunnittelun erilaisia erityisratkaisuja, vaan rat-kaisut on tehtävä hänen puolestaan (Koivikko 2011, 23–27). Useinkaan muu-tokset eivät tapahdu hetkessä, vaan asioille ja niiden käsittelylle on annettava aikaa. Tämän vuoksi neuvottelut tulisi aloittaa riittävän ajoissa, jolloin muutto-prosessi voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti, kehitysvammaisen henkilön oi-keuksia kunnioittaen. Niemelän ja Brandtin (2011, 41–42) mukaan laitoshoidon

hajauttaminen ja yksilöllisen asumisen kehittäminen on kansainvälinen, haasteellinen projekti. Siirtyminen laitoshoidosta yksilöllisempiin asumispalveluihin on maailmanlaajuinen suunnitelma, koska kehitysvammaisilla ihmisillä on oikeus elää yhteisössä ja tehdä samanlaisia valintoja kuin muutkin ihmiset. Nämä on kirjattu ihmisoikeutena YK:n yleissopimukseen. Yksilöllisempään asumiseen siirtymisen edellytyksenä kuitenkin on, että asuntojen määrää pystytään lisäämään ja olemassa olevien palveluiden laatua kehittämään.

Kehitysvammaiset ovat heterogeeninen ryhmä, jonka on nähty asettavan haasteita niin asumisen, kuin myös palveluiden järjestämisen osalta (Ripatti & Paara 2011, 3). Yhtenä asumisen kehittämisen haasteena on pidetty sopivien asuntojen saatavuutta (Niemi & Brandt 2011, 42). Kehitysvammaisten asumiseen sopivat tilat vaativat huolellista ja tarkkaa suunnittelua. Asumiseen tarvittavat erityisratkaisusuunnittelut lisäävät rakennus- tai korjauskustannuksia, mikä edellyttää tukea myös yhteiskunnalta. (Sievänen & Sievänen 2014, 8.)

Usein kehitysvammaisilla on käytössään erilaisia apuvälineitä, jotka mahdollistavat liikkumisen. Apuvälineiden tarve täytyy huomioida esteettömyyden kannalta asunto- ja tilaratkaisuissa. (Koivikko 2011, 23–27.) Voidaankin todeta, että asumispalvelujen rakentumisessa tulee huomioida kunkin kehitysvammaisen yksilölliset tarpeet (Niemi & Brandt 2011, 42). Sopivien asuntojen saatavuuden lisäksi kehitysvammaisten asumisen yhtenä tulevaisuuden haasteena on pidetty oikeanlaisen tuen saamista, asuinpaikkaan ja -muotoon katsomatta. Tarvittava tuki tulee järjestää yksilöllisesti ja laadukkaasti. (Brandt & Burrell 2008, 8.)

Myös Viitala, Wiinikka ja Åkerblom (2007, 5–6) ovat tutkimuksessaan tuoneet esille, että asumispalvelujen kehittämisessä on Suomessa vielä paljon tekemistä. Asumispaikkojen tarjonta on riittämätöntä ja valitettavasti kaikilla kehitysvammaisilla ei ole mahdollisuutta täysin päättää haluttua asuinpaikkaansa. Elämäntapojen ja asumismieltyymysten muutosten myötä myös kehitysvammaisten tulevaisuuden kotien täytyy olla laadukkaita, yksilöllisiä ja helposti muunneltavia (Niemi & Brandt 2008, 3; Väänänen 2014, 38).

Kehitysvammaisen henkilön itsemääräämisoikeuden toteutuminen on keskeisessä roolissa tulevaisuuden asumisessa (Viitala ym. 2007, 66). Henkilöllä tulee olla oikeus valita asunto, asuinpaikkakunta ja asumismuoto (Väärälä ym. 2012, 35–36). Asunnon, asuinpaikkakunnan ja asumismuodon lisäksi kehitysvammaisella tulee olla myös oikeus valita se, kenen kanssa hän haluaa asua. Kehitysvammaisen henkilökohtaiset tilat tulee tulevaisuudessa olla omaa huonetta laajemmat. Vaikka kehitysvammaisten tulevaisuuden asumisen lähtökohtana pidetäänkin sitä, että henkilö saa asua omassa asunnossaan, myös monimuotoista ja laadukasta ryhmäasumista tarvitaan. Olipa asumismuoto millainen tahansa, asunnoissa tulee huomioida esteettömyys sekä sijainti tavallisella asuinalueella, jolloin sosiaalisella integraatiolla olisi suurempi mahdollisuus toteutua. (Viitala ym. 2007, 66; Väärälä ym. 2012, 35–36.)

Integraation nähdään sisältävän merkityksiä kehitysvammaisten sopeuttamisesta yhteiskuntaan. Integraation ohella puhutaan nykyisin myös inklusiosta. Inklusiossa painopiste on ympäristön ja siinä vallitsevien arvojen sekä ennakkoluulojen muuttamisessa. (Teittinen 2010, 158.) Kuparinen (2005, 15–16) on tutkimuksessaan selvittänyt asumisalueiden suhtautumista kehitysvammaisten asumisyksiköihin. Ihmiset vastustavat usein kehitysvammaisten ihmisten muuttoa omaan naapurustoon. Smithn ja Marquezin (2000, 273) mukaan kyseessä on tällöin NIMBY-ilmiö (Not in my backyard), jolla tarkoitetaan epämiellyttäviksi koettujen rakennusprojektien vastustamista omaan naapurustoon. Lähialueen asukkaat voivat olla samaa mieltä asumisyksikön tarpeellisuudesta, mutta he eivät halua sitä omalle asuinalueelle. Laajentuessaan NIMBY-ilmiö voi tyrehdyttää yhteiskunnan dynaamisen kehitystyön. Kuparisen (2005, 15–16) mukaan naapureiden vastustelut ja huolenaiheet voi liittyä esimerkiksi turvallisuusongelmiin, koska pelätään, että kehitysvammaiset aiheuttavat häiriötä ja uhkaa lähialueelle. Lisäksi perustettavan asumisyksikön tai tukiasunnon sijoituspaikkaa on saatettu sanoa sopimattomaksi kehitysvammaisille. Naapurusto on ajatellut, ettei alue vastaa kehitysvammaisten tarpeita tietämättä millaisia ne tarpeet ovat. Kehitysvammaisten muuton onnistuminen on myös pitkälti naapuruston armoilla, koska Helne (2002, 92) on väitöskirjassaan tuonut esille, että pelkästään integroituminen ei poista kehitysvammaisten riskiä syrjäytyä yhteiskunnasta.

Kehitysvammaisille ihmisille suunnitellaan edelleen erilaisia asunto- ja palvelukeskittymiä kehitysvammaisten asumisohjelman tavoitteiden vastaisesti. Suuret asumiskeskittymät joissa palveluja tarjotaan, eivät vastaa tavoitteita pitkäaikaisen laitoshoidon vähentämisestä. Monet uusiorakennukset ja vielä vireillä olevat kehitysvammaisten asuntohankkeet pitäytyvät edelleen perinteisissä ryhmäkoti-asumisen malleissa, jolloin asumisen yksikkökoko on kohtalaisen suuri. Tämä suuntaus ylläpitää edelleen raskasta palvelurakennetta, eikä näin ollen vastaa asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. (Ripatti 2011, 61; Väärälä ym. 2012, 10–11.)

Kehitysvammaisten asumisen tarpeisiin tulisi tulevaisuudessa kehittää myös erilaisia lähiyhteisöratkaisuja. Yhtenä suurimpana ongelmana on nähty heidän puutteellinen liittyminen lähiyhteisöön. Tämä edellyttäisi, että lähiyhteisön tulisi tarjota kehitysvammaisille asuntoja, mutta myös riittävää ja oikein kohdentuvaa apua ja tukea, palveluja unohtamatta. (Väärälä ym. 2012, 11–12.)

Asumispuitteiden lisäksi asumispalveluiden tulevaisuuden haasteita löytyy myös palveluiden tarvitsijoiden puolelta. Harjajärven ym. (2009, 27–28) tekemän tutkimusraportin mukaan psyykkisesti oireilevien haastavasti käyttäytyvien kehitysvammaisten palvelutarpeisiin vastaaminen nähtiin haasteena nimenomaan asumispalveluiden puolella. Psyykkisesti oireilevien kehitysvammaisten erityistarpeiden huomioiminen ja palvelujen järjestäminen vaatisi asumisyksikön, jossa ryhmäkoko olisi mahdollisimman pieni. Haastavasti käyttäytyvien kehitysvammaisten asumispalveluiden tarpeen nähtiin kasvavan kotoa muuttavien nuorten vuoksi. Lisäksi laitosasumisen purkaminen lisää haastavasti käyttäytyvien kehitysvammaisten määrää autetuissa asumisyksiköissä.

Harjajärvi ym. (2009, 52–54) ovat tutkimuksessaan tuoneet esille, että kehitysvammaisten asumispalveluiden kehittämisen suurimpana haasteena pidetään kuntatalouden ongelmia. Säästöpainneiden alla kunnat joutuvat pohtimaan ja arvioimaan palveluiden järjestämisen tapoja. Valitettavan usein säästöpainheet ajavat siihen, ettei kehitysvammaisen henkilön yksilöllisiä tarpeita pystytä riittävästi toteuttamaan. Tulevaisuudessa tulisi kuitenkin entistä enemmän suunnitella toimintakulttuurin muutosta, jolloin kehitysvammaisen henkilön asioita tar-

kasteltaisiin nimenomaan hänen yksilöllisistä tarpeista käsin, riippumatta säästötavoitteista (Duffy 2006, 22–23).

Konola, Kekki, Tiihonen ja Marjamäki (2011, 32–33) pitävät kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuuden haasteena yhteiskunnassa vallitsevien eri tekijöiden seurauksena voimistuneita vastakkaisia kehityssuuntauksia. Kuntien järjestämät kilpailutukset asumispalveluiden tuottamisesta on esimerkki vastakkaisista kehityssuuntauksista, koska käytännöt eivät aina salli kehitysvammaisen ihmisen ja hänen lähiverkostojen osallistumista palvelujen suunnitteluun. Kilpailutusten taustalla on usein myös kuntien tiukat säästötavoitteet. Mietolan ym. (2013, 120–121; ks. myös Niemelä & Brandt 2011, 41–42; Joensuun kaupunki, sosiaali- ja terveystoimi 2012, 29) mukaan tulevaisuuden kannalta onkin tärkeää tarkasti linjata eri asumisratkaisujen tulevaisuuden suuntia, kansallisten ihmisoikeuksien ja vammaispoliittisten linjausten myötä. Palvelurakenteen ja yksilöllisen palvelujen käyttäjän näkökulmasta katsottuna, siirtymävaiheeseen tarvitaan kattava seurannan järjestäminen. Myös ajattelutapojen uudistamisella ja uudistumisella nähdään olevan merkittäviä vaikutuksia tulevaisuuden suuntia haettaessa.

2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus ja kehitysvammaisten asumispalvelut

Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelurakenneuudistuksen tarkoituksena on luoda uudenlainen palvelurakenne julkiselle sosiaali- ja terveydenhuollolle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Uudistamisen päämääränä on väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Rakenneuudistuksen keskeisenä tavoitteena on pystyä turvaamaan yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut. Tavoitteena on, että uudistuksen myötä pystytään vahvistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja, sekä toteuttamaan kustannustehokas ja vaikuttava palvelurakenne. (Kortelainen 2009, 4; Burman, Hemgård, Milonoff, Niemelä, Ohtonen, Pinomaa, Ulander & Virkamäki 2014.)

Nykyisin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta vastaa noin 200 kunnallista organisaatiota. Uusi palvelurakenne perustuu siihen, että tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystaloutta on vain viisi, jotka järjestävät sosiaali- ja terveydenhuollon kaikki palvelut. Palveluja tuottavat tuottamisvastuussa olevat kuntayhtymät. Uusilla sosiaali- ja terveydenhuollon alueilla voi olla yhteensä enintään 19 palveluiden tuottamisvastuussa olevaa kuntayhtymää. Kuntayhtymät voivat halutessaan ostaa palveluja myös yksityisiltä yrityksiltä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Nykyisin kunnat päättävät itse siitä, kuinka paljon rahaa käytetään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. Kuntien menoissa on ollut suuria eroja. Uudessa palvelumallissa kunnat maksavat sosiaali- ja terveystaloukselle asukasluvun ja väestön palvelutarpeen mukaisesti. Vastaavasti uudet sosiaali- ja terveydenhuollon alueet maksavat tuottamisvastuullisille kuntayhtymille palvelujen tuottamisesta aiheutuvat kulut. Uusien sosiaali- ja terveydenhuollon alueiden on tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2016 alussa. Vastaavasti palvelujen tuottamisesta vastaavat kuntayhtymät aloittavat vuoden 2017 alussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Tavoitteena on, että uudistuksen jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenne pystyy vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin tehokkaammin, huomioiden julkisen talouden kestävyys sekä tulevaisuuden kuntarakenteen (Kuopila 2014).

Perus- ja ihmisoikeudet tulisivat olla keskeisenä lähtökohtana, kun sosiaali- huollon palvelurakennetta muutetaan ja vammaisten henkilöiden palveluja kehitetään (Väärälä ym. 2012, 19). Palvelurakenteen muutos kehitysvamma-alalla on jatkunut jo koko 2000-luvun ajan ja rakennemuutoksen tavoitteena onkin pidetty sitä, että asuminen laitoksissa lopetetaan vuoteen 2020 mennessä (Tosavainen & Kuronen 2012, 5). Viitalan ym. (2007, 5–8) tutkimuksen mukaan kehitysvammaisten palvelurakenteessa on tapahtunut muutos avopalvelujen suuntaan, koska laitoshuoltoa on purettu jo useamman vuoden ajan. Laitoshuollon purkamisen johdosta myös kuntien haasteet ovat lisääntyneet, koska vastuu asumisen ja palveluiden järjestämisestä on kunnilla.

Kehitysvammaisen ihmisen kotikunta on merkityksellisessä roolissa, kun asu-
mista mietitään ja suunnitellaan. Kunta voi järjestää asumispalvelua joko omana
palvelutoimintanaan tai vaihtoehtoisesti ostopalvelutoimintana yksityisiltä pal-
velun tuottajilta. Palveluiden kilpailuttaminen on nyky-yhteiskunnassa jo arkipäi-
vää. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kilpailuttaminen ei saa kuiten-
kaan johtaa pitkään jatkuneiden asiakassuhteiden katkeamiseen tai palveluket-
tujen pirstoutumiseen. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ja oikeuksien toteutu-
minen tulee huomioida sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista an-
netun lain (812/2000) mukaisesti. (Hynynen & Huhta 2011, 7–10; ks. myös Ke-
hitysvammaliitto 2011, 14; Joensuun kaupunki sosiaali- ja terveystoimi 2012, 7.)

Kehitysvammaisten asumispalveluja tuottavien tahojen valinnassa on tulevai-
suudessa kiinnitettävä huomiota asumispalvelutuottajien kokemukseen, osaa-
miseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Koska palveluilla tulee saada aikaan niin
lainsäädännössä määritellyjä kuin myös ihmisten tarpeita vastaavia hyvinvointi-
vaikutuksia, palveluiden tuottajilta vaaditaankin laaja-alaista osaamista ja si-
toutumista jatkuvuuteen. (Burman ym. 2014.) Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja
valvontavirasto VALVIRAN (2015) mukaan asumisyksikön henkilöstöllä tulee ol-
la asiakkaiden tarpeiden edellyttämää osaamista. Tästä yhtenä merkittävänä
esimerkkinä mainittakoon kommunikaatio osaaminen. Kaski ym. (2012, 328–
335) ovat tuoneet esille, että pelkona kuitenkin on kehitysvammaisten asu-
misyksiköiden henkilöstön erityisosaamisen häviäminen palvelurakennemu-
utoksen vuoksi. Yhtenä syynä tähän nähtiin kilpailutusten seurauksena tulevat
niukat palveluiden hinnat, jotka eivät kata henkilöstön erityisosaamista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen muutos tuo suuren muutoksen
myös itse kehitysvammaisen elämään. Usein erilaisissa järjestelmämuutoksissa
palveluiden käyttäjä jää valitettavasti taka-alalle ja tuotantorakenteet nousevat
päällimmäisiksi. Kehitysvammaisen sopeutuminen uudenlaiseen palveluympä-
ristöön voi olla suuri muutos. Usein nämä muutokset voivat aiheuttaa enemmän
ongelmia kuin hyötyä. Palvelurakenteen muutoksen eri vaiheiden tulisi edetä
sujuvasti, jolloin muutos olisi sujuvampi myös kehitysvammaiselle palveluiden
käyttäjälle. (Ripatti & Paara 2011, 3–4.)

Palvelurakennemuutoksen punaisena lankana pidetään dialogista neuvottelua. Kehitysvammaisen yksilöllisten tarpeiden ja yhteisöllisen hyvinvoinnin samanaikainen huomioiminen edellyttää kaikkien asianosaisten välillä jatkuvaa vuorovaikutusta. (Aaltio 2013, 78–83.) Seppälä (2010, 198) on tuonut esille, että avoin dialogi ja yhteistyö kehitysvammaisista käyttävien ja heidän läheistensä kanssa on merkityksellistä kehitysvammaisen psyykkisen hyvinvoinninkin kannalta.

Pohjois-Karjalassa kuten muuallakin Suomessa kehitysvammaisten asumispalvelua tuottavat kunnat sekä joukko yksityisiä palveluntuottajia. Burmanin ym. (2014) mukaan monilla säätiöillä, järjestöillä ja paikallisilla yhdistyksillä on merkittävä rooli kehitysvammaisten henkilöiden sosiaali- ja terveystalvelujen kehittäjänä sekä palveluiden tuottajana. Yksityiset palveluntuottajat on nähty aktiivisina innovaatioiden tuottajina. Niin kuin aiemmin on jo tuotu esille, kilpailu kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottamisessa korostuu koko ajan entistä enemmän. Hintsalan ja Virkamäen (2010) mukaan kunnat suosivat kilpailutuksissa palveluntuottajien halpoja hintoja. Samalla kunnat kuitenkin unohtavat sen, että halvat hinnat vaikuttavat aina väistämättä myös asumispalveluiden tuottamisen laatuun. Pohjois-Karjalassa kunnat ostavat kehitysvammaisten asumispalvelua esimerkiksi Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymältä, Attendolta, Mediverkolta sekä Honkalampi-säätiöltä.

2.3 Honkalampi-säätiö kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottajana

Honkalampi-säätiö on vuonna 1991 perustettu monialainen, laadukas sosiaalipalveluiden tuottaja ja kehittäjä. Säätiö tarjoaa asumispalveluiden lisäksi työ-, yksilö- ja ryhmävalmennusta, terapia- ja kuntoutuspalveluja, työnohjaus- ja konsultointipalveluja, tutkimus- ja kehittämistoimintaa, IT-asiantuntijapalveluja sekä erilaisia kokeiluhankkeita. Lisäksi säätiö tarjoaa tytäryhtiöiden kautta henkilökohtaisen avun palveluja, sekä Juhta Plus-tuotteita ja työpankkipalveluja. Säätiötä johtaa 6-jäseninen hallitus. Honkalampi-säätiön laatujärjestelmä on sertifioitu (Det Norske Veritas, DNV) vuonna 2007 ja lisäksi vuonna 2013 Suomalai-

sen työn liitto myönsi Honkalampi-säätiölle Yhteiskunnallisen yrityksen merkin käyttöoikeuden. (Honkalampi-säätiö 2012a.)

Honkalampi-säätiön asumispalvelut tuottavat autettua asumista ja ne kohdentuvat pääasiassa henkilöille, joilla on kehitysvamma. Palvelukoteja on 9 ja ne sijaitsevat eri puolilla Pohjois-Karjalaa. Asukkaiden määrä vaihtelee palvelukodeittain 10–17 välillä. Ensimmäinen palvelukoti valmistui vuonna 1994 Lieksaan ja uusi palvelukoti valmistui keväällä 2006 Polvijärvellä. Palvelukodeissa asuu pääsääntöisesti 18 vuotta täyttäneitä henkilöitä, jotka tarvitsevat ohjausta selviytyäkseen jokapäiväiseen elämään liittyvistä asumiseen, kotihoitoon ja sosiaaliseen toimintaan liittyvistä haasteista. Palvelukodin henkilöstö auttaa ja ohjaa yksikkönsä asukkaita elinkaaren loppuun asti. Henkilöstöllä on sosiaali- tai terveydenhuoltoalan koulutuksen lisäksi erilaisia täydennyskoulutuksia. Henkilöstöä palvelukodeilla on paikalla ympärivuorokautisesti. (Honkalampi-säätiö 2012b.)

Ryhmäasuntojen lisäksi palvelukodeissa on yksiöitä ja kaksioita. Asuntojen varusteluissa on huomioitu erityistarpeet. Ryhmäasunnoissa jokaisella asukkaalla on oma makuuhuone ja wc + kylpyhuone, mutta keittiö- ja oleskelutilat ovat yhteiset. Yksiöt ja kaksiot ovat tavallisia vuokra-asuntoja, joissa jokaisessa on omat keittiö- ja oleskelutilat. Asukkaat hankkivat asuntonsa kalustamiseen tarvittavat huonekalut sekä kodinhoitoon tarvittavat välineet itse. Asukkaat maksavat vuokran lisäksi ateriostaan sekä veden ja sähkön käytöstä. Asukkaat voivat hakea asumiseen asumistukea Kelalta. (Honkalampi-säätiö 2012b.)

Honkalampi-säätiön asumispalveluja ostavat pääasiassa julkisen hallinnon tahot. Myös vakuutusyhtiöitä on jonkin verran palveluiden tilaaja-asiakkaina. Kunnat maksavat tilaaja-asiakkaina asukkaista käyttöpäivämaksua, joka kattaa ohjauspalvelut. Käyttöpäivämaksu määräytyy kaikilla yhdeksällä palvelukodilla kunkin asukkaan ohjauksen tarpeen mukaisesti. (Honkalampi-säätiö 2012b.)
Honkalampi-säätiö ottaa käyttöön palvelusetelin kevään 2015 aikana.

Organisaation asumispalveluissa on menossa murrosvaihe. Toimialan on tulevaisuudessa kehitettävä jo olemassa olevia palveluja, mutta samalla suuntau-

duttava vahvasti myös kohti uusia palveluja. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tulevaisuuden vahvuutena pidetäänkin erityisasiantuntemusta ja osaamista. (Honkalampi-säätiö 2009, 3.) Toimialan murrosvaiheessa korostuu strategian ja strategisen johtamisen tärkeys. Honkalampi-säätiön strategia on yleistasonen koko organisaatiota koskeva linjaus. Strategiatyötä johtaa hallitus päätöksillään, ja strategia laaditaan johtoryhmä johdolla. Strategiaa tarkennetaan yhteistyössä yksikön päälliköiden kanssa. Innovaatioryhmä laatii asumispalveluiden toimialalle strategisia tavoitteita, jotka huomioivat organisaation tavoitteet ja toimialan toimintaympäristömuutokset. Tämän jälkeen asumispalveluiden esimiehet miettivät strategian soveltamis-mallit omiin yksiköihinsä. (Mononen 2015.)

Monosen (2015) mukaan Honkalampi-säätiössä noudatetaan strategista johtamista ja sopivia foorumeita siihen on olemassa. Yhteiskunnassa vallitsevia toimintaympäristön muutoksia seurataan aktiivisesti koko ajan, koska niitä pidetään keskeisenä osana strategista työskentelyä. Seurattavina muutoksina mainittiin muun muassa laki muutokset, kilpailijoiden seuranta sekä trendit palvelujärjestämistavoissa. Tulevaisuuden suunnittelun ja ennakkoinnin osalta organisaatiossa koetaan, että kehitettävää vielä on. Keinoja tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakkointiin etsitään erilaisten kehittämistöidenkin avulla.

3 Tulevaisuusajattelu organisaation strategisessa johtamisessa

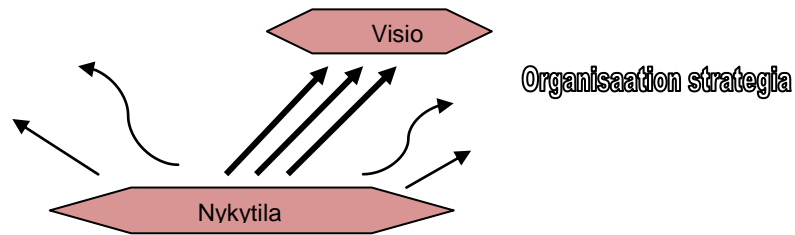
Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa organisaation pitkän aikavälin menestyksen (Vuorinen 2013, 15). Menestyvä organisaation johtaminen sekä tutkimus- ja kehittämistyö edellyttävät vahvaa strategista ajattelua (Santalainen 2008, 11). Vuorisen (2013, 15–16) mukaan strategia on organisaation menestysresepti johon kirjataan niitä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tuovat organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa. Organisaation strategia ei voi toteutua ilman hyvää johtamista (Kamensky 2008, 50).

Organisaation strategiatyöhön sisältyy mission, vision ja arvojen tarkastelu. Missio kertoo organisaation perustarkoituksen, kun taas visio on tulevaisuuteen asetettu syvälinen tavoite, joka osoittaa organisaation tavoitellun tulevaisuuden suunnan. (Åhman 2005, 62–64; Kehusmaa 2010, 76–81.) Hyvän vision aikaansaamiseksi organisaatiossa tarvitaan ennakkoluulottomuutta, rohkeutta sekä luovaa mielikuvitusta. Näiden lisäksi tarvitaan myös analyyttistä ja loogista ajattelukykyä. Organisaation johdon on kyettävä katsomaan pitkälle tulevaisuuteen ja analysoitava kuinka eri ympäristötekijät muuttuvat. Tärkeää on myös pohtia ja analysoida, mitä mahdollisuuksia muuttuvat ympäristötekijät voivat organisaatiolle tarjota. Visioinnissa on nähtävä, kuinka poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset (PESTE) tekijät muuttuvat tulevaisuudessa, sekä kuinka eri toimialatekijät, esimerkiksi asiakkaat ja kilpailijat muuttuvat. (Kamensky 2008, 83–84.)

Visiointi on siis aina tulevaisuusorientoitunutta toimintaa, koska siinä tutkitaan ja suunnitellaan organisaation tulevaisuuden mahdollisuuksia, ydinosaamisia ja kilpailukenttää (Kokkonen ym. 2005, 25–26; Lehtinen 2009, 72). Kun missio, visio ja arvot on tarkasteltu organisaatiossa, luodaan toteuttamiskelpoinen strategia. Organisaatio pyrkii saavuttamaan asetetun vision strategisten tavoitteiden avulla. (Åhman 2005, 62–64.) Strategisia tavoitteita asetetaan organisaatioissa usein 3–5 vuodeksi eteenpäin, ja niitä pidetään olennaisina välitavoitteina kohti haluttua visiota (Kamensky 2008, 225). Strategia antaa organisaatiolle suunnan pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen (Sydänmaanlakka 2012, 137–139). Organisaation hallituksen tehtävänä on strategian vahvistaminen ja samalla tulevaisuuden kilpailuedun varmistaminen (Lehtinen 2009, 22).

Strategiaa kuvataan tienä organisaation nykytilasta visioon (Sydänmaanlakka 2012, 136–137) ja sen tehtävänä on määrittellä organisaatiolle menestyksekkäs toimintatapa (Kurkilahti & Äijö 2011, 23–25). Koska visio määrittää organisaation strategisia tavoitteita, organisaatiossa tulee miettiä perusteellisesti toiminnan pitkän aikavälin tavoitteet. Nykytilan kartoituksesta voidaan johtaa ne strategiset tavoitteet, joilla visio voidaan saavuttaa. Kuvio 1 havainnollistaa tätä prosessia. Paksut nuolet kuvaavat strategisia tavoitteita, suunnitelmia ja valintoja nykytilasta kohti visiota. Ohuet nuolet havainnollistavat vastaavasti niitä tei-

tä, jotka eivät kuulu strategian toteuttamiseen ja jotka organisaatio voi jättää tietoisesti valitsematta. Erilaisten toimenpiteiden valitsematta jättäminen voi organisaatiossa olla myös strateginen päätös. (Alhola & Lauslahti 2005, 70–71.)



Kuvio 1. Strategia tiennäyttäjänä organisaation nykytilasta vision (Alhola & Lauslahti 2005; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 127).

Strateginen johtaminen on ollut noin puolen vuosisadan ajan osa organisaatioiden liiketoimintaa. Onnistunut strateginen johtaminen on osallistava, johon osallistuu organisaation eri toimijoita. (Aaltonen ym. 2004, 75–81; Pellinen 2005, 11–13.) Strateginen johtaminen on yhteisöllistä toimintaa (Aula & Mantere 2005, 115), ja se edellyttää kulttuuristen kysymysten hallintaa, muutosjohtamisen taitoja, strategiaprosessin hallintaa sekä kykyä havaita henkilöstöjohtamiselle merkityksellisiä signaaleita organisaation toimintaympäristössä (Viitala 2013, 248–249). Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka sisältää strategian laatimisen lisäksi organisaation strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen (Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr. 2009, 10–12; Lehtinen 2009, 22).



Kuvio 2. Strateginen johtajuus (Näsi & Aunola 2002, 44; Lehtinen & Niinimäki 2005, 23; Kurkilahti & Äijö 2011, 28 mukailen Hukka 2014).

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tulleet yhä alttiimmiksi erilaisille muutoksille. Elämme aikaa, jolloin muutokset tapahtuvat nopeasti. Organisaatioilla on entistä enemmän haasteita menestyä markkinoilla. Tulevaisuuden kilpailukykyä onkin nähty määrittävän johtamistaidot, tiedon prosessointi sekä luovuuden innostaminen. Kun organisaatiolla on selkeä ajatus tulevaisuuden suuntauksista, se ohjaa kaikkien tasojen johtajia määrittelemään parhaat toimenpiteet kussakin tilanteessa. Ne organisaatiot, jotka ovat aktiivisia ja kiinnostuneita luomaan omaa yritystulevaisuuttaan, selviävät paremmin tulevaisuuden haasteista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 76–79; Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 83–84.) Mannermaan (2008, 128–129) mukaan myös muuttumattomuus voi olla organisaation tavoitteellinen tulevaisuus.

Organisaation johto ei voi luoda tulevaisuutta, mikäli toiminnan menneisyyden menestystekijöitä ei ole kyetty tunnistamaan. Osa menneisyyden menestystekijöistä voi johtaa tulevaisuuteen, osa vaatii kehittämistä ja joistakin menestystekijöistä on myös uskallettava luopua. Tämä vaatii organisaatiolta syvällistä strategista johtamista. (Santalainen 2008, 11–26.) Organisaation strategisen johtamisen tulevaisuusajattelun keskeisenä tehtävänä on tuottaa organisaatiolle valmiudet selviytyä ennakoimattomista tilanteista (Aaltonen & Wilenius 2002, 76–77). Tulevaisuusajattelussa organisaation on kyettävä näkemään tulevaisuuden kehityskaaria ja ennakoitava myös liiketoimintamahdollisuuksia (Tikkanen 2006, 14–15). Passilan (2009, 33–35) mukaan strateginen johtaminen edel-

lyttää organisaatiolta tulevaisuuden ennakointia. Tulevaisuuspolkujen rakentaminen eri skenaariokuvausten avulla kuuluu olennaisena osana strategiseen johtamiseen (Aaltonen ym. 2004, 75–81).

3.1 Tietämyksenhallinta strategisessa johtamisessa

Tietämyksenhallinta on tärkeä osa strategista johtamista (Aaltonen & Wilenius 2002, 88). Se on sosiaalinen prosessi, jossa tieto yhdistyy tekemiseen (Aaltonen & Mutanen 2001, 8). Tietämyksenhallinnan tarkoituksena strategisessa johtamisessa on saada organisaatiossa työskenteleviltä ihmisiltä tietoa ja näkemyksiä niistä asioista, jotka ovat organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Prosessin päämääränä on organisaation menestyksellä toiminta tulevaisuudessa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 88–89.) Tietämyksenhallinnalla pyritään organisaation kilpailuedun ylläpitämiseen luomalla uusia tuotteita ja palveluja tiedon avulla. Tämän vuoksi uuden tiedon on oltava yhteydessä organisaation visioon ja strategisiin päämääriin. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 18–25; Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 69; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 134–138.) Koska strategisen johtamisen taustalla on hiljaisen tiedon saaminen organisaation käyttöön (Aaltonen & Wilenius 2002, 88), tulee johtajan tukea työntekijöitä tiedon tuottamiseen. Tällä on myös vaikutusta organisaation liiketoiminnan parantamiseen. (Honeycutt 2001, 184.)

Organisaation tulee pystyä visioimaan ja nimeämään palvelutuotannon kannalta keskeisimmät tulevaisuuden tekijät, mikä tarkoittaa ydinpätevyyksien nimeämistä. Strategisessa johtamisessa tulee ymmärtää organisaation jo olemassa olevan käsitteellisen, dokumentaarisen- ja hiljaisen tiedon kokoaminen ja jalostaminen. Nyky-yhteiskunnassa organisaatioiden tärkeimpänä pääomana ja kilpailukyvyn lähteenä nähdään useimmiten juuri tietämyksenhallinta. Strateginen johtaminen ja tietämyksenhallinta kuuluvat yritysten kehittämisen työkaluihin. (Aaltonen & Wilenius 2002, 88–90.)

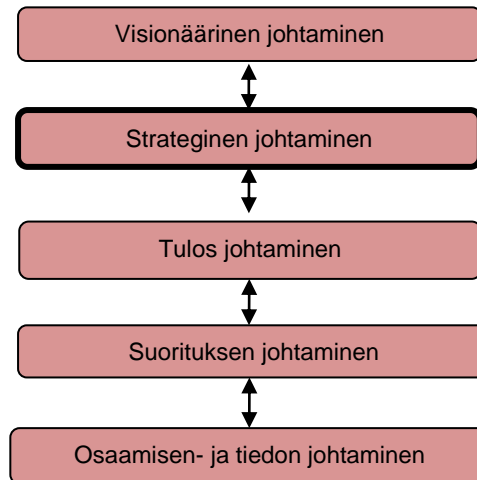
3.2 Visionäärinen johtaminen strategisen johtamisen välineenä

Visionäärinen johtaminen on strategisen johtamisen yksi menetelmä (Kamensky 2008, 44). Se perustuu ajatukseen, että organisaation visio lisää kykyä toimia tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Visionäärisellä johtamisella luodaan tarkoitus, visio, toiminnalle (Sydänmaanlakka 2012, 227) ja lisäksi tavoitellaan uuden luomista. Perustyökäluna onkin pidetty strategista visiota organisaation tulevaisuuden mahdollisesta ja toivotusta tahtotilasta 10 vuoden kuluttua. (Aaltonen & Wilenius 2002, 77–86.) Kamenskyn (2008, 44) mukaan visionäärinen johtaminen tulisi sisällyttää suoraan strategiseen johtamiseen ilman, että sitä eritellään erilliselle johtamisen tasolle.

Visionäärinen johtaminen ja siihen liittyvät päätöksenteot täydentävät strategista johtamista luomalla tulevaisuuden näkemyksiä, ennakointia (Kamppinen & Malaska 2002, 113–114). Koska visionäärinen johtaminen on osallistava johtamisen muoto (Aaltonen & Wilenius 2002, 77–88) se vaatii organisaation johdolta rohkeutta valita tulevaisuuden mahdollisista suunnista se, jota kohti organisaatiota lähdetään johtamaan (Sydänmaanlakka 2012, 228). Visionäärisen johtamisen päämääränä on luoda näkemys organisaation tulevaisuuden ydinkompetensseista. Tämän on nähty luovan pohjaa myös organisaation strategiselle johtamiselle. Strateginen johtaminen luo vastaavasti pohjan organisaation operatiivisessa toiminnassa vaadittaville arkipäivän päätöksille. (Aaltonen & Wilenius 2002, 79–80.)

Seuraavaksi kuviossa 3 olen esittänyt organisaation johtamismallit pelkistettyinä. Osaamisen- ja tiedon johtaminen on lähtökohtana johtamiselle. Se mahdollistaa toiminnan yksilötasolla. Suorituksen johtaminen on arkipäivän toimintojen ohjaamista. Hyvällä suorituksen johtamisella on selkeä yhteys tulosjohtamiseen, koska hyvät suoritukset on nähty johtavan yleensä myös hyvin tuloksiin niin operatiivisesti, kuin myös liiketoiminnallisesti. Mikäli operatiivinen tai liiketoiminnan tulos on negatiivinen, tällöin strateginen johtaminenkaan ei ole onnistunut. Strateginen johtaminen perustuu puolestaan visionääriselle johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 228–234.) Tässä opinnäytetyössä johtamismalliksi valittiin strateginen johtaminen, koska tulevaisuuden tilan tarkasteluajan-

kohdaksi valikoitui reilu viisi vuotta. Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 84) mukaan strategisella johtamisella haetaan usein näkemyksiä 3–7 vuoden päähän, kun taas visionäärisellä johtamisella näkemyksiä haetaan 10–20 vuoden päähän.



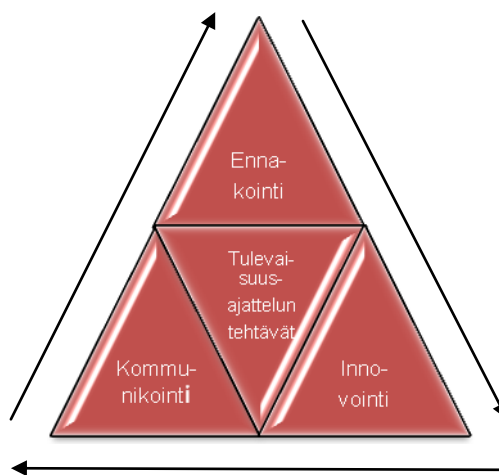
Kuvio 3. Organisaation johtamismallit pelkistettyinä (Sydänmaanlakka 2012, 230 mukailien Hukka 2014).

Menestyksenkäs liiketoiminta edellyttää jatkuvasti kehittyviä uudenlaisia taitoja. Niitä on tärkeää miettiä ja pohtia organisaatioissa kiristyvien kilpailutekijöiden vuoksi. Organisaation tulee hallita arvioinnin ja ennakoinnin menetelmät markkinoilla tapahtuvien muutosten vuoksi. Lisäksi organisaatiolla tulee olla halua ja kykyä nähdä tulevaisuuden suuntaukset ja tilat. (Aaltonen & Wilenius 2002, 77–78.)

Menestyksenkäs visionäärinen johtaminen edellyttää, että organisaatiossa kiinnitetään tulevaisuudessa jatkuvasti huomiota strategiaan, johtamiseen, osaamiseen sekä vuorovaikutukseen. Menestyminen vaatii näiden neljän edellä esitetyn asian syvällistä ymmärtämistä sekä halua jatkuvaan kehittämiseen. (Kamensky 2008, 372–273.)

3.3 Ennakointi ja skenaariotyöskentely osana organisaation strategista johtamista

Hiltusen (2012, 17–19, 267–268) mukaan organisaation tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät ovat ennakointi, innovointi ja kommunikointi. Kuvio 4 esittää kuinka tulevaisuusajattelun avulla voidaan ennakoita organisaation tulevaisuutta. Ennakoinnilla on nähty olevan yhtymäkohta myös organisaation innovaatioiden tuottamiseen (Ojasalo ym. 2009, 80–82; Silver 2014, 21–22). Innovointia pidetään tulevaisuusajattelun keskeisenä osana, koska jokainen voi omalla innovoinnillaan olla tekemässä organisaation tulevaisuutta. Innovoinnin onkin nähty liittyvän koko ajan paremman tulevaisuuden tekemiseen. Tulevaisuuden kommunikoinnissa organisaation tulevaisuusviestinnän tulee olla visionääristä, uusia ajatuksia herättävää ja vuorovaikutteista. (Hiltunen 2012, 267–268.)



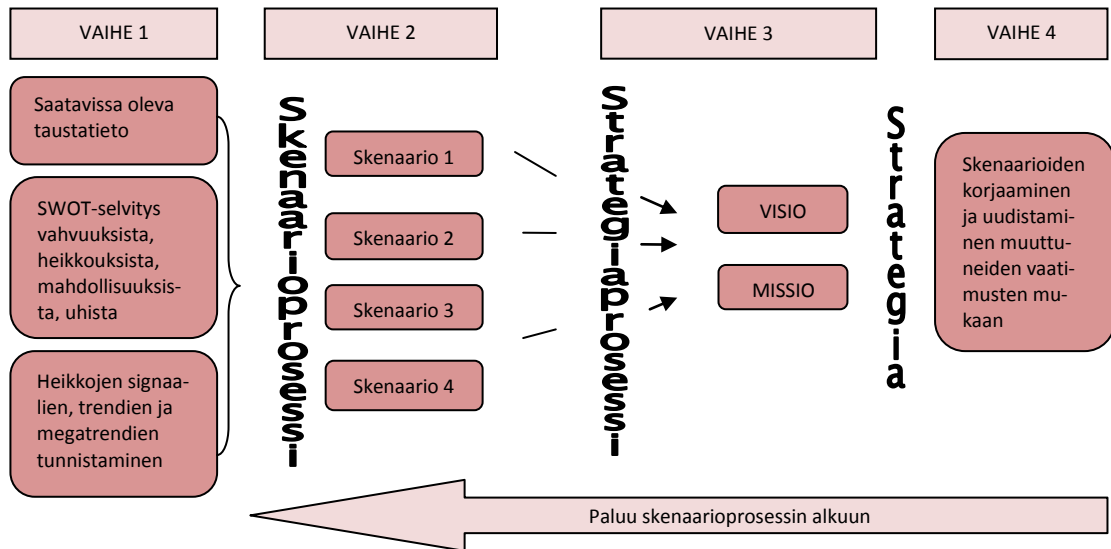
Kuvio 4. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (Hiltunen 2014, 17).

Ennakointi on osallistuva toimintatapa, jolla luodaan organisaatiolle visioita ja sen mukaisia strategisia päätöksiä (Malaska 2013, 19). Ennakoinnin juuret ovat tulevaisuudentutkimuksessa. Vaikka ennakointia pidetään usein teoreettisena ja tutkimuksellisenä menetelmänä, sen on nähty tukevan hyvin myös kehittämistä ja suunnittelua. Ennakointi onkin yksi tärkeä menetelmä kehittämistyössä. (Mäkelä & Polo 2001, 12–13.) Koska tulevaisuutta ei voi ennalta määrittellä, ennakoinnissa luotava tulevaisuustieto on aina vaihtoehtoista (Ojasalon ym. 2009, 81–82; 2014, 91).

Tulevaisuuden ennakointia tarvitaan ennen kaikkea menestyvässä liike- ja yritystoiminnassa ja sitä onkin viime vuosina sovellettu entistä enemmän liike-elämään (Ojasalo ym. 2009, 80–82; Silver 2014, 21). Menestyvät organisaatiot suuntaavat katseensa tulevaisuuteen, koska ennakkoinnin avulla selvitetään organisaation yritystoiminnan tulevaisuuden osalta mikä on toivottavaa, välttävää tai oletettavaa (Virtanen ja Wennberg 2007, 84). Lisäksi ennakkoinnin avulla pyritään ymmärtämään eri päätöksistä aiheutuvia uhkia ja mahdollisuuksia (Ojasalo ym. 2009, 80–82; Silver 2014, 21–22).

Ennakkoinnissa voidaan hyödyntää useita erilaisia menetelmiä. Menetelmien soveltaminen riippuu pitkälti siitä, mitä tulevaisuudesta halutaan saada selville. Yleisesti käytettäviä tyypillisiä ennakkoinnin menetelmiä ovat Delfoi-tutkimus, tulevaisuuspyörä, ristivaikutusanalyysi ja skenaariotyöskentely. Edellä mainittujen menetelmien työkaluina voidaan käyttää heikkoja signaaleja, trendejä ja megatrendejä. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyssä heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien etsimistä voidaan käyttää innovoinnissa. (Hiltunen 2012, 206, 75–76; Ojasalo ym. 2014, 146–151.) Kappaleessa 5.4.1 esittelen heikkoja signaaleita, trendejä ja megatrendejä tarkemmin.

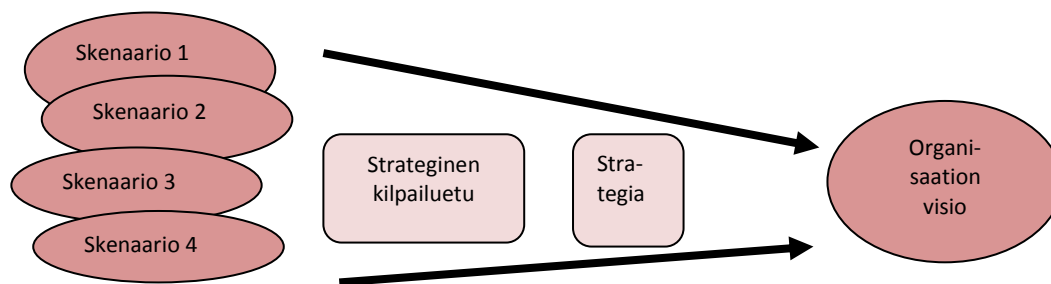
Skenaariotyöskentely on monessa organisaatiossa strategiатыön lähtökohtana (Viitala 2013, 48–50). Vuorisen (2013, 109–110) mukaan skenaariotyöskentelyn merkitys on korostunut nyky-yhteiskunnassa vallitsevien ympäristön muutosten nopeutuessa ja epävarmuuden lisääntyessä. Skenaariotyöskentely on strategista ja visionääristä johtamista tukeva menetelmä ja sen tarkoituksena on strategisen joustavuuden lisääminen sekä mahdollisuuksien antaminen ja varautuminen useisiin erilaisiin tulevaisuustiloihin. Skenaariotyöskentelyn hyötyinä on pidetty ennen kaikkea sitä, että se toimii organisaation ajatusmallina erilaisia näkökulmia kohtaan. Kamensky (2008, 173–178) on tuonut esille, että skenaariotyöskentelyn on nähty toimivan perustana strategiavalinnoille. Lisäksi sen on nähty toimivan myös varoitusmekanismina, jolloin tarkoituksena on löytää varoitettavat asiat ennen mahdollisten ongelmien syntymistä. Kuvio 5 mallintaa skenaariotyöskentelyä. Tässä opinnäytetyössä edettiin vaiheeseen 2. Saadut tulokset toimivat vaiheen 3 tukena ja lisäksi laadittuja skenaarioita tarkastellaan ja arvioidaan vaiheessa 4.



Kuvio 5. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. (Rubin 2004 mukailten Hukka 2015).

Skenaariotyöskentely tuo organisaatioon myös kokonaisvaltaista johtamistavan muutosta. Kyse on johtamistavasta, joka korostaa vuorovaikutusta. Skenaarioprosessiin osallistuvien tiedot ja intuitiot saadaan osaksi organisaation tulevaisuuden suunnittelua. Organisaation ylimmän johdon visio kokonaisuudesta on kuitenkin ohjaavana tekijänä niin toiminnassa kuin myös tiedon hankinnassa. (Meristö 2013, 186–187.)

Skenaariot auttavat organisaatiota kuvittelemaan, mikä tulevaisuudessa voi olla mahdollista. Lisäksi skenaariot auttavat organisaatiota analysoimaan, mikä voi olla niiden todennäköinen tulevaisuus. (Meristö 2013, 179.) Skenaariot ovat työkalu joiden avulla organisaatio voi hahmotella ja tutkia vaihtoehtoisia tulevaisuudentiloja sekä luoda ja tarkentaa visiotaan (Kokkonen ym. 2005, 36; Åhman & Runola 2006, 163; Vuorinen 2013, 109). Strategisen kilpailuedun luomisen on nähty lähteivät skenaarioista (Inkinen, Bruun & Lindberg 2002, 12). Lehtisen (2009, 39–40, 73–74) mukaan organisaation strategisella kilpailuedulla tarkoitetaan etumatkaa muihin toimialan kilpailijoihin verrattuna. Vastaavasti kilpailukyvyllä tarkoitetaan tasavertaista kilpailua eri toimialan kilpailijoiden kanssa. Kuvio 6 mallintaa skenaarioiden yhteyttä organisaation visioon, strategisen kilpailuedun ja strategian avulla.



Kuvio 6. Strategisen ja visionäärisen ajattelun Bermudan kolmio (Aaltonen & Wilenius 2002, 80; Lehtinen 2009, 73–74 mukailien Hukka 2015).

Skenaariot ovat uskottavia, johdonmukaisia ja loogisia tulevaisuuden käsikirjoituksia. Organisaatio voi päästä haluttuihin tulevaisuustiloihin usean eri polun kautta. Skenaarioiden avulla voidaan tarkastella myös niitä vaihtoehtoisia tulevaisuustiloja joita organisaatio ei pidä haluttavina eikä todennäköisinä, mutta jotka voivat silti olla mahdollisia. (Hukkinen 2002, 277–278; Kokkonen ym. 2005, 34–41.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden palvelutuotannon ennakointia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020, sekä laatia organisaation toimialalle vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut. Tiedon tuottamisen lähtökohtana toteutettiin nykytilan kuvaus keväällä 2014. Tulevaisuuden tilan tarkastelu-ajankohdaksi valikoitui organisaatiosta esille nousseen toiveen mukaan vuosi 2020. Tähän päädyttiin, vaikka reilu viisi vuotta toiminnan ennakkoinnin näkökulmasta on lyhyt skenaariotyöskentelyäkin ajatellen. Kokkonen ym. (2005, 36) mukaan skenaarioiden aikajänne on yleensä 10–20 vuotta eteenpäin. Tällä hetkellä yhteiskunnassa vallitsee aika, jolloin palveluiden tuottajalla tulee olla kykyä toimia nopeasti toimintaympäristön ja palvelurakenteiden muutosten vuoksi. Tämän takia reilu viisi vuotta tulevaisuuden tilan tarkastelussa on perusteltua.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyön kehittämisprosessin lähestymistavaksi valittiin soveltuvin osin ennakointi, koska tarkoituksena oli laatia vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle. Tulevaisuuspolkujen rakentamisessa hyödynnettiin skenaariomenetelmää. Organisaation toimialan skenaariokuvaukset toteutettiin kehittämisprosessissa, johon osallistuivat organisaation palvelukotivastaavat sekä osittain ylin johto. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödynnetään organisaation toimialan strategiassa sekä toiminnan tulevaisuuden kehittämisessä.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat:

- 1) Tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020
- 2) Laatia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi koostui suunnittelusta ja organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista sekä tulosten levittämisestä ja kehittämisen jatkumosta. Organisointi piti sisällään opinnäytetyöaiheen ideoinnin ja alkukartoituksen toteuttamisen sekä siitä saadun aineiston analysoinnin. Toteutusvaihe koostui kolmesta tulevaisuustyöpajasta ja vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laadinnasta. Arviointivaihe koostui kehittämistyössä käytetyistä eri kehittämistoimintamenetelmien arvioinnista sekä kehittämisprosessin lopuksi toteutetusta lomakearvioinnista. Menetelmien arviointia on esitelty opinnäytetyön pohdintaosiossa. Edellä esiteltyjen arviointivaiheiden lisäksi opinnäytetyöntekijä toteutti reflektoivaa arviointia koko kehittämisprosessin ajan. Tulosten levittäminen ja kehittämisen jatkumo etenee erillisen suunnitelman mukaisesti, jossa huomioidaan vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen esittäminen toimialalle sekä suunnitelman laatiminen seurannalle.

5.1 Kehittämistyöhön osallistujat

Opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistui Honkalampi-säätiön asumispalveluiden palvelukotivastaavat, viisi henkilöä. Heidän lisäksi kehittämisprosessiin osallistui kaksi henkilöä organisaation ydinjohdosta. Toinen heistä osallistui pelkästään pienryhmähaastatteluun ja toinen oli mukana kaikissa kehittämisprosessin osioissa. Yksi kehittämisprosessiin kutsutuista ei osallistunut mihinkään työskentelyn vaiheeseen. Palvelukotivastaavat valittiin kehittämisprosessiin, koska heillä on vuosien kokemus esimiestyöstä organisaation toimialan palveluksessa. Opinnäytetyöntekijä arvioi, että valituilla henkilöillä on tarvittavaa osaamista miettiä asumispalveluiden toimialan menneisyyttä, nykytilaa, tulevaisuutta ja tulevaisuuden kehittämistarpeita monipuolisesti. Lisäksi he ovat käyneet keskusteluja palveluiden ostajien kanssa ja sitä kautta saaneet arvokasta tietoa tulevaisuuden palveluiden odotuksista.

5.2 Ennakointi tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin ennakointia hyödyntäen. Ennakointiin päädyttiin, koska Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle oli tärkeää saada tietoa ja selvittää kehittämistarpeita tulevaisuuden haasteita ajatellen. Näiden lisäksi nähtiin tärkeänä miettiä toimialan tulevaisuutta tulevaisuuspolkujen valossa. Ojasalon ym. (2014, 39, 146) mukaan ennakkoinnin tarkoituksena on nimenomaan tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, analysointi ja raportointi. Näiden lisäksi ennakkoinnin avulla pyritään hahmottamaan mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ja samalla myös varautumaan niihin. Tässä opinnäytetyössä ennakkoinnin menetelmänä käytettiin skenaariotyöskentelyä, koska opinnäytetyöntekijä arvioi kyseisen menetelmän tuovan eniten tietoa kehittämistehtäviin nähden.

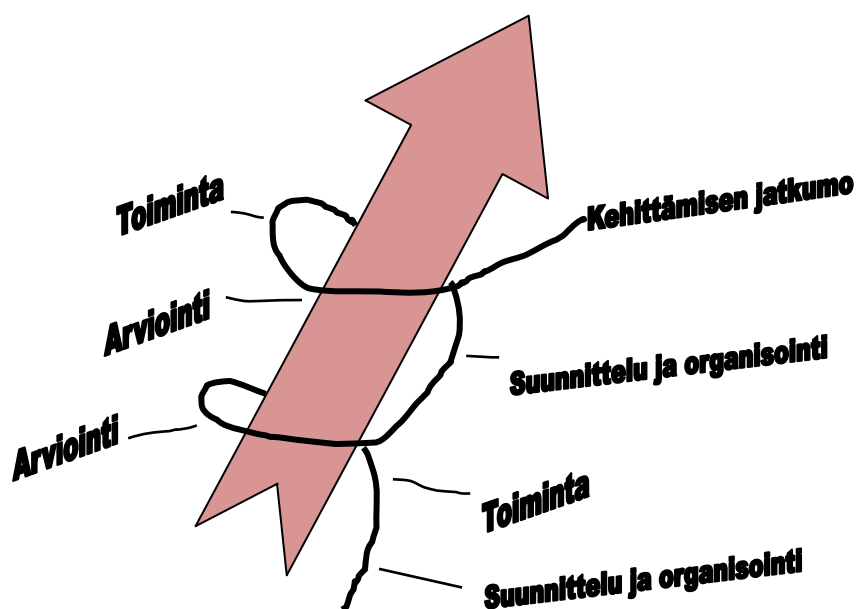
Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ymmärretään väljänä yleiskäsitteenä jolla kuvataan tutkimus- ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaa. Risteyspaikkaa voidaan lähestyä sekä tutkimuksen, että kehittämisen kautta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta saa usein alkunsa organisaation halusta saada aikaan muutok-

sia. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana onkin pidetty käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Vaikka tutkimuksellisen kehittämistoiminnan pääpaino on kehittämistehtävän saavuttamisessa, myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä on merkityksellistä. (Ojasalo ym. 2009, 18–20; Toikko & Rantanen 2009, 21–25; Ojasalo ym. 2014, 17 – 19.)

Ennakoinnin merkitys tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuu koko ajan nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen vuoksi. Monella alalla muutokset tapahtuvat nopeasti ja näin ollen kehityssuuntien ennakointi on todettu välttämättömäksi. Ennakoinnin avulla tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tyypillisesti tietoa päätöksenteon tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 39.)

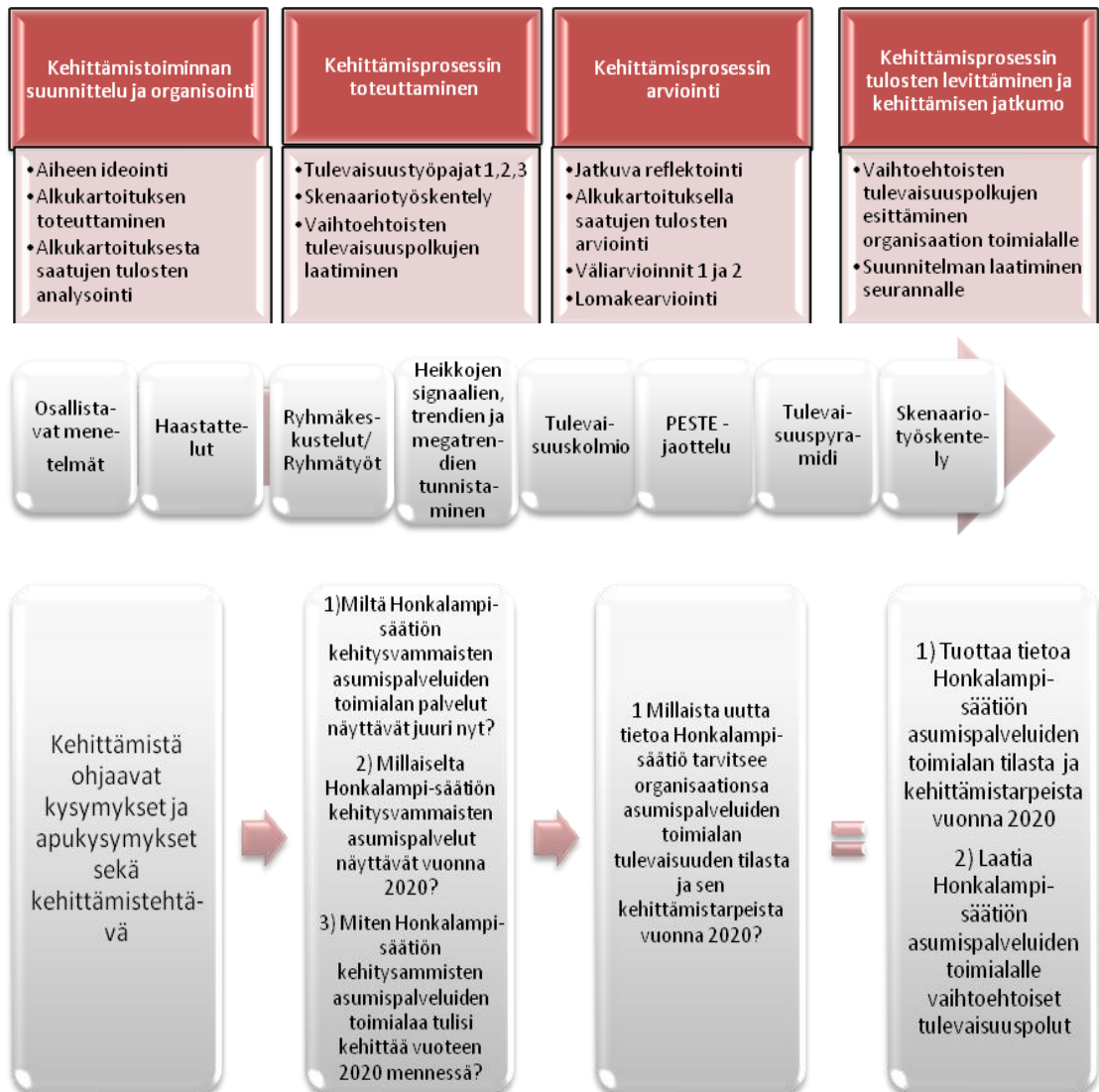
Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisprosessin eteneminen voidaan kuvata erilaisia malleja hyödyntäen (Toikko & Rantanen 2009, 63–64). Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessi eteni jatkuvana syklinä eli spiraalimallina, koska prosessin eri vaiheista saatuja tuloksia asetettiin uudelleen arvioitavaksi ja reflektoitavaksi. Arvioinnilla ja reflektoinnilla haluttiin varmistua siitä, että vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laatimiseen saadaan mahdollisimman monipuolinen näkemys.

Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän (Toikko & Rantanen 2009, 66–67). Tässä opinnäytetyössä kehän eri vaiheet nimettiin: suunnittelun ja organisoiminnan, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen jatkumon mukaan. Kehittämisprosessi muodostui useista peräkkäin toteutuneista kehistä. Ensimmäinen kehä muodosti lähtökohdan kehittämiselle, jonka aikana suunnittelua ja organisoimintaa, toimintaa ja arviointia tarkasteltiin kriittisestikin. Spiraalimallissa kehittämistoiminnasta saadut tulokset arvioitiin aina uudelleen, minkä seurauksena myös organisoimintaa ja toimintaa voitiin täsmentää. Toikon ja Rantasen (2009, 67) mukaan kehittämisprosessin kehät täydentävät edellisiä kehiä. Kehittämisen tuloksellisuuden onkin nähty olevan yhteydessä siihen kuinka monta kehää kehittämisprosessin aikana toteutetaan.



Kuvio 7. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67 mukailen Hukka 2014).

Tutkivassa kehittämistoiminnassa sekä olemassa olevalla, että kehittämisen aikana luotavalla uudella tutkimus- ja kokemustiedolla on merkitystä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 55–57). Tulevaisuuden ennakointiprosessi alkaa tiedon keruulla, analysoinnilla ja muokkauksella, johon kuuluvat organisointi ja toiminta. Saatujen tulosten perusteella aloitetaan vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen rakentaminen. Vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja voidaan myös arvioida jonka jälkeen prosessi käynnistyy uudelleen. Kehittämistoiminnan spiraalimalli toteutuu myös tulevaisuuden ennakointiprosessissakin. (Kokkonen ym. 2005, 35–36.) Oman opinnäytetyöni kehittämisprosessi, sen osallistavat kehittämismenetelmät sekä kehittämistä ohjaavat kysymykset esitän seuraavassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Opinnäytetyön kehittämisprosessi, osallistavat menetelmät sekä kehittämistä ohjaavat kysymykset, apukysymys ja kehittämistehtävät.

Kehittämistä ohjaavat kolme kysymystä olivat tämän kehittämistyön lähtökohdana. Niiden avulla kerättiin tutkimuksellinen tieto. Kun aineisto oli kerätty ja analysoitu opinnäytetyöntekijä laati yhden apukysymyksen, jonka avulla pohdittiin uuden tiedon merkitystä. Tämän jälkeen muodostui lopulliset kehittämistehtävät.

5.3 Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessin suunnitteluvaihe koostui aiheen ideoinnista, alkukartoituksen toteuttamisesta ja siitä saadun aineiston ana-

lysoinnista. Toikon ja Rantasen (2009, 57–59) mukaan suunnitteluvaiheessa on merkityksellistä osata perustella kehittämisen tarpeellisuus sekä aiheen yleinen merkittävyys. Kehittämisteeman ajankohtaisuudella on myös olennainen vaikutus merkittävyyteen.

Opinnäytetyön idea nousi esille organisaation palvelujohtajan kanssa käydyn keskustelun tuloksena alkuvuonna 2013. Palvelujohtajalla oli useita ideoita opinnäytetyön aiheeksi, joiden nähtiin olevan tarpeellisia organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta. Ehdotetuista aiheista ja keskustelun pohjalta päädyttiin tekemään kehittämistyö asumispalveluiden tulevaisuuden tilan kartoittamisesta ja vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laadinnasta. Tämän aiheen nähtiin palvelevan organisaatiota, koska tämän tyyppistä tulevaisuudentilan tarkastelua ei ole aikaisemmin tehty asumispalveluiden toimialalla. Myös opinnäytetyöntekijä näki aiheen tärkeäksi organisaation kannalta ja koki suurta innostuneisuutta aihetta kohtaan. Organisaation toimitusjohtaja antoi suullisen tutkimusluvan keväällä 2013. Kirjallinen toimeksiantosopimus (liite 1) ja tutkimuslupa (liite 2) allekirjoitettiin syksyllä 2014.

Syksyllä 2013 käytiin palvelujohtajan kanssa läpi ne henkilöt, joita opinnäytetyöntekijä kysyy mukaan kehittämisprosessiin. Kehittämistoiminnan keskeisenä osana pidetään toimijoiden määrittelyä (Toikko & Rantanen 2009, 58). Ojasalo ym. (2014, 146–148) ovat tuoneet esille, että ennakkoinnissa ja skenaariotyökentelyssä olisi hyvä olla mukana myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneita. Tällöin saadut tulokset ja näkemykset organisaation tulevaisuuden tilasta olisivat monipuolisempia. Organisaatiosta esille nousseen toiveen mukaisesti tämä kehittämistyö toteutettiin organisaation oman henkilöstön kesken. Opinnäytetyön yhtenä lähtökohtana oli saada organisaation henkilöstön oma näkemys toimialan tulevaisuuden tilasta, jota voidaan käyttää strategian ja liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi kehittämisprosessi haluttiin rajata tarkasti siten, että aineiston keruu ja kehittämisprosessin toteutus tapahtuu organisaation sisäisenä toimintana.

Syksyllä 2013 ideoitiin myös erilaisia toteutustapoja kehittämisprosessin toteuttamiselle ja sovimme alustavia aikatauluja. Opinnäytetyöntekijä mietti eri me-

netelmiä alkukartoituksen tekemiselle ja käytännön kannalta päädyttiin pienryhmä haastatteluihin. Loppuvuonna 2013 käytiin palvelujohtajan kanssa läpi niitä teemoja joita organisaatio toivoi kehittämistyön selvittävän. Tässä vaiheessa täsmentyi myös lopullinen kehittämistyön tavoite.

5.3.1 Alkukartoituksen toteuttaminen

Alkukartoituksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytilasta keväällä 2014, sekä toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020. Tiedon tuottaminen nykytilasta vuoteen 2020 koettiin tärkeänä vertailupohjana, koska organisaatiossa nähtiin, että seuraavan reilun viiden vuoden aikana yhteiskunnassa tapahtuvat palvelurakennemuutokset tulevat vaikuttamaan myös Honkalampi-säätiön toimintaan. Alkukartoituksen tarkoituksena oli, että sen avulla saadaan kerättyä tutkimuksellista tietoa Honkalampi-säätiön nykytilanteesta sekä toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020 tulevan skenaariotyöskentelyn pohjaksi. Kokkosen ym. (2005, 36–37) mukaan skenaariotyöskentely alkaa organisaation nykyhetken tarkastelulla jatkuen ajallisesti eteenpäin kohti määriteltä lopputilaa.

Alkuvuonna 2014 opinnäytetyöntekijä oli sähköpostitse yhteydessä kaikkiin niihin kahdeksaan (8) henkilöön joita pyydettiin mukaan kehittämistyöhön. Sähköpostin tarkoituksena oli toimia alkuinformaationa tulevasta ja samalla se antoi myös henkilöille aikaa miettiä halukkuuttaan osallistua tähän kehittämistyöhön. Noin kahden viikon kuluttua sähköpostin lähettämisestä opinnäytetyöntekijä oli puhelimitse yhteydessä niihin kenelle sähköpostiviesti oli lähetty. Puhelimessa opinnäytetyöntekijä esitteli opinnäytetyönsä aiheen vielä tarkemmin ja kysyi halukkuutta osallistua tähän kehittämisprosessiin. Samalla sovimme myös haastatteluaajat.

Alkukartoitus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, koska haluttiin saada syvällistä ja täsmennettyä tietoa kehittämisprosessiin osallistuvilta henkilöiltä organisaation toimialan nykytilasta, sekä tulevaisuudentilasta ja kehittä-

mistarpeista vuonna 2020. Opinnäytetyöntekijä arvioi, että haastattelumenetelmällä saadaan kerättyä laajempi aineisto jota voidaan hyödyntää organisaation toimialan tulevaisuudentilan tarkastelussa. Lisäksi haastattelulla saadaan tarkempaa tietoa kehitettävästä aiheesta, koska se antaa menetelmänä mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä tarvittaessa. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka perustuu osallistujien väliseen luottamukseen. Haastattelu on tutkimus- ja kehittämistyössä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja sillä saadaan kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Tämän vuoksi se sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin. (Kananen 2009, 61; Ojasalo ym. 2014; 106–108.) Haastattelua pidetään joustavana aineistonkeruumenetelmänä, koska haastatteliija pystyy toistamaan kysymykset ja oikaisemaan mahdollisia väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74).

Teemahaastattelurungon laatimisen päävastuu oli opinnäytetyöntekijällä, mutta teemoja ja kysymyksiä tarkennettiin vielä ennen ensimmäistä pienryhmähaastattelua organisaation palvelujohtajan kanssa. Näin varmistuttiin siitä, että alkukartoituksella haetaan vastauksia juuri organisaation kannalta merkityksellisiin kysymyksiin. Ojasalo ym. (2014, 106–109) sekä Tuomen ja Sarajärven (2009, 74–75) mukaan teemojen ja tarkentavien kysymysten laadinta tulee tehdä huolella, jotta aineistosta saadaan tarvittava tieto kehittämistyön tueksi. Teemojen tarkoituksena on varmistaa tutkimus- ja kehittämistehtävän kannalta oleellisten osa-alueiden läpikäyminen (Kananen 2009, 64–65). Saatekirje (liite 3) ja teemahaastattelurunko (liite 4) lähetettiin haastatteluihin osallistuville noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa.

Kaksi alkukartoitushaastattelua toteutettiin pienryhmähaastatteluna johon kumpaankin osallistui kolme henkilöä. Yksi haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna aikataulullisten ongelmien vuoksi. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kaikki haastattelut oli tarkoitus toteuttaa pienryhmähaastatteluina. Yksi haastatteluihin kutsutuista ei osallistunut alkukartoitukseen, joka myös vaikutti ryhmien lopulliseen kokoonpanoon. Pienryhmähaastatteluihin päädyttiin, koska haluttiin saada laajemmin erilaisia näkemyksiä alkukartoitukselle asetetuista tavoitteista. Ojasalon ym. (2009, 100–102; 2014, 106–109) mukaan haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelun etu-

na pidetään, että ryhmässä tuotettu tieto tuo laajemmin erilaisia näkemyksiä esille. Ryhmän jäsenet voivat myös tukea toinen toisiaan ja antaa lisäideointia vastauksiin.

Alkukartoituksena toteutettujen haastattelujen kesto oli tunnista kahteen tuntia, mikä vastaa myös Ojasalon ym. (2014, 107–108) mukaan keskimääräistä pienryhmähaastatteluiden kestoja. Mitä pidemmästä haastattelusta on kyse, sitä enemmän haastattelijan tulee ylläpitää motivaatiota haastateltavien välillä. Haastattelujen ilmapiiri oli opinnäytetyöntekijän mukaan positiivinen. Kaikki alkukartoitukseen osallistuneet olivat aidosti kiinnostuneita aiheesta ja he olivat hyvin valmistautuneita haastatteluun. Haastattelut järjestettiin organisaation kokoustiloissa kevään 2014 aikana huhti – toukokuussa, ja ne nauhoitettiin.

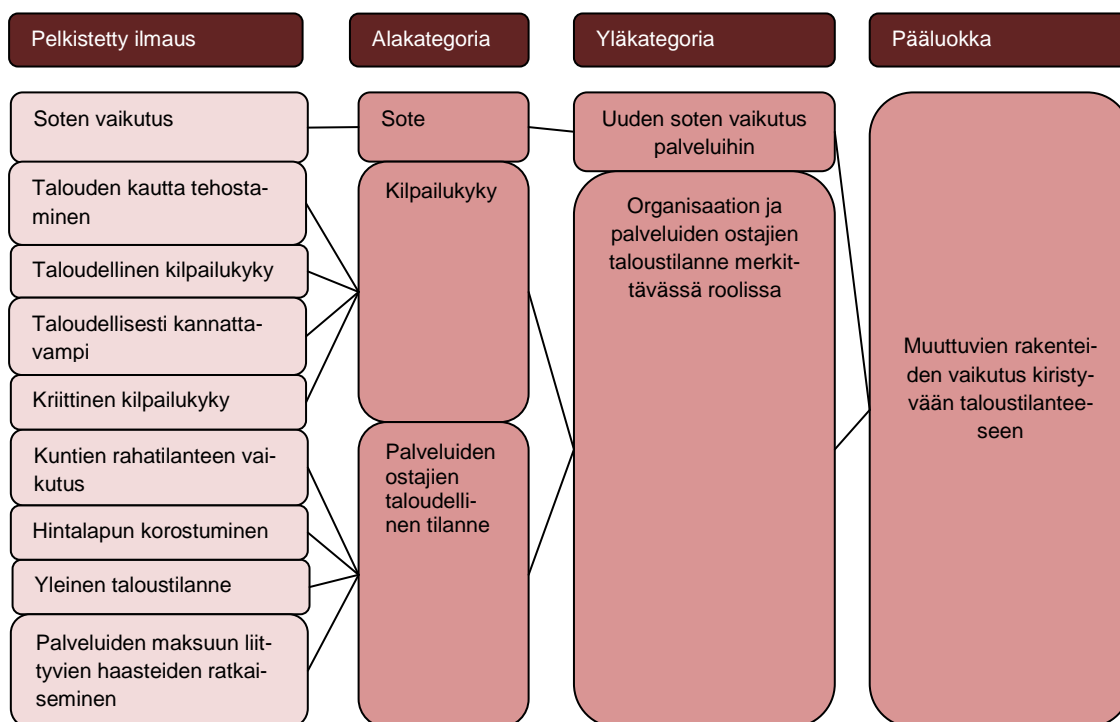
Teemahaastatteluiden nauhoittamisen lisäksi haastattelijalla voi tehdä muistiinpanoja omista havainnoistaan haastattelun aikana (Ojasalo 2009, 99; 2014, 107–108). Opinnäytetyöntekijä kirjasi ydinasioita haastattelun aikana ylös, mutta niitä ei hyödynnetty kuitenkaan aineiston analysoinnissa. Opinnäytetyöntekijän mielestä omat havainnot eivät olleet merkityksellisiä tämän tutkimus- ja kehittämistehtävän tulosten suhteen, vaan omat havainnot toimivat enemmänkin tukisanoina haastattelun litteroinnissa.

5.3.2 Alkukartoitusaineiston analysointi

Kehittämistyön alkukartoituksesta saatujen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto litteroitiin sanatarkasti ja tallennettiin kaikki kolme haastattelua eri tiedostoihin. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa kertyi 88 sivua (kirjasinkoko 12 ja rivinväli 1,5). Aineiston analysointi aloitettiin heti, kun kaikki haastattelut olivat toteutuneet. Litteroidut tekstit tulostettiin ja alleviivattiin alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä hyödyntäen eri väreillä aineistosta esille nousseet alkuperäisilmaukset. Lisäksi kirjattiin vielä alkuperäisten tutkimuskysymysten mukaan alkuperäisilmaukset eri tiedostoon. Tämä auttoi jäsentämään laajahkoa aineistoa, koska saadusta

aineistosta nostettiin esille ne asiat, jotka olivat merkityksellisiä alkuperäisten tutkimuskysymysten kannalta. Muu saatu aineisto jätettiin ulkopuolelle.

Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia tutkimuskysymyksittäin. Kaikki pelkistetyt ilmaukset kirjoitettiin yksitellen liimalapuille. Pelkistetyjä ilmauksia tuli yhteensä 173 kappaletta. Pelkistetyistä ilmauksista laadittiin alakategorioita siten, että samaa asiaa tarkoittavat liimalaput kiinnitettiin aina yhdelle A4 paperille ja lopuksi nimettiin alakategoria sopivalla käsitteellä. Alakategorioita muodostui 56 kappaletta. Aineiston analysointi jatkui alakategorioiden yhdistämisellä jolloin ryhmiteltiin nimetyt alakategoriat samankaltaisuuksia etsien. Näin ollen saatiin muodostettua aineistosta yläkategorioita joita muodostui 27 kappaletta. Kun yläkategoriat oli saatu tehdyksi, aineiston abstrahointi jatkui yläkategorioiden yhdistämisellä ja näin ollen saatiin perustettua pääluokkia. Pääluokkia tuli kuusi. Kuvio 9 mallintaa, kuinka sisällönanalyysi toteutettiin tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 9. Esimerkki sisällönanalyysipolusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 90; 2009, 91–92, 108–111) tuovat esille, että sisällönanalyysi on yleisimpiä laadullisen aineiston analyysi menetelmiä. Sisällönanalyysi

lyysillä saatu aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, jonka tuloksena saadaan vastauksia tutkimustehtävään.

Alkukartoituksen yhteydessä toteutettu nykytilan kuvaus analysoitiin SWOT-analyysillä jolloin organisaation toimialan nykyhetken vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet saatiin näkyville. Vuorisen (2013, 88–94) mukaan SWOT-analyysi on yhteenvetävä synteetisoinomainen analyysi. Analyysin tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva analysoitavasta asiasta sekä tuottaa valintoja ja toimintasuunnitelmia. On tärkeää, että aineiston hankinta ja -analyysi tehdään perusteellisesti, jotta analyysi ei anna organisaation tilasta tuloksena pelkästään itsestään selvyyksiä. SWOT-analyysimalli on esitelty aluvussa 6.1.

5.4 Kehittämispöcessin toteutusvaihe

Tämän opinnäytetyön kehittämispöcessin toteutusvaihe muodostui kolmesta tulevaisuustyöpajasta sekä vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laadinnasta. Tulevaisuustyöpajat toteutettiin syys- ja joulukuun 2014 aikana ja vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut laadittiin tulevaisuustyöpajoissa. Kehittämispöcessin toteutusvaiheessa on kyse ennen kaikkea siitä, kuinka ja millä menetelmillä kehittämistyölle asetettu tavoite voidaan saavuttaa (Toikko & Rantanen 2009, 59–60).

Kehittämistoiminta on sosiaalinen pöcessi. Toteutuessaan se edellyttää osallistujien aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Tämän kehittämistyön toimintavaiheessa hyödynnettiin erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Menetelmissä korostettiin osallisuutta ja osallistamista. Toikon ja Rantasen (2009, 90) mukaan osallistuminen ja osallistaminen liittyvät käsitteinä tiiviisti toisiinsa. Osallistamisessa tarjotaan mahdollisuuksia, kun taas osallistumisella tarkoitetaan mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Kehittämisprosessin toteutusvaiheeseen osallistuminen rakennettiin dialogin pohjalle. Toikon ja Rantasen (2009, 93–94) mukaan osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään dialogiin, koska toisilta oppiminen koetaan merkityksellisenä. Lisäksi ryhmäläisten aktiivinen osallistuminen nähdään olevan mahdollista vain aktiivisessa vuorovaikutustilanteessa. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin toteutusvaiheessa huomioitiin myös kehittäjän ja prosessiin osallistujien välinen vuorovaikutus. Kehittäjän rooli tässä toteutusvaiheessa oli toimia räätäli-konsulttina. Kehittäjä keräsi tietoa, analysoi sitä ja teki erilaisia ehdotuksia prosessiin osallistujille. Toikon ja Rantasen (2009, 91) mukaan räätäli-konsultin tehtävänä on tiedon kerääminen, -analysointi ja perustelujen tekeminen päättävälle taholle. Tässä opinnäytetyössä räätäli-konsultin tehtävänä oli kerätä tutkimuksellinen kehittämisaineisto ja analysoida se. Lisäksi tehtävänä oli suunnitella tulevaisuustyöpajat ja toteuttaa ne eri menetelmiä hyödyntäen. Tulevaisuustyöpajojen jälkeen saatu aineisto käsiteltiin ja alustavia tuloksia esiteltiin organisaation johdolle.

5.4.1 Tulevaisuustyöpaja 1

Ensimmäinen tulevaisuustyöpaja pidettiin 24.9.2014. Aikaa oli varattu neljä tuntia ja kokoonnuimme organisaation hallinnon tiloissa olevaan ryhmätyötilaan. Työpajaan oli kutsuttu samat kahdeksan henkilöä joille laitettiin kutsu myös keväällä toteutettuihin haastatteluihin. Ensimmäiseen työpajaan osallistui viisi henkilöä. Koska työpajaan osallistuneet olivat jo entuudestaan tuttuja toisilleen, tutustumiseen ei tarvinnut varata erillistä aikaa.

Ensimmäisen tulevaisuustyöpajan tarkoituksena oli kertoa ryhmäläisille opinnäytetyön tavoitteesta, näkökulmasta, lähestymistavasta ja siitä lopputuloksesta johon kehittämistyöllä pyritään. Työpajan tavoitteeksi oli asetettu keväällä toteutetun alkukartoituksen tulosten esitleminen sekä skenaariotyöskentelyn aloittaminen heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien miettimisen avulla. Myös organisaation toimialan tulevaisuuskolmion laatiminen oli tämän ensimmäisen tulevaisuustyöpajan tavoitteena. Toikon ja Rantasen (2009, 57) mukaan kehittämistoiminnan tavoitteesta ja halutusta lopputuloksesta tulee osallistujilla

olla selkeä näkemys. Kun tavoite ja haluttu lopputulos on pystytty selkeästi esittelemään, tuloksilla on mahdollisuus levitä laajemminkin. Menetelmiksi valittiin alkukartoitustulosten esittelyn osalta luento ja yhteiset keskustelut. Heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien osalta hyödynnettiin tietoiskuluentoja, pari-keskusteluja sekä yhteistä keskustelua.

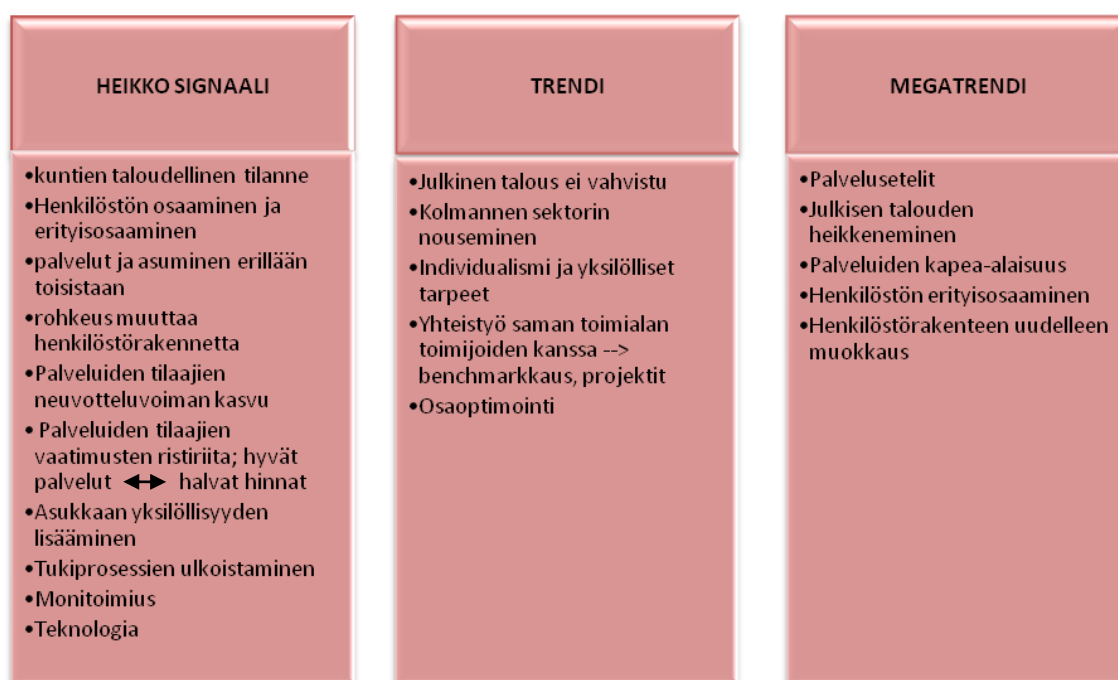
Alkukartoitushaastattelun tulosten pohjalta ryhmäläisillä heräsikin monipuolisia ja mielenkiintoisia keskusteluja. Keskustelua herätti tuloksista esille nousseet ristiriitaisuudet sekä noin viiden kuukauden aikana tapahtuneet toimintaympäristö muutokset niin organisaation toiminnassa, kuin myös yhteiskunnallisesti. Keskustelua herättäneet teemat kirjattiin ylös fläppipaperille mahdollista jatko-työskentelyä ajatellen. Haastattelutulosten jälkeen aloitettiin miettimään organisaation toimialan kannalta merkityksellisiä heikkoja signaaleja, trendejä ja megatrendejä. Tähän menetelmään päädyttiin, koska myös Hiltusen (2013, 299) mukaan heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien etsimistä voidaan käyttää skenaariotyöskentelyn innovoinnissa tai pohjamateriaalina.

Heikko signaali on merkki nousevasta asiasta (Hiltunen 2013, 296–299). Silvàn (2006, 13–15) on teoksessaan tuonut esille, että heikkojen signaalien tunnistaminen on tärkeä keino kehittää organisaation toimintaa vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Metsämuurosen (2001, 13–14) mukaan heikkojen signaalien tapahtuman todennäköisyys on pieni, mutta toteutuessaan niiden seuraukset saattavat olla organisaatiolle ja myös koko yhteiskunnalle dramaattisia. Organisaation, joka aistii aktiivisesti heikkoja signaaleja, on nähty olevan etulyöntiasemassa samaa palvelua tuottavien muiden yritysten ja organisaatioiden osalta. Tällöin reagointiaikaa mahdollisille muutoksille on näin ollen enemmän. Yksi heikko signaali ei kerro kuitenkaan vielä mitään, mutta useat samaan suuntaan viittaavat signaalit voivat olla merkki tulevaisuuden kasvavasta trendistä (Hiltunen 2013, 299).

Trendit kertovat organisaation lähimenneisyydestä sekä tällä hetkellä näkyvissä olevista muutoksen suunnista. Nämä muutoksen suunnat voi jatkua samana myös tulevaisuudessa. (Hiltunen 2012, 78–90.) Merisalo (2012, 13) pitää trendejä merkittävänä pohjana asiakaslähtöiselle palvelulle ja tuotekehitystoimin-

nalle. Trendien avulla hahmotetaan myös strategisia tulevaisuuden suuntaviivoja. Hiltusen (2012, 91–94) mielestä megatrendit kuvaavat organisaation nykyhetkeä. Ne ovat usein voimakkaasti läsnä organisaatiossa ja/tai sen toiminnassa ja lisäksi ne ovat pitkäkestoisia. Tämän vuoksi megatrendien on nähty kertovat myös organisaation tulevaisuudesta.

Heikkojen signaalien, trendien ja megatrendien miettimisen aikana ryhmäläisten kesken heräsi runsasta ja monipuolista keskustelua. Opinnäytetyöntekijä kirjasi tulevaisuustyöpajalaisten ajatukset heikoista signaaleista, trendeistä ja megatrendeistä ylös fläpppaperille ja laati niistä oheisen kuvion 10.



Kuvio 10. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden heikot signaalit, trendit ja megatrendit syksyllä 2014.

Koska tulevaisuustyöpajan yhtenä pyrkimyksenä oli saada aikaan yhteistä rakentavaa keskustelua tulevia skenaarioitakin ajatellen, tähän tulevaisuustyöpajaan oli suunnitelmallisesti varattu reilusti aikaa keskustelulle. Opinnäytetyöntekijän mielestä avoin keskustelu viritti ajatuksia tulevaa skenaariotyöskentelyä ajatellenkin. Keskustelun runsauden vuoksi organisaation toimialan tulevaisuuskolmiota ei ehditty tällä kertaa laatia, joten sen toteuttaminen siirtyi toiseen tulevaisuustyöpaja kertaan. Erillistä palautekeskustelua tulevaisuustyöpajaan osallistuvien kanssa ei tällä kertaa tehty vaan osallistujille annettiin mahdolli-

suus laittaa sähköpostilla opinnäytetyöntekijälle kysymyksiä ja kommentteja. Kirjallista palautetta tai erillisiä kysymyksiä ei tullut jälkeenpäin. Ryhmäläiset saivat opinnäytetyöntekijältä kiitosta iltapäivän jälkeen aktiivisesta osallistumisesta.

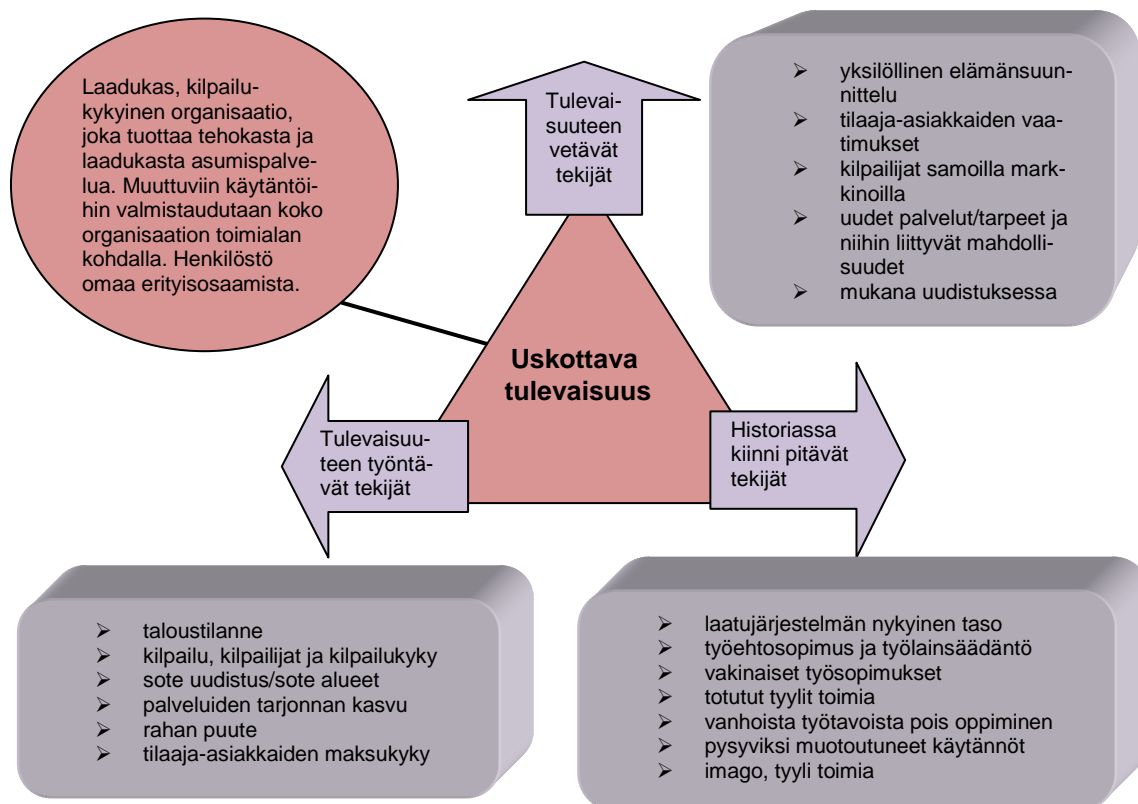
5.4.2 Tulevaisuustyöpaja 2

Toinen tulevaisuustyöpaja pidettiin 22.10.2014. Aikaa oli varattu neljä tuntia ja kokoonnuimme organisaation hallinnon tiloissa olevaan ryhmätyötilaan. Tähän toiseen tulevaisuustyöpajaan oli kutsuttu samat kahdeksan henkilöä, jotka oli kutsuttu keväällä toteutuneisiin haastatteluihin ja ensimmäiseen tulevaisuustyöpajaan. Tällä kertaa mukaan osallistui kuusi henkilöä. Toisen tulevaisuustyöpajan tavoitteena oli laatia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle skenaariokuvaukset, ennakoinnissa hyödynnettävien eri työvälineiden avulla.

Iltapäivän ohjelma eteni siten, että aluksi opinnäytetyöntekijä esitteli kertauksena kevään haastatteluista saamat tulokset SWOT-analyysin ja sisällönanalyysin muodossa. Tulosten kertaus oli opinnäytetyöntekijän mielestä tärkeää, koska edellisestä tulevaisuustyöpajasta oli aikaa reilu kuukausi ja samalla tulosten pikainen kertaaminen toimi iltapäivän ohjelmaan virittäytymisenä. Lisäksi yksi tulevaisuuspujahan osallistuneista ei ollut ensimmäisessä pajatyöskenteilyssä mukana, joten hän sai samalla tietoa haastatteluiden tuloksista.

Kun tulokset oli esitelty, tulevaisuustyöpajaan osallistuneet laativat tulevaisuuskolmion jolla hahmotettiin organisaation asumispalveluiden toimialan tulevaisuusvektorit. Sohailin (2008, 8), Kuosan (2012, 44) sekä Talvelan ja Stenmanin (2012, 21) mukaan tulevaisuuskolmion avulla voidaan hahmottaa sitä organisaation tulevaisuuskuva, mikä näyttää uskottavalta. Lisäksi tulevaisuuskolmion avulla voidaan etsiä tulevaisuuden tekemiseen liittyviä avainasioita. Menetelmänä hyödynnettiin ideariihä, jossa jokainen osallistuja mietti ensin yksin organisaation toimialan osalta tekijöitä jotka vetävät tulevaisuuteen, jotka työntävät tulevaisuuteen ja jotka ovat historian painolasteja. Neljäntenä asiana jokainen mietti vielä organisaation toimialan uskottavaa tulevaisuuden tilaa. Tämän jäl-

keen jokainen kirjasi asioita ylös liimalapuille ja laitoi laput kaikkien nähtäväksi seinälle asetettuun tulevaisuuskolmioon. Kun kaikki olivat valmiina, kävimme liimalaput läpi ja keskustelun myötä kaikki tulevaisuustyöpajalaiset hyväksyivät laaditun kolmion (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuuskolmio.

Tämän jälkeen ryhmä jakaantui kahteen pienryhmään työskentelemään ja miettimään organisaation toimialan isoimpia muuttujia. Työvälineenä ryhmät hyödynsivät PESTE-jaottelua jossa isommalle tulevaisuuden muuttujalle mietittiin poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ympäristöllisiä muutostekijöitä. Metsämuurosen (2001, 162–163) mukaan PESTE-analyysi on organisaation tulevaisuuden kannalta oleellisten asioiden luokittelurunko ja tarkoituksena on etsiä organisaation keskeiset muutostekijät. Analyysin tarkoituksena on selvittää tulevaisuuden suhteen oleellisia tekijöitä taloudelliselta, poliittiselta, sosiaaliselta, teknologiselta ja ympäristölliseltä kannalta. Tässä toisessa tulevaisuuspujassa näiden muutostekijöiden etsintään ei käytetty tietoisestikaan paljoa

aikaa, koska työskentelyn tarkoituksena oli toimia lämmittelynä loppupäivän skenaarioiden laatimista varten.

Palvelujohtajan kanssa olimme päätyneet jo aiemmin siihen, että organisaation toimialalle laaditaan neljä erilaista skenaariota; *muuttumattoman kasvun -skenaario*, *katastrofiskenaario*, *paluu menneeseen -skenaario* ja *kohti muutosta -skenaario*. Näin ollen saatiin rakennettua neljä hyvin erinäköistä skenaariota, joista muodostettiin neljä vaihtoehtoista tulevaisuuspolkua. Skenaarioita suositellaan laadittavaksi 3–5 kappaletta, jolloin organisaation tulevaisuudentilan tarkastelu ei jää yksipuoliseksi (Vuorinen 2013, 110–111). Skenaariotyöskentely auttaa organisaatiota varautumaan erilaisiin tulevaisuuden tiloihin tulevaisuuspolkujen muodossa (Metsämuuronen 2001, 32–34).

Toisen tulevaisuustyöpajan eteneminen jatkuikin siten, että opinnäytetyöntekijä esitteli tulevaisuustyöpajalaisille neljän erilaisen skenaarion tunnuspiirteet. Sen jälkeen osallistujat miettivät pienryhmissä skenaario kerrallaan muuttujien syyseuraus suhteita nykyhetkestä kohti vuotta 2020 ja eri tulevaisuustilojen aikaa. Ryhmät hyödynsivät tässä PESTE-jaottelussa aiemmin jäsenettyjä toimialan isompia muuttujia tai vaihtoehtoisesti miettiä tulevaisuustiloja muun muuttujan kautta. Pienryhmät hyödynsivät tässä kohdassa ajatuksen tukena tulevaisuuspyramidia. Ryhmät esittelivät tuotoksensa toisille.

Ennen kuin pienryhmät pääsivät työstämään organisaation toimialan tulevaisuuden skenaarioita, päätettiin yhdessä mitkä ovat ne organisaation toimialan kannalta merkitykselliset muuttujat, joita skenaarioissa tulee tarkastella. Tulevaisuustyöpajaan osallistuneet olivat nyt kahdessa eri tehtävässä miettineet jo vähän organisaation toimialan muuttujia, mutta yhteistä päätöstä muuttujista ei oltu vielä tehty. Merkityksellisiksi muuttujiksi organisaation toimialan kannalta nimettiin *talous*, *sote*, *henkilöstö*, *innovointikyky*, *kiinteistöt*, *kilpailijat*, *asukas* ja *palvelut*. Nämä muuttujat nousevat esille myös alkukartoituksena tehdyistä haastattelutuloksista.

Iltapäivän päätteeksi pienryhmät kokosivat vielä ryhmätyönä organisaation toimialan tulevaisuuden näkymät neljään eri skenaariopohjaan siten, että he huo-

mioivat skenaarioissa yhteisesti sovitut merkitykselliset muuttujat. Työskentelyn jälkeen ryhmät esittelivät toisilleen laaditut skenaariomallit. Malleissa oli yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Ajanpuutteen vuoksi näihin malleihin päädyttiin palaamaan vielä kolmannessa tulevaisuustyöpajassa.

Toisen tulevaisuustyöpajan ohjelma oli varsin tiivis, mutta suunnitellussa aikataulussa pysyttiin hyvin. Ryhmäläiset olivat aktiivisia ja todella panostivat tuotamiinsa materiaaleihin. Opinnäytetyöntekijä kysyi lopuksi suullista palautetta iltapäivän ohjelmasta. Palaute oli positiivista niin menetelmiä, kuin myös koko opinnäytetyön aihetta kohtaan. Palautteissa tuli esille myös se, että tiukan aikataulun vuoksi yhteiselle keskustelulle ei ollut nyt tällä kertaa niin paljon aikaa kuin edellisellä kerralla.

5.4.3 Tulevaisuustyöpaja 3

Kolmas tulevaisuustyöpaja toteutettiin 10.12.2014. Aikaa tähän oli varattu puoli-tiltoista tuntia ja kokoonnuimme organisaation hallinnon tiloissa olevaan ryhmätyötilaan. Tähän kolmanteen tulevaisuustyöpajaan oli kutsuttu samat kahdeksan henkilöä, jotka oli kutsuttu keväällä toteutuneisiin haastatteluihin sekä kahteen edeltävään tulevaisuustyöpajaan. Tällä kertaa tulevaisuustyöpajaan osallistuivat samat kuusi henkilöä, kuin edelliselläkin kerralla toiseen tulevaisuuspaajaan.

Iltapäivän ohjelma eteni siten, että aluksi opinnäytetyöntekijä kertasi power pointilta tiivistetysti mistä tämä kehittämistyö oli saanut alkunsa, mikä oli kehittämistyön tavoitteena, näkökulmana ja lähestymistapana. Lisäksi kerrattiin kehittämispöytäkirjan toteutusta eli mistä kaikista tulevaisuustyöpajat koostuivat. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä esitteli tämän kolmannen tulevaisuustyöpajan tavoitteen. Tavoitteena oli viimeistellä edellisellä kerralla laaditut Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan skenaariot, ideoida skenaarioista vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut sekä toteuttaa koko kehittämispöytäkirjan arviointi. Tässä vaiheessa jaettiin tulevaisuustyöpajalaisille kehittämispöytäkirjan arviointilomakkeet (liite 5) ja paikallaolijat saivat päättää haluavatko he täyttää lomak-

keet nyt paikan päällä vai itse valitsemana ajankohtana. Osallistuneet halusivat täyttää arviointilomakkeen itse valitsemana ajankohtana ja lisäksi päätettiin, että lomakkeen palautus tapahtuu postitse 24.12.2014 mennessä opinnäytetyöntekijälle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Opinnäytetyöntekijä jakoi palautuskuoret ja postimerkit osallistujille.

Kun arviointilomakkeen palautuksesta oli sovittu, tulevaisuustyöpajalaisille jaettiin edellisellä kerralla laadituista neljästä eri skenaariosta kopiot. Työpajalaiset saivat hetken aikaa tutustua skenaarioihin, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijä kysyi vielä muutamia tarkennuksia materiaaliin liittyen. Tarkennukset liittyivät lähinnä kahden eri ryhmän tuottamiin materiaaleihin, joihin haluttiin vielä palata. Tarkennukset osoittautuivatkin kuitenkin lähinnä sanamuoto täsmennyksiksi. Tämän jälkeen työpajalaiset saivat ryhmässä miettiä onko skenaarioiden muuttujien järjestyksellä vaikutusta. Ryhmän lopputulos oli, että eri skenaarioissa muuttujat ovat eri järjestyksessä. Näin ollen aloimme yhdessä miettiä, mikä järjestys muuttujilla on kussakin skenaariossa. Keskustelu tulevaisuustyöpajassa oli aktiivista ja innovatiivista. Opinnäytetyöntekijä toimi tässäkin kolmannessa tulevaisuustyöpajassa räätäli-konsulttina ja tulevaisuustyöpajalaiset tuottivat tarvittavan aineiston.

5.5 Kehittämisen prosessin arviointi

Arviointi on kehittämistoiminnassa tärkeä osa-alue, koska sen tehtävänä on ohjata koko kehittämissuunnitelmaa sekä tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta (Ojasalo ym. 2014, 47–48; Toikko & Rantanen 2009, 82). Seppänen-Järvelän (2004, 19) ja Robsonin (2001, 80–81) mukaan kehittämissuunnitelman arviointi on olennainen osa muutoshaluista toimintaa. Toikko ja Rantanen (2009, 61) tuovat esille, että arviointi on kehittämissuunnitelman solmukohta, koska siinä puntaroidaan prosessin eri vaiheita. Prosessiarvioinnissa korostetaan kehittämissuunnitelmissa esille nousseet onnistumiset ja epäonnistumiset. Lisäksi prosessiarvioinnissa tehdään näkyväksi oppimiskokemukset.

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessin arviointia toteutettiin formatiivisesti sekä osittain myös summatiivisesti. Seppänen-Järvelän (2004, 19–20) mukaan prosessiarviointia voidaan tehdä joko summatiivisesti tai formatiivisesti. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen ja summatiivinen arviointi lopputuloksiin sekä vaikuttavuuteen. Tässä opinnäytetyössä formatiivista arviointia tehtiin koko kehittämisprosessin ajan, jonka avulla ohjattiin kehittämisprosessia. Summatiivinen arviointi kohdistui kehittämisprosessin loppuarviointiin, jossa selvitettiin myös kehittämistyön vaikuttavuutta kehittämisprosessiin osallistujille sekä organisaation toimialalle. Seppänen-Järvelä (2004, 20) on tuonut esille, että nämä arvioinnin ulottuvuudet ovat toisiaan täydentäviä. Arvioinnin kannalta on kuitenkin olennaista tarkastella koko kehittämisprosessin polkua, tavoitteiden saavuttamiseen sijaan. Toikon ja Rantasen (2009, 62) mukaan arviointinäkökulmien lisäksi huomiota voidaan kiinnittää myös arvioijan positioon. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin sisäistä arviointia. Arvioijalla oli kehitettävästä kohteesta ennakkoon tuntemusta, joka mahdollisti myös aineistojen monipuolisen keräämisen ja niiden hyödyntämisen.

Koska arvioinnilla puntaroidaan kehittämisprosessin perusteluja, organisointia ja toteutusta (Toikko & Rantanen 2009, 82), arviointi aloitettiin tässä opinnäytetyössä heti kehittämistoiminnan organisointi- ja suunnitteluvaiheesta. Nämä vaiheet koostuivat aiheen ideoinnista, alkukartoituksen toteuttamisesta ja siitä saadun aineiston analysoinnista. Koska organisaatiolla oli useita opinnäytetyö aiheita mietittynä, opinnäytetyöntekijä ja palvelujohtaja arvioivat eri aihealueiden tarpeellisuutta organisaation näkökulmasta katsottuna. Arviointi tapahtui keskustelemalla ja päätös syntyi loppujen lopuksi helposti. Organisaation toimialan tulevaisuuskartoitus arvioitiin organisaation kannalta erittäin tärkeäksi ja lisäksi aihe kiinnosti paljon myös opinnäytetyöntekijää. Seuraavaksi arvioinnin avulla tehtiin päätös siitä ketä pyydetään mukaan kehittämisprosessiin. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että kehittämisprosessiin valituilla henkilöillä on osaamista miettiä organisaation toimialan menneisyyttä, nykytilaa, tulevaisuutta ja tulevaisuuden kehittämistarpeita monipuolisesti. Pitkä työura ja esimiestyökokemus olivat merkittäviä arviointiin vaikuttavia asioita.

Alkukartoituksen suunnitteluvaiheessa arvioitiin myös sitä, millaista tietoa organisaatio tarvitsee toimialan tulevaisuus selvityksessä. Tämän arvioinnin tuloksena syntyi runko puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Valmiin puolistrukturoidun teemahaastattelurungon käyttökelpoisuutta arvioitiin keväällä 2014 ennen sovittua ensimmäistä haastattelua. Haastattelurunkoon tuli muutamia lisäkysymyksiä ja kaksi kysymystä yhdistettiin. Kaikki haastattelut etenivät teemahaastattelurungon mukaisesti. Opinnäytetyöntekijän oman arvion mukaan haastattelurungon muokkaamiset eivät tässä kohdassa olleet tarpeellisia, koska kyseessä oli teemahaastattelu. Valmiiden kysymysten lisäksi eri haastatteluissa käytiin muita lisäkeskusteluja aiheisiin liittyen, jotka antoivat alkukartoitukselle lisäarvoa. Alkukartoituksella saatiin kerättyä laaja-alainen ja hyvä materiaali tulevaisuustyöpaja työskentelyn taustalle. Haastatteluiden sekä alkukartoituksesta saadun aineiston analysoinnin jälkeen opinnäytetyöntekijä kirjasi reflektoivaa arviointia omasta toiminnastaan niin haastatteluiden, kuin myös aineistoanalyysin aikana. Reflektioiva arviointi käsitteli oman oppimisen, omien kehittämistarpeiden ja -onnistumisten pohdintaa. Seppänen-Järvelän (2004, 44) mukaan reflektointi on keskeinen osa prosessiarvioinnissa. Reflektiossa yksilö peilaa omia ajatuksiaan ulkoapäin tuleviin virikkeisiin ja sitä tarvitaan kokemuksellisessa oppimisessa.

Kehittämisprosessiin osallistuneet arvioivat ensimmäisessä tulevaisuustyöpajassa alkukartoituksesta saatuja tuloksia. Arviointi toteutui yhteisesti keskustelemalla siten, että ryhmäläiset kertoivat omia kommenttejaan saaduista tuloksista. Pari kohtaa tuloksissa herätti keskustelua siitä, mitä saadulla tuloksella oli tarkoitettu. Arviointikeskustelun mukaan opinnäytetyöntekijä olisi voinut esittää tarkentavia kysymyksiä enemmän teemahaastatteluissa. Tulevaisuustyöpajalaisten mielestä näillä yksittäisillä kohdilla ei kuitenkaan ollut vaikutusta tulevaa skenaariotyöskentelyä ajatellen. Myös opinnäytetyöntekijä oli samaa mieltä, joten yhteisesti laaditun arvioinnin perusteella, tarvetta lisähaastatteluille ei nähty tarpeelliseksi.

Kehittämisprosessin väliarviointi toteutettiin elokuussa 2014, ennen tulevaisuustyöpajojen käynnistymistä. Väliarviointiin osallistuivat organisaation palve-

lujohtaja ja opinnäytetyöntekijä. Ajankohta valittiin siten, että väliarvioinnista saatuja tuloksia pystyttiin hyödyntämään tulevaisuustyöpajojen lopullista ohjelmaa suunniteltaessa. Ensimmäisen väliarvioinnin tavoitteena oli arvioida kriittisesti alkukartoituksella saatuja tutkimustuloksia sekä tarkentaa vielä kehittämistyön lopullista tavoitetta vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen osalta. Tämän väliarvioinnin lopputuloksena selvisi, että saadut tulokset hyödyntävät organisaation tulevaisuuskuvien tarkastelua. Opinnäytetyön alkukartoituksesta saatuja aineistoja hyödynnettiin jo ennakoon nimenomaan organisaation toiminnan kehittämisessä, koska sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokseen liittyviä muutoksia tulikin nopeammin kuin osattiin odottaa.

Toinen väliarviointi toteutettiin toisen ja kolmannen tulevaisuustyöpajan välissä ja siihen osallistuivat organisaation palvelujohtaja ja opinnäytetyöntekijä. Väliarvioinnin tavoitteena oli arvioida laadittujen vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen käyttökelpoisuutta. Väliarvioinnin lopputuloksena selvisi, että muuttujien järjestyksellä on merkittävä vaikutus skenaariokuvauksissa, koska arvioitiin että tällöin skenaariokuvauksista saadaan luotua vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja. Päädyttiin kuitenkin kysymään vielä myös tulevaisuustyöpajoihin osallistuvien mielipidettä muuttujien järjestykseen.

Tulevaisuustyöpajoissa ei tehty kirjallisia väliarviointeja osallistujien kanssa vaan osallistujille annettiin mahdollisuus arvioida toimintaa ja käytettyjä menetelmiä sanallisesti. Tähän valintaan päädyttiin, koska osallistujat olivat toisilleen jo entuudestaan tuttuja ja opinnäytetyöntekijä arvioi, että osallistujat pystyvät antamaan luotettavaa väliarviointia sanallisesti ryhmässä. Jokaisen työpajan lopussa osallistujat kertoivat rohkeasti omia näkemyksiään käytetyistä menetelmistä, joita opinnäytetyöntekijä kirjasi ylös. Palautteilla oli merkitystä kehittämisprosessin etenemisessä.

Arviointilomakkeet jaettiin niille kuudelle henkilölle, jotka olivat osallistuneet kehittämistyön alkukartoitukseen sekä tulevaisuustyöpajoihin. Yksi osallistuneista oli estynyt ensimmäiseen tulevaisuustyöpajaan, mutta osallistui alkukartoitukseen ja kahteen muuhun tulevaisuustyöpajaan. Hän lukeutuu edellä esitettyyn kuuteen henkilöön. Koska yksi henkilö organisaation ydinjohdosta osallistui vain

alkukartoitukseen, hänelle arviointilomaketta ei toimitettu. Tähän päädyttiin, koska arviointi koski koko kehittämisprosessia. Arviointilomake sisälsi seitsemän avointa kysymystä ja neljä strukturoitua väittämää. Väittämille oli annettu neljä vastaus vaihtoehtoa, jotka olivat täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä, väliltä. Arviointilomakkeen lopussa oli kohta, jossa kehittämisprosessin vetäjä pyysi saada palautetta.

Alkuperäinen suunnitelma oli, että kolmannessa tulevaisuustyöpajassa toteutetaan koko kehittämisprosessin arviointi erilaisia ryhmitöitä tehden. Opinnäytetyöntekijä päätyi kuitenkin toteuttamaan arvioinnin lomakearviointina. Syynä tähän oli se, että lomakearviointilla arvioitiin saavan tarkempaa tietoa koko kehittämisprosessista. Lomakearviointissa jokainen kehittämisprosessiin osallistunut sai antaa myös oman henkilökohtaisen mielipiteensä luotettavasti. Lomakearviointiin päätyminen osoittautui oikeaksi valinnaksi.

Opinnäytetyöntekijä oli viikko ennen sovittua arviointilomakkeen palautuksen määräaikaan sähköpostitse yhteydessä heihin joille kehittämisprosessin arviointilomake annettiin. Sähköpostilla kiitettiin kaikkia kehittämisprosessiin osallistuneita mukana olosta ja samalla muistutettiin arviointilomakkeen palautusajankohdasta. Lomakkeita palautui määräaikaan mennessä viisi kappaletta ja lisäksi yksi lomake palautui viisi päivää sovittua palautusajankohdasta myöhässä. Kaikki saadut arviointilomakkeet käsiteltiin, koska tässä kohdassa ei ollut merkitystä sillä palautuiko arviointilomakkeet määräaikaan mennessä vai heti sen jälkeen. Pääasia oli, että kaikki arviointilomakkeet palautuivat. Lomakearvioinnista saadut tulokset käsitellään pohdinta osiossa. Kuvioon 12 olen koonnut kehittämisprosessin arvioinnissa hyödynnetyt eri menetelmät.



Kuvio 12. Kehittämisprosessin arviointivaiheet.

Arvioinnissa hyödynnetään usein erilaisia menetelmiä kehittämisprosessin eri vaiheissa. Eri menetelmien yhdistämisen nähdään tuovan luotettavuutta arviointiin ja saatuihin tuloksiin. (Ojasalo 2014, 47–48.) Robson (2001, 124–125) on tuonut esille, että arviointimenetelmien valinnassa huomio täytyy kiinnittää siihen millaista tietoa kehittämistyöllä halutaan saavuttaa ja menetelmä valinnat tulee tehdä sen mukaisesti.

6 Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020, sekä laatia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut. Ennen kuin toimialan tulevaisuuden tilasta ja kehittämistarpeista lähdettiin tuottamaan tietoa, tehtiin nykytilan kuvaus. Hiltusen (2012, 180–182) mukaan skenaariotyöskentely ja vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen laadinta alkaa aina organisaation nykytilan kartoituksella.

Tässä pääluvussa 6 avataan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytilan kartoitusta, sekä toimialan tilaa ja kehittämistarpeita vuonna 2020. Lisäksi avataan opinnäytetyön tuotoksena syntyneet vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut. Opinnäytetyön tuloksissa ei ole eritelty organisaation ydinjohdon ja palvelukotivastaavien vastauksia. Tähän ratkaisuun päädyttiin, että tuloksista ei tule kenenkään henkilöllisyys ilmi vähäisen kohderyhmän vuoksi. Myös saatujen tulosten osalta ydinjohdon ja palvelukotivastaavien välillä ei ollut merkittäviä eroja.

6.1 Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytilan kuvaus keväällä 2014

Saatujen tulosten mukaan Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytilan vahvuudeksi nähtiin se, että organisaatio tuottaa laadukkaita kehitysvammaisten asumispalveluita. Henkilöstön ammatillisen osaamisen sekä

erityisosaamisen nähtiin olevan organisaatiolle suuri etu, vaikkakin henkilöstön erityisosaamista koettiin olevan vielä vähän. Nähtiin, että organisaation toimiala on onnistunut vahvistamaan henkilöstönsä osaamista erilaisten koulutusten avulla. Henkilöstön ammatillisen osaamisen nähtiin olevan yksi palvelujen myynnin vahvuus nykyhetkellä. Palveluiden tilaajat voivat luottaa siihen, että heidän asiakkaat ovat ammattihenkilöstön ohjauksessa ja valvonnassa. Koettiin, että palveluiden tilaajat- ja käyttäjät voivat olla tyytyväisiä saamaansa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tuottamaan palveluun. Lisäksi nähtiin, että organisaation kilpailuetuna on hyvä imago. Myös yhteistyö eri sidosryhmien kanssa koettiin toimivaksi.

Organisaation toteuttama toiminnanhallintajärjestelmä nähtiin vahvuutena, koska sen koettiin tuovan selkeyttä ohjeistuksiin ja toimivan pohjana laadukkaalle asumispalveluiden tuottamiselle. Myös organisaation omistamat omat toimitilat nähtiin tuovan varmuutta toiminnalle, vaikkakin toimitilat mainittiin myös heikkoutena. Omat toimitilat aiheuttavat organisaatiolle paljon perus-, korjaus- ja remonttikuluja. Vaikka omissa toimitiloissa on suuret kulut koettiin, että palveluiden tuottaminen omistustiloissa on nykyhetkellä varmempaa. Näin ollen toimitilan tuottamat palvelut pysyvät Honkalampi-säätiön tuottamina. Myös henkilöstön pääosin toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset nähtiin sekä vahvuutena että heikkoutena. Koettiin, että toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset sitouttavat henkilöstön toteuttamaan työtä organisaation palveluksessa. Samalla sen nähtiin tuovan varmuutta myös työntekijöiden puolelle. Heikkoutena henkilöstön toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset koettiin henkilöstörakenteen jäykkyyden vuoksi. Toistaiseksi voimassa olevien työsopimusten nähtiin olevan heikkous myös niissä yksiköissä, joissa asukaspaikat eivät ole täynnä ja näin ollen kulut ovat helposti tuloja suuremmat.

Nykytilan kuvauksen mukaan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden heikkoudeksi nähtiin rohkeuden puute katsoa voimakkaasti tulevaisuuteen ja sitä kautta tehdä päätöksiä palveluiden tuottamisen osalta. Organisaation tuottamien palveluiden mainostamisen nähtiin olevan vähäistä ja toivottiin, että organisaatio olisi enemmän näkyvillä markkinoimassa esimerkiksi vapaana olevia asuinpaik-

koja. Lisäksi heikkoutena nähtiin se, ettei teknologian käyttöön ole osattu varautua vielä riittävästi.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden mahdollisuutena nähtiin vakuutusyhtiöiden saaminen asiakkaiksi laajemmin. Mitä laajempi palveluiden ostajien rintama on, sen paremmat mahdollisuudet nähtiin olevan mennä kohti tulevaisuutta. Mahdollisuutena mainittiin myös uusien tuotteiden kehittäminen, jotka mahdollistaisivat palveluiden laajentamisen tulevaisuudessa. Lisäksi mahdollisuutena mainittiin, että henkilöstön erityisosaaminen tulisi kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Tämä vaatisi tarkkaa analyysiä siitä, mitä osaamista missäkin asumisyksikön työvuorossa tarvitaan. Henkilöstön työvuorot määräytyisivät sen mukaan ja näin saataisiin henkilöstön erityisosaaminen kohdistettua oikein. Myös yksilökeskeisen elämänsuunnittelutyövälineen tehokas käyttöönotto nähtiin mahdollisuutena, koska se koettiin olevan myös yksi palveluiden myyntiin vaikuttava tekijä tulevaisuudessa.

Nykytilan kuvauksen mukaan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden suurimpana uhkana nähtiin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos, palveluiden ostajien taloudellinen tilanne ja palveluiden kilpailuttaminen. Palvelurakennemuutoksen mukanaan tuomat uudistukset voivat johtaa siihen, että kehitysvammaisten asumispalvelua tuottavat jatkossa suurten kuntien suosimat palveluiden tuottajat. Myös palveluiden ostajien taloudellinen tilanne kiristyy koko ajan, jonka seurauksena palveluita myös kilpailutetaan rajummin. Honkalampi-säätiön toimialan uhkana nähtiin myös se, ettei teknologiaa osata hyödyntää vielä riittävästi. Kuvioon 13 on koottu nykytilan kuvauksesta saadut tulokset. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin SWOT-analyysiä.



Kuvio 13. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytila keväällä 2014.

Nykytilan kuvauksesta saatuja tietoja hyödynnettiin tulevaisuustyöpajojen alussa, kun skenaariotyöskentelyä aloiteltiin. Nykytilan kuvaus toimi lähtökohtana laadittaessa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja.

6.2 Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialan tila ja kehittämistarpeet vuonna 2020

Saatujen tulosten mukaan **muuttuvien palvelurakenteiden vaikutus kiristyvään taloustilanteeseen** on merkittävä vuonna 2020. Jo tällä hetkellä näkyvissä oleva kuntien ja koko Suomen taloudellisen tilanteen nähtiin korostuvan entisestään vuonna 2020. Kehitysvammaisten asumispalveluita ostavien kuntien taloustilanteen nähtiin olevan merkittävässä roolissa tulevaisuuteen katsottaessa. Tuloksista ilmeni huolta siitä arvostavatko kunnat tulevaisuudessa palveluiden laatua laisinkaan vai onko ainoastaan palveluiden hinnalla merkitystä. Tämän nähtiin tuovan palveluiden tuottajalle haasteita esimerkiksi siinä suhteessa, miten palvelut hinnoitellaan tulevaisuudessa. Organisaatio on pitänyt laatua erittäin merkityksellisenä palveluiden tuottamisessa, mutta tulevai-

suudessa kuntien taloudellisen tilanteen nähtiin aiheuttavan haasteita palveluiden hinnoitteluun.

Kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalla kilpailu tulee kiristymään tulevien vuosien aikana. Näin ollen palveluiden tuottajalla tulee olla valmius taloudelliseen kilpailukykyyn ja samalla myös kilpailukyvyn kriittisyyteen. Palveluiden tuottajan tulee tehostaa palvelujaan talouden myötä, jotta palveluista saadaan taloudellisesti kannattavampia.

Kyllä varmasti on monella tavalla tehostunu koska talouden kautta on pitäny tehostaa jopa uskaltaisinko sanoa että eihän sitä tiiä vaikka joku palvelukoti pudotettaisiin pois.

Uuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen (sote) nähtiin olevan myös merkityksellinen asia, joka vaikuttaa tulevaisuuden kiristyvään taloudelliseen tilanteeseen. Uusi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenne on valmistelussa, joten asian ympärillä on vielä paljon epäselvyyksiä, jotka vaikuttavat varmasti tässä kohdassa myös saatuihin tuloksiin. Se lienee kuitenkin selvää, että uusi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenne tuo mukanaan paljon säästöpainetta palveluiden ostajien puolelta.

Soten mainitsisin ihan tässä aluks ja ne elämänuudistukset että siis kuka määrää ja käskää jatkossa kehitysvammaisten asumispalveluiden järjestämisen.

Sitten nää sote kehukset että että tuota mihin suuntaan mennään ja kyllähän se on kova juttu ja painetta tuo varmasti yhdelle jos toiselle.

Edellä esille tuotu kilpailun lisääntyminen on yhteydessä organisaation haluun **kehittää palvelujaan ja toteuttaa kestäväää liiketoimintaa sekä tuotekehitystä**. Tuloksista ilmeni, että vuonna 2020 organisaatio on monipuolistanut palvelujaan toimintojen muutosherkkyyden ja henkilöstörakenteen muuttamisen myötä. Palvelujen tuottajan tulee olla joustava ja lisäksi sillä tulee olla valmius muuttaa konseptia nopeallakin aikataululla. Esille nousi myös se onko tarvetta aina keksiä uutta ja uusia palveluja vai voidaanko joskus palata myös vanhoihin hyväksi havaittuihin asioihin/menetelmiin. Lisäksi nähtiin, että tulevaisuudessa palvelut tulevat pirstoutumaan siten, että yksi palvelun tuottaja ei tuotakaan välttämättä kaikkia palveluja vaan palvelut voidaan jakaa useamman tuottajan kesken. Tähän viitaten mainittiin, että parhaimmassa tapauksessa palveluiden käyt-

täjä valitsee ja räätälöi itse tuotepaketin mitä palveluja hän haluaa ostaa miltäkin palveluiden tuottajalta.

Jatkuvan parantamisen ideologia on merkityksellinen osa palveluiden kehittämistä. Toiminnanhallintajärjestelmän nähtiin antavan raamit jatkuvan parantamisen ideologiassa. Laatu- ja vaikuttavuus nimettiin toiminnanhallintajärjestelmän peruspilareiksi. Samalla tuloksista kuitenkin selvisi epävarmuus siitä, tuottaako organisaatio tulevaisuudessa ylilaatua jos palveluita toteutetaan vahvalla laadulla ja samaan aikaan muuttuvat rakenteet vaikuttavat palveluiden ostajien taloustilanteeseen.

Konkreettisenä palveluiden kehittämisenä nähtiin, että vuonna 2020 organisaatio on laajentanut ja lisännyt palveluitaan. Tuloksista selvisi, että organisaation tulee laajentaa jo olemassa olevia palvelujaan ja tehdä uusia tuotteita. Uutena tuotteena mainittiin palvelukotien lähellä olevat tukiasukkaat jotka saisivat tarvitsevansa palvelun palvelukodin henkilöstöltä, mutta asuisivat muuten fyysisesti irrallaan palvelukodista. Lisäksi mainittiin tilapäishoidon järjestämistä myös siten, että palvelu tuotaisiin suoraan koteihin sekä tukihenkilö palvelun hinnoittelu. Tuotekehityksenä mainittiin, että kehitysvammaisille tulisi järjestää päivätoimintaa osana palvelukotien toimintaa ja palveluiden käyttäjien asiakasryhmiä tulisi laajentaa siten, että kohderyhmä olisi kehitysvammaisia laajempi. Organisaation tulisi rakentaa kokonaan uusia tai muuttaa jo olemassa olevia tiloja siten, että ne palvelisivat paremmin esimerkiksi autististen ja erittäin haastavasti käyttäytyvien asumista. Lisäksi mainittiin, että toimialalla olevia palveluita tulisi laajentaa enemmän myös terveydenhoitopuolelle jolla haettiin sitä, että asumisyksiköstä palveluiden käyttäjä saisi laajemmin sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluja.

Kyllä yhtenä kehittämistarpeena on se, että henkilöstön sairaanhoidolliset taidot tulisi tai siis sairaanhoidollisia taitoja tulisi lisätä ja mietin tuossa ihan että voisko jopa jossain yksikössä olla lupa terveydenhuollon puolelta.

Tuloksista nousi esille, että uusien tuotteiden avulla organisaatio pystyisi kasvattamaan liikevaihtoa tulevaisuudessa ja markkinakartoituksen tekemisen avulla saataisiin selville talouden vahvistamisen elementtejä. Palveluiden markkinointia tulisi tehdä suunnitelmallisemmin varsinkin Etelä-Suomeen. Myös henkilöstöllä jo olemassa olevaa osaamista ja erityisosaamista tulisi markkinoida

rohkeammin organisaation ulkopuolelle. Organisaation tulee myös luottaa omiin vahvuuksiin ja katsoa rohkeasti toiminnan laajentamismahdollisuuksiin. Nähtiinkin, että henkilöstön tulisi arvostaa laajemmin omaa toimintakulttuuriaan ja sitä kautta nähdä ne olemassa olevat vahvuudet. Lisäksi nähtiin, että organisaation tulisi tarttua rohkeasti uusiin ideoihin ja lähteä kokeilemaan yksittäisiä pieniäkin palveluja. Myös kokonaan uusien yksiköiden perustaminen mainittiin. Palveluiden- ja toiminnan laajentamisen myötä organisaatio saisi näin ollen kasvatettua liikevaihtoaan.

Jokainen organisaatio arvostaa **osaavaa ammattitaitoista henkilöstöä**. Osaava henkilöstö on aina vahva palveluiden myyntiin vaikuttava asia. Saatujen tulosten mukaan organisaatio panostaa tavoitteellisesti henkilöstön ammatilliseen osaamiseen ja kehittämistarpeisiin vuonna 2020. Nähtiin, että organisaation palveluksessa on osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä tulevaisuudessa.

Meillä on sitoutuneita henkilöitä jotka niin kun kokkee sen työn omakseen ja halluuvat niin kun organisaatioo kehittee ja sitä kautta myös palvelukottii kehittee.

Henkilöstö työskentelee entistäkin korkeammalla osaamisella ja työskentelyotteen taustalla on vahva laatutyön osaaminen. Henkilöstön tiedon ja osaamisen jakamisen nähtiin helpottuneen vuosien työn ja verkostoitumisen myötä. Epävarmuustekijäksi muodostui osaavan ja koulutetun henkilöstön pysyminen organisaation palveluksessa, koska kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy eri palvelun tuottajien välillä. Osaavan henkilöstön pysyminen organisaation palveluksessa vaatii organisaatiolta pysymistä vetovoimaisena työnantajana. Osaavan ja koulutetun henkilöstön saatavuus tulee vaikeutumaan, koska myös kehitysvamma-alalla tulee vallitsemaan tulevaisuudessa kovaa kilpailua henkilöstön saatavuudesta. Näin ollen rekrytoinnin merkitys korostuu, kun kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. Myös henkilöstön kannustamiseen, jaksamiseen ja motivointiin tulee panostaa.

Nähtiin, että osaavan henkilöstön avulla organisaatio on pystynyt perustamaan erikoistuneita asumisyksiköitä palvelemaan laajemmin ja monipuolisemmin eri asiakasryhmiä. Henkilöstön koulutuksilla ja muulla ammatillisella kokemuksella on vankka jalansija tässä kohdassa. Tulevaisuudessa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota aktiiviseen kouluttamiseen. Kouluttamistarpeena nähtiin muun muassa

henkilöstön erityisosaamisen lisääminen esimerkiksi autismiosaamisen muodossa. Hallinnon- ja talousosaamisen kehittämisen kohdentaminen asumisyksiköiden lähiesimiehille nähtiin vahvistavan jo heillä olemassa olevaa ammatillista osaamista.

Vois olla yksikkö jossa on ikään kuin erikoistuttu esimerkiksi vuoteeseen hoidettaviin eli siellä ois enemmän sitä tietoa taittoa hoittaa näitä ja tämä ois mahdollista sen osaavan henkilöstön avulla jolla on ollu halu kehittää itseensä esimerkiksi koulutuksen tai vaikka sen hiljaisen tiedon avulla.

Koulutuksien ja muun kokemuksen siirtäminen henkilöstöltä toiselle on yksi osa hiljaisen tiedon siirtämistä. Myös hiljaisen tiedon siirtämisellä henkilöstön kesken koettiin olevan merkitystä henkilöstön osaamisen vahvistamisessa. Hiljaisen tiedon arvoa ei voida tulevaisuudessakaan vähätellä, vaan se tulisi saada organisaatiossa aktiivisemmin näkyväksi. Vaikka organisaation toimialan henkilöstö pystyy työskentelemään tavoitteellisesti toiminnanhallintajärjestelmän mukaisesti nähtiin, että henkilöstön osaamista toiminnanhallintajärjestelmän tuntemuksessa tulee kuitenkin edelleen vahvistaa.

Tulosten mukaan organisaation tulee luottaa henkilöstön osaamiseen ja erityisosaamiseen ja lisäksi ne tulisi tehdä näkyväksi suunnitelmallisesti. Haastateltavat kaipasivat tiiviimpää yhteistyötä organisaation eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi yhteistyötä kuntoutus- ja ohjauspalveluja tuottavan Fondon kanssa toivottiin. Nähtiin, että asumispalveluiden osaamisen ja Fondon erityisosaamisen (yksilö- ja ryhmäterapiapalvelut sekä kuntouttavat toimintamuodot) yhdistäminen toisi monipuolisuutta ja vieläkin laajemmin osaamista palveluihin. Lisäksi kaivattiin psykologin ja muiden erikoistyneiden hankkimista laajemminkin koko organisaation ja toimialan palvelukseen. Näin saataisiin vahvistettua organisaation ja toimialan erityisosaamista. Organisaation sisäisten kouluttajien hyödynnettävyyttä toivottiin myös edelleen kehitettävän. Nähtiin, että toimialan henkilöstöllä on paljon sellaista osaamista, joka olisi tärkeää saada muidenkin yksiköiden tietoon organisaatiossa. Se, että henkilöstön osaaminen saataisiin näkyväksi, vaatisi osaamisstrategian ja osaamiskarttojen laatimisen. Lisäksi tuloksista ilmeni, että haastateltavat kaipasivat organisaation strategiaan yhteisiä linjauksia henkilöstön hankinnasta ja kouluttamisesta.

Tuota sosiologeja ja sosionomeja ja sitä kautta tällaista luovaa luovan alan ihmisiä että tulis monimuotoisempi.

Nämä ARA:n ihmiset kun vieraili niin ne sano että liikaa menee terveydenhoitopuolelle ja liikaa on lähihoitajia, mainitsi ihan nämä ammattiryhmät että tuota pitäisi olla niin kun myös tuota muuta osaamisaluetta sosiaalipuolelta paljon enempi ja sitten myös tällaista luovaa.

Organisaation tulisi miettiä asumispalveluiden henkilöstörakennetta vielä tarkemmin ja mahdollistaa eri ammattiryhmien osallistuminen palvelukodin arkipäivän työhön. Nähtiin, että muuttamalla henkilöstörakennetta monimuotoisemmaksi organisaatiolle saataisiin erilaista osaamista ja monipuolisuutta tulevaisuuden asumispalveluihin. Henkilöstörakenteen tulisi tulevaisuudessa olla oikea yksikön toimintaan nähden. Tällä tarkoitettiin sitä, että terveydenhoidon osaamisen lisäksi tulisi ehdottomasti olla laajemminkin sosiaalialan osaamista.

Pitäskö meidän kuitenniin miettii sitä henkilössttöö eri tavalla eli kaikki ois näitä vaan siellä ois tätä ruokapuolen, siivouspuolen osaamista et ei ois kaikilla ei tarviis olla se huippu erityisosaaminen vaan miettii vähä sitä erilailla.

Nämä ARA:n ihmiset kun vieraili niin ne sano että liikaa menee terveydenhoitopuolelle ja liikaa on lähihoitajia, mainitsi ihan nämä ammattiryhmät että tuota pitäisi olla niin kun myös tuota muuta osaamisaluetta sosiaalipuolelta paljon enempi ja sitten myös tällaista luovaa.

Myös työtehtävien uudelleen organisointia tulisi organisaation asumispalveluiden toimialalla miettiä. Saatujen tulosten mukaan, kolmivuorotyöstä tulisi luopua sellaisten ohjaajien kohdalla, joilla on vankkaa hankittua osaamista tai erityisosaamista. Nähtiin, että osan henkilöstön ammatillinen osaaminen menee hukkaan, koska yövuoroissa henkilöstö ei pysty kaikkia osaamisiaan toteuttamaan. Organisaation tuleekin miettiä palveluiden käyttäjien yövalvonnan järjestämistä tulevaisuudessa jotenkin toisin.

Niin kyllä se yövalvonnan järjestäminen jollain muulla tavalla, koska nää nyt on varmaan sellasia asioita joita täytyy miettii jatkossa että saadaan semmosta tehokkuutta ja tottahan se on että ei siellä yövuorossa sillai tarvita sitä erityisosaamista että sen kohdentaminen tulis oikeeseen paikkaan.

Tuloksista nousi esille, että **asumispalveluita käyttävien yksilöllinen huomiominen** tulee korostumaan tulevaisuudessa. Organisaation asumispalveluiden asukunta tulee muuttumaan vuonna 2020 siten, että palveluiden käyttäjät ovat vaativampia. Nähtiin, että muuttuvien rakenteiden ja muuttuvan palveluiden käyt-

täjäryhmän vuoksi henkilöstön työnkuva tulee monessa organisaation yksikössä muuttumaan fyysisesti ja psyykkisesti raskaammaksi. Tulevaisuudessa asukaskunnan nähdään olevan hoidollisempi, ikääntyneempi ja haasteellisempi. Hoidollisuus ja haastava käyttäytyminen ovat ne elementit, joiden perusteella palveluiden käyttäjien vaativuuden kasvu nähdään suurimpana.

Samalla, kun mietitään palveluiden käyttäjien vaativuutta, tulee ilmi myös se kysymys, saako organisaatio tulevaisuudessa uusia palveluiden käyttäjiä helposti. Tämä asia on suoraan yhteydessä aikaisemmin esitettyyn havaintoon kilpailun lisääntymisestä kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalla. Palveluiden käyttäjien yksilöllinen huomioiminen korostuukin tässä kohdassa.

Saahaanko myö ennee uusia asukkaita samalla tavalla kun ennen kun on tätä kilippailluu ja jos saahaan niin ei se asukaskunta ainakaan helepotu kun sitten on nämä hoidolliset ja oikeen haastavasti käyttäytyvät.

Asiakaslähtöisyys mahdollistuu, kun asumisyksikön henkilöstö toteuttaa yksilöllistä elämänsuunnittelua arkipäivän työväliseenään. Tulosten mukaan, palveluiden käyttäjien yksilöllinen elämänsuunnittelu tulisi tulevaisuudessa olla aktiivisemmin mukana asumisyksikön arkipäivässä. Tämän nähtiin tuovan myös asumisviihtyvyyttä, kun palveluiden käyttäjien yksilöllisiä toiveita kyetään kuuntelemaan ja toiveisiin on mahdollisuus myös vastata.

Asumisen järjestäminen edellä mainituille asiakasryhmille mahdollistuu vuonna 2020, kun organisaatio pystyy tarjoamaan oikeanlaiset tilat palveluiden käyttäjät huomioon ottaen. Saatujen tulosten mukaan organisaation omistamat toimivat tilat/rakennukset nähtiin olevan enemmän vahvuus kuin heikkous. Rakennusten omistaminen nähtiin tuovan jatkuvuutta toiminnalle vaikkakin niiden koettiin olevan myös suuri kuluerä vuositasona. Lisäksi nähtiin, että yksiköiden fyysiset tilat mahdollistavat palveluiden käyttäjien oikeana kotina pysymisen. Myös rakennusten fyysiset tilat tulee vastata kaikkien palveluiden käyttäjien tarpeita, mikä aiheuttaa joihinkin organisaation rakennuksiin tulevaisuudessa mittavia peruskorjauksia.

Teknologia ja sen hyödyntäminen tulee korostumaan tulevaisuudessa myös kehitysvammaisten asumispalveluissa. Saatujen tulosten mukaan vuonna 2020 or-

ganisaatiossa on käytössä yksilöllisiä teknologisia ratkaisuja, jotka helpottavat esimerkiksi palveluiden käyttäjien kommunikointia. Teknologiaa hyödynnetään myös siten, että palveluiden ostajat voivat katsoa sähköisesti organisaation vapaat asukaspaikat ja esitellä näitä palveluiden käyttäjille.

Asukkaille esimerkiksi erilaiset kommunikaatiovälineet kehittyvät ja sitä myöten heidän kommunikointi helpottuu ja sitten tuota kunnille niin sähköisesti sitten vielä miulla on semmonen visio että palvelujen ostajille että tarjotut palvelut ajantasaisesti verkosta esimerkiksi vapaat asukaspaikat ja myös näitä tilipaikat että kunnat näkis suoraan sähköisesti että ahaa tuolla onkin nyt vapaata.

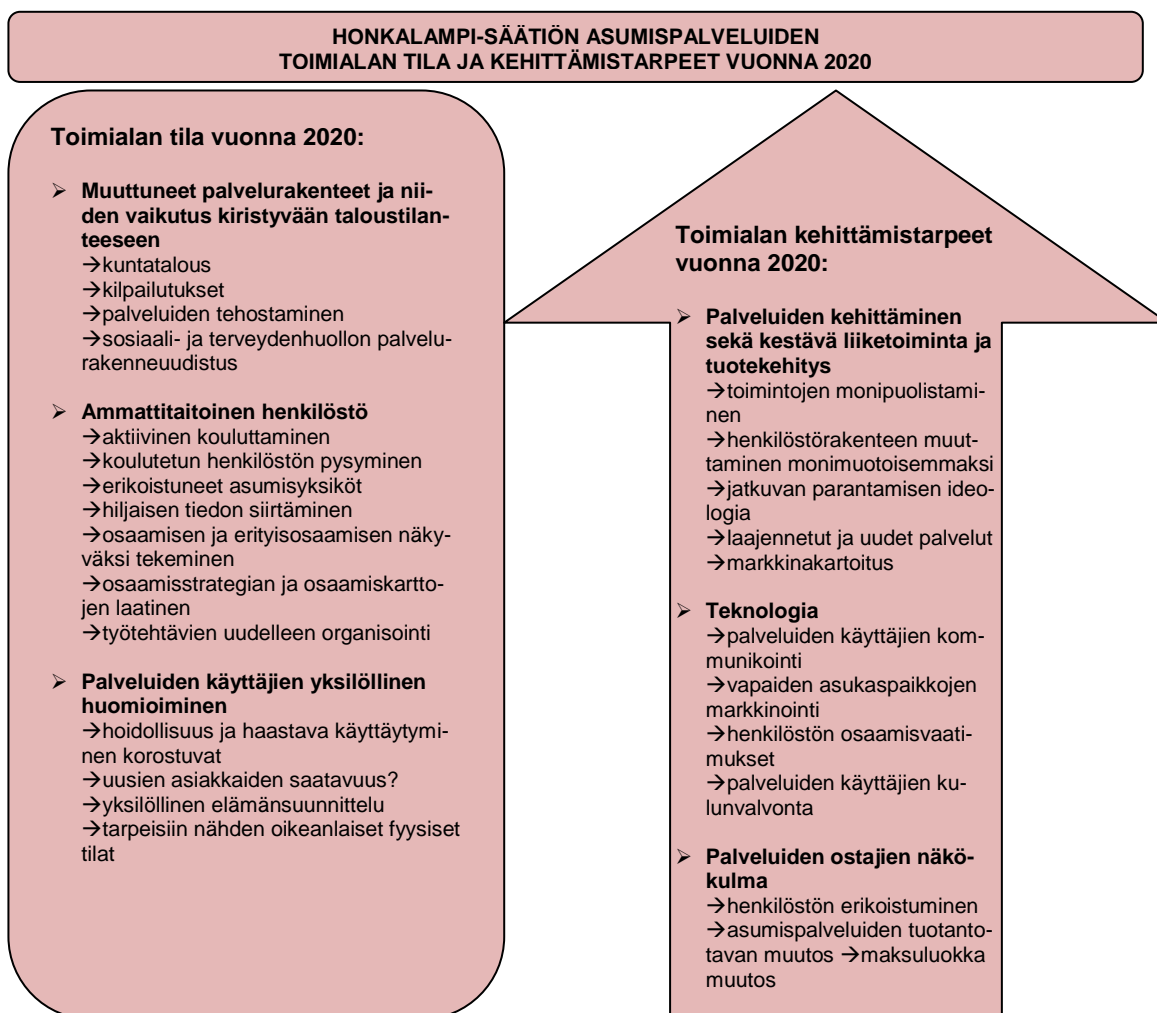
Teknologian osalta organisaation kehittämistarpeet kohdistuvat lähinnä henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Nähtiin, että henkilöstön tulee tulevaisuudessa hallita teknologia monipuolisesti ja lisäksi teknologian kehittämisessä ja kehittämisessä tulee pysyä ajan tasalla. Kehittämistarpeena nähtiin myös se, että palveluiden käyttäjien kulun valvontaa tulisi lisätä teknologiaa hyödyntäen. Voidaankin todeta, että teknologia tulee saada osaksi asumisyksiköiden arkipäivän toimintaa.

Teknologiaa pitää osata hyödyntää et mitä vaan sieltä löytys tätä tämmöstä kulunvalvontaa niin kun asukasvalvontaa vaikka kehitysvammatyössä tekniikka ei ikinä voi korvata henkilöstöä mut siinä se tekniikan hyödyntäminen.

Tulosten mukaan, organisaation tulee **huomioida palveluiden ostajien näkökulma** kuuntelemalla heidän tarpeita ja vastata niihin parhaaksi katsomallaan tavalla. Nähtiin, että henkilöstön- ja palveluiden avulla tapahtuva erikoistuminen tulisi tapahtua siten, että palveluiden ostajien tarpeet huomioidaan. Lisäksi nähtiin, että organisaatiolla tulee olla valmius tarkastella koko palvelujärjestelmää laajemminkin ja nopealla reagoitakyvyllä vastata palvelujen tarpeeseen.

Organisaation tulee tulevaisuudessa toteuttaa asumispalveluiden tuotantotavan muutos jolla tarkoitetaan sitä, että palvelutuotanto ja asuminen eriytetään. Palveluiden käyttäjien perusohjaaminen/-hoitaminen ja muut tehtävät eriytettäisiin, jolloin myös ohjauksen tarpeen määrittely useamman maksuluokan mukaan olisi loogisempaa. Tällä hetkellä palveluiden käyttäjien ohjauksentarpeen arviointiluokkia on kolme, joiden mukaan maksut määräytyvät. Näiden lisäksi on myös erityismaksuluokkia, joka sisältää esimerkiksi henkilökohtaisen avustajan palkkaamisen mahdollistamaan palveluiden käyttäjälle asumisen yksikössä. Tulosten mukaan

nykyhetken mukaiset kolme ohjauksen tarpeen arviointiluokkaa ovat liian vähän vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, joten yhteisnäkemyistä palveluiden ostajien kanssa kaivattiin maksuluokkien lisäämisellä. Myös ohjauksen- ja avuntarpeen tarkempaa määrittelyä kaivattiin, jonka myös nähtiin vaikuttavan palveluiden ostajien toiveiden kuulemiseen ja toiveiden toteuttamiseen.



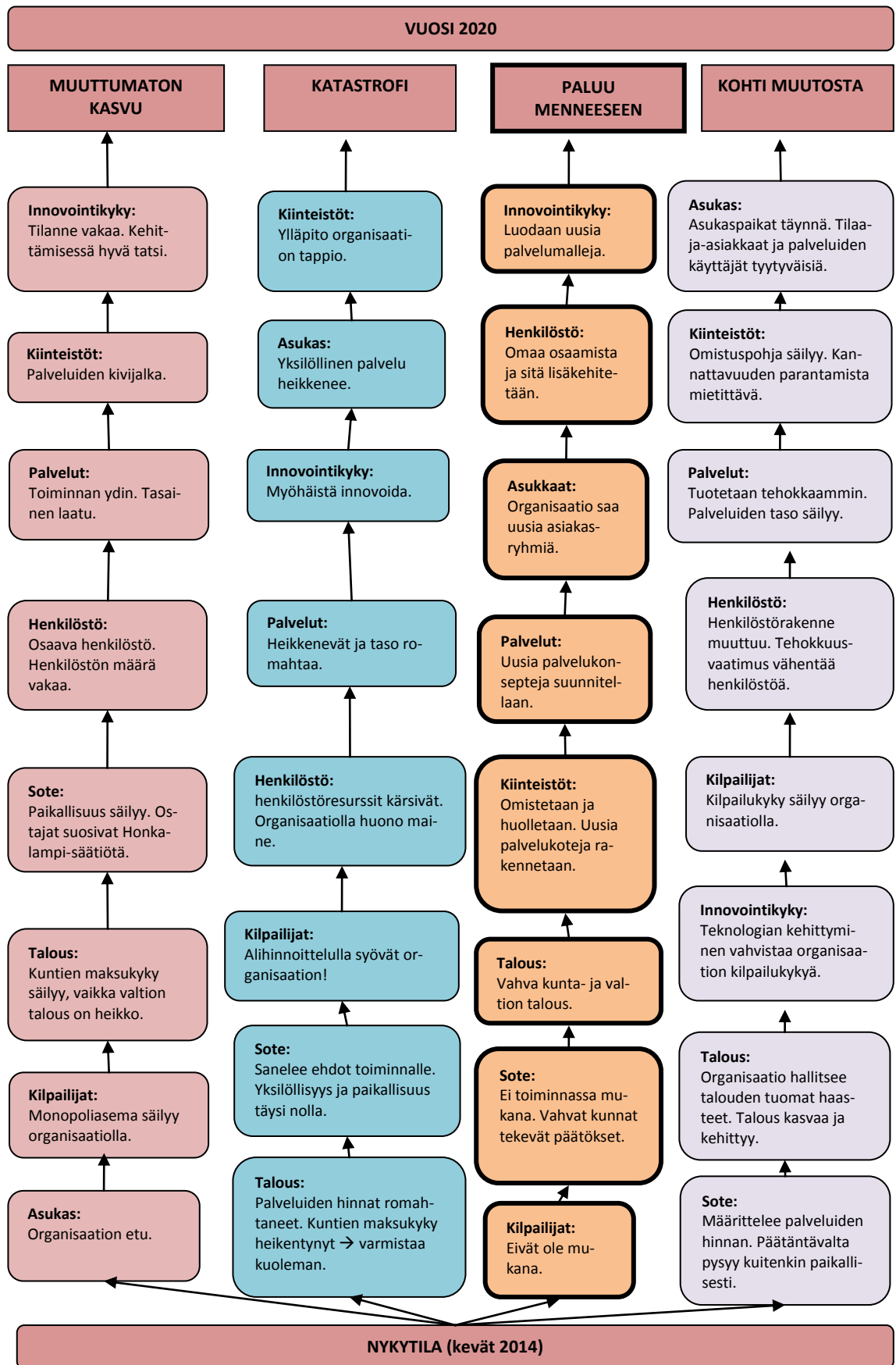
Kuvio 14. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tila ja kehittämistarpeet vuonna 2020.

Edellä esitettyyn kuvioon on koottu alkukartoituksesta saadut tulokset Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020. Alkukartoituksesta saatujen tulosten pohjalta kehittämisprosessiin osallistuneet alkoivat laatia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja.

6.3 Vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden tulevaisuusajattelun tukena

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyivät vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluihin. Vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja voidaan käyttää organisaatiossa asumispalveluiden strategisen johtamisen ja tulevaisuusajattelun tukena. Tässä opinnäytetyössä laadittiin muuttumattoman kasvun, katastrofin, paluu menneeseen ja kohti muutosta -skenaariot. Nämä mallit toimivat neljänä erilaisena vaihtoehtoisena tulevaisuuspolkuna.

Vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen tarkoituksena on toimia kuvauksena kohti määriteltä organisaation tulevaisuuden tilaa. Rubinin (2002) mukaan vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut ovat looginen tapahtumien ketju. Polun etenemissuunta voi vaihdella muuttujien välillä molempiin suuntiin. Tämän opinnäytetyön tuloksena laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut etenevät vain yhteen suuntaan, nykyhetkestä kohti vuotta 2020. Tähän päädyttiin, koska muuttujien järjestyksellä nähtiin olevan suuri merkitys organisaation toimialan vaihtoehtoisissa tulevaisuuspoluissa. Lisäksi tulevaisuuspoluista haluttiin luoda selkeät ja huomiota kiinnitettiin muuttujien syklimäisyyteen. Muuttujat ovat jokaisessa vaihtoehtoisessa tulevaisuuspolussa eri järjestyksessä, koska tapahtumaketju kohti tulevaisuuden tilaa etenee eri tavoin. Organisaation toimialan haluttu tulevaisuuspolku on *paluu menneeseen*, joka on tummennettu. Lisäksi eri vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja yhdistelemällä voidaan rakentaa organisaation asumispalveluiden haluttu tulevaisuuspolku. Mikäli organisaatio on toiminnoissaan aktiivinen, innovatiivinen ja kykenee ennakoimaan laajemmin liiketoimintamahdollisuuksia, edetään *kohti muutosta*. Vastaavasti jos organisaatio jää tulevaisuuden tilan tarkastelussa paikoilleen ja edessä oleville muutoksille ei tehdä mitään, organisaation toimiala menee kohti *katastrofia*. Kuviossa 15 esittelen Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut.



Kuvio 15. Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialan vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut strategisen johtamisen tukena.

6.3.1 Muuttumattoman kasvun -skenaario

Muuttumattoman kasvun -skenaario käynnistyy **asukkaasta**. Asukkaan valinnan mahdollisuutta pidetään organisaation etuna, koska asukas valitsee vain ja ainoastaan Honkalampi-säätiön asumispalvelut tuottajakseen. Kehitysvammaisia riittää, joka tuo myös mahdollisuutta organisaatiolle. Myös ne vähäiset **kilpailijat** joita on toimialalla pysyvät loitolla ja lisäksi uusia kilpailijoita ei ole tullut. Palveluiden tuottamisen vahva monopoliasema säilyy organisaatiolla.

Vallalla oleva valtion**talous** heikentää vahvasti myös kuntataloutta. Kaikesta huolimatta kuntien maksukyky säilyy, vaikka epävarmuuttakin on olemassa. Kuntien maksukykyyn vaikuttaa paljolti myös se, että veronmaksajat ovat olleet anteliaita ja suurempia investointeja kunnilla ei ole viime aikoina ollut. Kunnilla ei ole myöskään halua toteuttaa kehitysvammaisten asumispalvelua omana palveluna, joten heillä on pakko-rako ostaa palvelua Honkalampi-säätiöltä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksesta ei ole tietoaakaan. Palveluiden päätöstenteko toteutuu paikallisesti, jolloin viranhaltijalla on todellinen tieto siitä, mitä kyseinen palvelu pitää sisällään ja millainen on palvelun todellinen laatu. Maakunnallinen ostaja suosii Honkalampi-säätiötä tunnettavuuden ja paikallisuudenkin vuoksi. Myös vahva laatuosaaminen on organisaation etu.

Organisaatiossa työskentelee vahvan ammatillisen osaamisen omaavaa **henkilöstöä**. Henkilöstön määrä asukaslukuun nähden pysyy ennallaan ja tilanne henkilöstön osalta on vakaa. Kun henkilöstön määrä suhteessa asukaslukuun nähden pysyy vakaana, asukkaalle pystytään antamaan paljon yksilöllistä aikaa. Asukkaiden toiveita pystytään kuuntelemaan ja toteuttamaan myös lyhyellä suunnitteluajalla. Näin ollen asukkaan yksilölliset toiveet voidaan toteuttaa. Myöskään henkilöstön koulutustasoon ei ole tarve tehdä muutoksia, koska organisaatio haluaa varmistaa menestyksen vahvalla laatutyöllä. Eri ammattiryhmiä arvostetaan ja luotetaan siihen, että moniammatillisessa tiimissä on voimaa. Moniammatillisella tiimillä on myös asukkaan hyvinvointia lisääviä elementtejä. Organisaation tuottamat **palvelut** muodostavat asumispalveluiden toiminnan ytimen. Palveluiden tuottama

laatu on hyvä, varma ja tasainen osaavan henkilöstönkin vuoksi. Näin ollen myös tilaaja-asiakas on erittäin tyytyväinen palveluihin.

Organisaatio toteuttaa asumispalveluita omistamissaan **kiinteistöissä**. Omat kiinteistöt koetaan palveluiden kivijalaksi, koska sen nähdään tuovan vakautta palveluiden tuottamiselle. Kiinteistöt ovat myös hyvässä kunnossa jonka vuoksi organisaatiolla ei ole stressiä jatkuvista kiinteistöjen korjauskuluista.

Organisaation toimialalla pyyhkii siis varsin hyvin ja suurempaa tarvetta **innovaatiolle** ei nähdä. Hyvä tilanne koetaan pysyvänä. Palveluiden kehittämisessä on kuitenkin hyvä tatti päällä ja koko ajan mietitään eri vaihtoehtoja kehittämisen toteuttamiselle sekä eteenpäin viemiselle.

6.3.2 Katastrofiskenaario

Katastrofiskenaario käynnistyy **talouden** tuomien ongelmien tuloksena. Tilaaja-asiakkaiden maksukyky heikkenee vuoteen 2020 mennessä entisestään ja sillä on suora vaikutus myös kehitysvammaisten asumispalveluiden toteuttamiseen. Tilaaja-asiakkaat pyrkivät toteuttamaan omina palveluinaan kehitysvammaisten asumista, joka vaikuttaa yksityisten palveluntuottajien talouteen väijäämättä. Palveluiden hinnat romahtavat yksityisellä palveluntuottajalla ja hintojen lasku vaikuttaa palveluiden tuottamiseen radikaalisti. Koska talous määrittelee paljolti toiminnan ehtoja, talouden muuttuminen epävarmaksi heikentää organisaation toimintaa. Tämä varmistaa organisaation ”kuoleman”.

Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) **palvelurakennemuutos** sanelee ehdot kehitysvammaisten asumispalveluiden toteuttamiselle. Pohjois-Karjalassa ei ole enää yksilöllisyyttä ja paikallisuutta, vaan toimintojen ohjaus tulee muualta päin Suomesta. Tämä tuo muutosta eniten yksityisille palveluiden tuottajille, koska muualta päin Suomesta tulevat ohjaukset vaikuttavat siihen, ettei organisaatiolla ole enää tunnettavuuttakaan entiseen malliin. Myös uusi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos on vaikuttamassa vahvasti kehitysvammaisten

asumispalveluiden kilpailuun ja kilpailutuksiin. Organisaatio ei pysy uuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen vuoksi kilpailuissa mukana ja toiminnan alasajo asumispalveluiden osalta tapahtuu kerralla.

Uuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen tuloksena, kilpailu lisääntyy kehitysvammaisten asumispalveluissa. **Kilpailijoiden** lisääntyminen toimialalle lisää aina haasteita palveluiden tuottajille. Uusista tilaaja-asiakkaista sekä käyttäjä asiakkaista on kova ja totinen kilpailu. Kilpailijat ottavat käyttöönsä omien palveluidensa osalta alihinnoittelut, jolla he pyrkivät pysymään kiristyneessä tilanteessa mukana. Honkalampi-säätiö ei lähde palveluiden alihinnoitteluun mukaan, koska pitää laadukasta asumispalvelua tärkeänä. Tällä on kuitenkin välittömästi suora vaikutus kohde organisaatioon, koska kilpailijat ovat palveluidensa alihinnoittelulla turvanneet itselleen paremman jalansijan palveluverkostossa. Näin ollen voidaan sanoa, että kilpailijat syövät Honkalampi-säätiön.

Honkalampi-säätiön heikkenevä talous vaikuttaa vahvasti **henkilöstö**resursseihin. Organisaatio säästää henkilöstökuluissa ja palkkaa yksiköihin myös ammattikouluttamatonta henkilöstöä. Palvelun laatu ja tuottaminen vaarantuu, koska henkilöstöllä ei ole riittävää osaamista tehtävään työhön. Organisaatio tuottaa palvelunaan pelkkää ”kuraa”, jonka vuoksi maine menetetään koko Pohjois-Karjalan alueella. Sana kiirii myös muualle suomeen, jonka vuoksi paluumuuttajat valitsevat kilpailija organisaatiot. Maineen menetyksen vuoksi uutta osaavaa henkilöstöä ei saada rekrytoitua organisaation palvelukseen.

Organisaatio ei lähtenyt palveluiden alihinnoitteluun mukaan, koska pitää tärkeänä laadukkaan asumispalvelun toteuttamista. Tämä johtaa kuitenkin yliläädyn tuottamiseen, jonka seurauksena myös toimialan **palvelut** on ylihinnoiteltuja. Koska tilaaja-asiakkaiden talous on tiukka, ylihinnoittelun seurauksena organisaatio ei saa myytyä palvelujaan. Kaikki edellä olevat asiat vaikuttavat suuresti siihen, että palvelut heikkenevät ja taso suorastaan romahtaa. Palvelukodin tehtävänä on VAIN käyttäjä asiakkaiden ydin tarpeista vastaaminen.

Epävarma talous, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistuksen tuomat muutokset, kilpailijoiden parempi jalansija, osaavan henkilöstön saata- vuusongelmat ja palveluiden romahtaminen vaikuttavat **innovointikyvyn** täydelliseen tyrehtymiseen. Katastrofi on jo ovella, joten nyt on liian myöhäistä enää innovoida. Jäädään ohjaamaan laiva kohti suurta jäävuorta.

Myös **asukkaiden** yksilöllinen palvelu heikkenee johon henkilöstöresursseilla on suuri vaikutus. Palveluiden laadun heikkeneminen johtaa tyytymättömyyteen asukkaissa ja tilaaja-asiakkaissa. Tilaaja-asiakas ostaa palvelun organisaation kilpailijalta ja lumipalloefekti on valmis. Organisaatio ei saa uusia asukkaita enää palvelun laadun, kilpailijoiden ja henkilöstöressurssien vuoksi.

Organisaation omistamien **kiinteistöjen** ylläpitäminen tuottaa jatkuvaa tappiota. Osa kiinteistöistä on jo vanhoja ja vaativat peruskorjausta. Myös uusissa kiinteistöissä on jatkuvasti jotain remonttia. Koska uusia asukkaitakaan ei enää saada ja talouskin on kuralla, kiinteistöjä ei pystytä enää ylläpitämään kunnossa. Kiinteistöjen huonolla kunnolla on myös yhteys siihen, ettei uusia asukkaita saada, koska kiinteistöt eivät vastaa asumispalveluille asettamia vaatimuksia.

6.3.3 Paluu menneeseen -skenaario

Paluu menneeseen -skenaario käynnistyy siitä, että kehitysvammaisten asumispalveluja tuottavia **kilpailijoita** ei ole olemassa. Organisaatio saa rauhassa suunnitella, toteuttaa ja visioida toimialan toimintaa. Toimintaan ei liity ulkopuolista uhkaa, kilpailijoiden poissaolon vuoksi. Koska kilpailua ja kilpailijoita ei ole, palveluiden tilaajat ovat valmiita maksamaan organisaation tarjoamista asumispaikoista pyydetyt hinnat.

Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelurakennemuutoksesta ei ole tietoaakaan, ei edes hajua ilmassa. Voidaan siis todeta, ettei sosiaali- ja terveydenhuollonpalvelurakennemuutos ole toiminnassa mukana millään tavalla. Päätösten tekeminen tapahtuu vahvojen kuntien taholta, joka on organisaation etu.

Kunnat myös tuntevat ja tietävät organisaation toiminnan. Kunnilla on suuri luottamus organisaatiota kohtaan ja myös organisaatio luottaa kuntiin vahvasti.

Talouden kasvu jatkuu vahvana, koska kilpailijoista ei ole tietoaakaan. Kunta- ja valtiontalous on myös vahvalla pohjalla, jonka myötä ei ole tarvetta lähteä tekemään muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteeseenkaan. Organisaatio omistaa ne **kiinteistöt** missä asumispalvelua toteutetaan. Kiinteistöt pidetään hyvässä kunnossa, niitä huolletaan ja korjataan säännöllisesti. Omistettävien kiinteistöjen määrää lisätään, koska uusia palvelukoteja rakennetaan aktiivisesti.

Palveluiden osalta organisaatio on myös vahvoilla. Uusia palvelukonsepteja suunnitellaan koko ajan aktiivisesti ja näin ollen myös palveluiden tarjonta pysyy vahvana. Organisaatio kokeilee rohkeasti erilaisia palvelumalleja. Koska kilpailijoista ei ole tietoaakaan organisaatio saa koko ajan uusia **asukkaita** ja asiakasryhmiä mukaan palveluihin. Organisaatiolla on myös mahdollisuus vaikuttaa siihen ketkä asukkaat ovat ”palvelukotikuntoisia”, eli kenen hoito- ja ohjaus mahdollistuu asumispalvelu yksiköissä.

Myös **henkilöstön** osalta organisaatio on vahvoilla. Toimialan palveluksessa oleva henkilöstö on innokasta. Henkilöstöllä on vahvaa osaamista ja organisaatio kehittää aktiivisesti heidän lisäosaamistaan koulutusten ja projektien avulla. Uusia osaajia saadaan organisaation palvelukseen helposti rekrytoimalla.

Organisaatiossa vallitsee aktiivinen ja innostunut **innovoinaisuus**. Uusia asiakasryhmiä etsitään ja heidän tarpeisiin suunnitellaan erilaisia palvelumalleja. Vain taivas on rajana, kun organisaatio innovoi uusia asiakasryhmiä ja palvelumalleja. Aktiivinen innovointikyky luo kokoajan uusia mahdollisuuksia organisaatiolle. Innovointikyky on puhjennut kukkaan.

6.3.4 Kohti muutosta -skenaario

Kohti muutosta -skenaario käynnistyy **sosiaali- ja terveydenhuollon** palvelurakenteen uudistuksesta. Palvelurakenne sanelee kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottajille hinnat, mutta hintamuutokset pysyvät maltillisina. Päätävältä säilyy paikallisena, joka koetaan suurena etuna. Päättäjät tietävät tarkalleen mistä ja millaista palvelua ostavat palveluiden käyttäjille.

Vaikka kuntatalous onkin tiukalla, organisaatio hallitsee toiminnassaan **talouden** tuomat haasteet. Organisaation talous kasvaa ja kehittyy, vaikka kuntatalous heikkenee vauhdilla. Organisaatiolla on vahva kilpailukyky muihin kehitysvammaisten asumispalvelua tuottaviin toimijoihin. Myös **innovointikyky** on korkealla ja organisaatiossa mietitään koko ajan tehokkuusinnovaatioita. Innovointikyky koetaan tärkeänä, koska sen avulla voidaan vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Yhtenä merkittävänä innovaationa koetaan teknologian hyödyntäminen.

Organisaatio ei koe **kilpailijoita** uhkana, koska sillä on vahva markkina-asema kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottajana. Kilpailukyky säilyy organisaation toimialalla vahvana ja samalla se kasvattaa kilpailuetuuttaan muihin tuottajiin verrattuna. Hyvin pyyhkii.

Organisaatio muuttaa **henkilöstörakennetta** siten, että se vastaa enemmän kehitysvamma-alan vaatimuksia. Henkilöstön työajan käyttöä muutetaan siten, että työajalla saadaan tehokkuutta myös asukkaan yksilökeskeiseen elämänsuunniteluun ja sen toteuttamiseen. Tehokkuutta haetaan tiukalla työajan suunnittelulla ja henkilöstön työajat eivät noudata perinteistä sairaalatyöaikaa. Tehokkuusvaatimusten seurauksena henkilöstön määrä vähenee.

Organisaation tarjoamien **palveluiden** taso säilyy vakaana ja laadukkaana. Organisaatio tuottaa olemassa olevat palvelut tehokkaammin ja innovointi innokkuuden ansiosta toimialalla on mahdollisuus tarjota myös uusia palveluita. Organisaation omistamien **kiinteistöjen** omistuspohja säilyy. Organisaatiolla ei ole tarvetta lähteä muuttamaan kiinteistöjen omistuspohjaa, koska kiinteistöt pysyvät kannatta-

vina. Kannattavuuden parantamista tulee kuitenkin pohtia tehokkaasti, etteivät kiinteistöt jää tyhjilleen missään vaiheessa.

Organisaation tuottamat asumispalvelupaikat ovat täynnä ja asumispaikkaa kyseleville joudutaan myymään ”ei oota”. **Asukkaita** siis riittää. Palveluiden tilaajat ja käyttäjät ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Asumisyksiköissä panostetaan laatutyöhön ja työn laadukkuus säilytetään vahvalla pohjalla.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden palvelutuotannon ennakoivia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020. Toimialan tilan ja kehittämistarpeiden lähtökohtana toteutettiin organisaation toimialan nykytilan kuvaus keväällä 2014, johon tulevaisuuden tilaa ja kehittämistarpeita peilattiin. Kehittämistyön tuloksena saatiin luotua vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle, joita voidaan hyödyntää toimialan menestyksen edistämiseksi sekä toimialan strategisen johtamisen tukena.

Koska kehittämistyön nähdään rakentuvan työelämästä käsin, sen eteenpäin vieminen edellyttääkin organisaation toimijoiden kesken vahvaa kumppanuutta, sitoutumista sekä vastuullista yhdessä toimimista (Ojasalo ym. 2014, 190–191). Opinnäytetyön tulevaisuustyöpajoihin eivät osallistuneet kaikki pyydetyt henkilöt. On täysin ymmärrettävää, että kaikki eivät aina halua osallistua kehittämistyöhön eri syiden vuoksi. Tämän kehittämistyön lopputuloksen kannalta olisi kuitenkin ollut merkityksellistä, että kaikki kehittämistyöhön pyydetyt henkilöt olisivat olleet mukana laatimassa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja. Hiltusen (2012, 136) ja Meristön (2013, 182) mukaan skenaariotyöskentelyn onnistumisen perusedellytyksenä pidetään sitä, että organisaation ylin johto on sitoutunut skenaariotyöskentelyyn. Myös heidän osallistumisensa itse skenaarioprosessiin olisi ensiarvoisen tärkeää, koska prosessissa ennakoidaan organisaation tulevaisuuden suuntia. Organi-

saation ylin johto tekee päätökset mihin suuntaan organisaatiota lähdetään joltamaan tulevaisuuden tuomissa muuttuvissa tilanteissa.

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tulleet yhä alttiimmiksi erilaisille muutoksille. Elämme aikaa jolloin muutokset tapahtuvat nopeasti. Keväällä 2014 toteutetun alkukartoituksen tavoitteena oli tuottaa tietoa Honkalampi-säätiön kehitysvammaisten asumispalveluiden nykytilasta, sekä toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2020. Tuolloin organisaatiossa nähtiin, että seuraavan viiden vuoden aikana yhteiskunnassa tapahtuvat palvelurakennemuutokset tulevat vaikuttamaan myös Honkalampi-säätiön toimintaan. Muutokset tapahtuivatkin nopeammin, kuin organisaatiossa osattiin odottaa. Vuodelle 2020 suunnitellut organisaation toimialan kehittämistarpeet ovatkin muodostuneet ajankohtaiseksi jo tässä yhteiskunnallisessa hetkessä. Näin ollen myös laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut palvelevat organisaation toimialan strategista johtamista jo tästä hetkestä eteenpäin. Tarkastelen kehittämistyön tuloksia alkukartoituksella saatujen tulosten mukaisesti. Lisäksi tarkastelen tuloksia myös strategisen johtamisen näkökulmasta ja pohdin kuinka vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut voivat olla strategisen johtamisen tukena.

7.1 Kehittämistyön tulosten tarkastelu

Muuttuvilla yhteiskunnallisilla palvelurakenteilla on merkittävä vaikutus kiristyvään taloustilanteeseen. Asiaa pidetään merkittävä, koska jo tällä hetkellä on näkyvissä kuntien ja koko Suomen taloudellinen tilanne erilaisina epävarmuustekijöinä, jotka heijastuvat suoraan myös kehitysvammaisten asumispalveluihin. Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010, 46–47) ovat tuoneet esille, että talous asettaa toiminnalle reunaehdot joiden varassa ratkaisut on tehtävä. Henkilöstö on sosiaali- ja terveysalalla suurin talouteen vaikuttava menoerä (Koivikko 2011, 27). Honkalampi-säätiön tulee tulevaisuudessa vahvistaa taloutaan lisäämällä markkinointia, sekä laatimalla markkinakartoitus. Markkinakartoituksen avulla saataisiin selville Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan talouden vahvistamisen eri elementtejä. Vaikka Saaren (2010, 81) mukaan talouskasvun ei ole nähtykään lisäävän organisaation hyvinvointia, sillä on kuitenkin merkittäviä vaikutuksia yleiseen menestymiseen liike-elämässä.

Valtion ja kuntien talousvaikeudet tulevat näyttäytymään myös Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla siten, että kunnat kilpailuttavat entistä enemmän palveluiden tuottajia. Kehitysvammaisten asumispalveluiden toimialalla kilpailu tulee kiristymään vielä entisestään vuosien aikana. Organisaatioiden tulee erottua kilpailijoista osaamisellaan (Parantainen 2008, 39). Kunnat pyrkivät tulevaisuudessa tuottamaan omana palvelutuotantonaan mahdollisimman paljon asumispalvelua. Erosen, Hakkaraisen, Londénin, Nykyrin, Peltosalmen ja Särkelän (2013, 131–133) tekemän sosiaalibarometrin mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailuttamisella ei ole vielä saavutettu toivottuja hyötyjä ja monissa kunnissa onkin palattu omaan palvelutuotantoon. Myös Laurinkari (2010, 69) on tuonut esille, että palvelutuotannon on nähty olevan turvatumpaa julkisen sektorin järjestämänä. Julkinen valta eli valtion ja kuntien talous ei riitä ostamaan palveluja yksityisiltä palveluiden tuottajilta enää tulevaisuudessa samassa mittakaavassa kuin aiemmin. Sosiaalipolitiikan näkökulmasta katsottuna tuotannon siirtäminen kunnilta yksityisille palveluntarjoajille toisi lisää säästöjä sekä joustavuutta ja tehokkuutta, vaikuttavuuden vedoten (Simpura 2003, 177). Visiona kuitenkin on, että kunnat joutunevat ostamaan yksityisiltä palveluiden tuottajilta hoidollisempien ja haasteellisempien kehitysvammaisten asumisen. Päätökset toimijoiden valinnoissa tehdään nimenomaan palveluiden kilpailuttamisina.

Kunnat arvostavat kehitysvammaisten asumispalveluiden kilpailuttamisessa palveluiden hintaa, sekä henkilöstön määrää ja osaamista (Manninen 2008, 77). Palveluiden halpa hinta sekä henkilöstön määrä ja osaaminen ovat haasteellista sovittaa yhteen. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstökulut ovat väistämättä suuria, koska ilman riittävää henkilöstöä hoito- ja ohjaustyötä ei voida toteuttaa laadukkaasti. Lisäksi palvelun halvalla hinnalla ei voida olettaa, että henkilöstö omaa osaamista, ainakaan yli minimirajan. Organisaatioiden tulee kuitenkin tulevaisuuden mieltä toiminnan varmistamista sekä oman kilpailukyvyn ja kilpailuedun roolia vielä tarkemmin (Äijö 2008, 28–29).

Tulevaisuuden kiristyvän taloustilanteen yhtenä suurimpana vaikuttajana on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (sote). Vaikka palvelurakennemuutoksen keskeisenä tavoitteena on pystyä turvaamaan asiakaslähtöiset ja laadukkaat palvelut (Burman ym. 2014), saatujen tulosten perusteella pelko-

na on, että palveluiden tuottamisvastuussa olevat kuntayhtymät eivät enää osta palveluita samassa mittakaavassa tunnetuilta, sertifioiduilta yksityisiltä palveluiden tuottajilta. Erosen ym. (2013, 143) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos tuo suuria vaikeuksia myös julkisille sosiaali- ja terveyspalveluille, koska niiden tuottaman laadun nähdään heikkenevän merkittävästi uudistuksen myötä. Palvelurakennemuutoksen tavoitteena on toteuttaa tulevaisuuden palvelut kustannustehokkaasti (Kortelainen 2009, 4; Burman ym. 2014). Erosen ym. (2013, 144) mukaan julkinen palvelukaan ei pysty tuottamaan tulevaisuudessa laadukasta palvelua kustannustehokkaasti, mikä avaa markkinat myös yksityisille palveluiden tuottajille. Kustannustehokkuus tarkoittaa vääjäämättä eri palveluiden tuottajille myös toimintojen tehostamista ja supistamista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen sekä lisääntyneen kilpailun vuoksi, Honkalampi-säätiö **kehittää palvelujaan** tulevaisuudessa tehokkuutta etsien. Palveluiden kehittäminen ei aina tarkoita sitä, että keksitään uusia palveluja, vaan taustalla voi olla ajatus myös paluuna johonkin entiseen, jo hyväksi havaittuun, jota lähdetään toteuttamaan uudelleen. Tärkeintä on etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Äijön (2008, 240) mukaan tuotekehityksen taustalla on aina tarve kehittää parempi tuote tai palvelu, kuin kilpailijoilla on olemassa. Se että etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden saadaan, edellyttää toimintojen ja palveluiden monipuolistamista sekä laajentamista.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tulee muuttaa henkilöstörakennetta monimuotoisemmaksi, jolla on vaikutuksia palveluiden kehittämisen ja kilpailun kanssa. Henkilöstörakenteen muuttaminen tuo organisaation toimialalle erilaista osaamista ja tulevaisuuden vaatimaa tehokkuutta. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tulee tulevaisuudessa huomioida laajemmin eri ammattiryhmät henkilöstörakenteen suunnittelussa ja työtehtävien organisoimisessa. Tämä voi tarkoittaa vääjäämättä myös henkilöstön ammattinimikkeiden osittaista muuttumista. Kaikilla työntekijöillä ei tarvitsisi olla sosiaali- ja terveydenhuollon erityisosaamista, vaan henkilöstön osaamista tulisi miettiä laajemminkin. Tulee kuitenkin muistaa se, että myös sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto VALVIRA määrittelee toimintayksikön henkilöstön määrää ja

rakennetta. Suosituksena on, että kaikilla palveluiden käyttäjien hoitoon ja ohjaamiseen osallistuvilla työntekijöillä tulee olla sosiaali- ja terveydenhoitoalan ammatillinen koulutus. Mikäli asumisyksikössä toimii ammatillisesti kouluttamaton henkilö, esimerkiksi keittiö-/siivousapulainen, on organisaation järjestettävä täydennyskoulutusta kyseiselle työntekijälle. (Piirilä-Laiho, Hynninen-Joensivu, Pelkonen, Lehmusto, Heinonen, Pakkala, Rauvala, Husso, Syrjälä, Haapala, Uusitalo, Forssén & Ahonen 2012, 19.) Mikäli organisaatio toteuttaa tulevaisuudessa isompia muutoksia henkilöstörakenteessa, aiheuttaa se haasteita esimiehille. Tällöin ammatillinen osaaminen ja erityisosaaminen muuttavat muotoaan ja esimiehen tulee miettiä yksikön kannalta ammatillisen osaamisen säilyminen. Tällä on suora vaikutus myös asukkaiden turvallisuuteen.

Kaikissa Honkalampi-säätiön asumisyksiköissä ei tarvita erityisosaamista esimerkiksi palveluiden käyttäjien yövalvonnan toteuttamisessa, jonka vuoksi henkilöstön työtehtävien uudelleen organisointia tulisi toteuttaa. Työtehtävien uudelleen organisoinnilla organisaatio hakee tehokkuutta. Koivikon (2011, 27–28) mukaan työtehtäviä voidaan organisoida keskitetysti, jolloin on mahdollisuus saada aikaan myös säästöjä sekä tehokkuutta. Työtehtävien uudelleen organisoimisen keskeisenä rakenteena pidetään hyvää johtamista ja esimiestyötä. Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 286–287) mukaan organisaation tehokkuus on olennainen osa sen menestymisessä. Tehokkuuden perusulottuvuuksina pidetään arvoa ja tuottavuutta. Saatujen tulosten mukaan vaarana voi olla, että Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimiala tuottaa tulevaisuudessa ylilaa-tua, saatuihin palveluiden hintoihin nähden. Toimialan tuleekin pyrkiä tulevai-suudessa mahdollisimman suureen tuotantoon, sekä pyrkiä saavuttamaan optimaalinen suhde hinnan ja laadun välille. Palvelumallien laadunhallinta kasvaa merkitykselliseksi tulevaisuudessa, koska julkisen talouden rahoitus ja talouskasvu hidastuu (Merisalo 2012, 95–97).

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tulee tulevaisuudessa pyrkiä tehokkuuteen myös **teknologiakehityksen** avulla. Koska teknologia on muuttunut yhä tärkeämmäksi osaksi yhteiskunnan rakenteita (Toppinen 2002, 259, 265), jo 2010 vuoden vaihteesta lähtien organisaatiot ovat hakeneet tehokkuutta teknologiainnovaatioiden avulla (Merisalo 2012, 77–79). Teknologiainnovaa-

tioita pidetäänkin monelle organisaatiolle tulevaisuuden turvasatamana, koska on nähty, että teknologinen keksintö voi olla nopea tapa saada aikaan uutta liiketoimintaa (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 15). Teknologian käytön yleistymisen ja uusien tuotteiden vakiintumisen (Virkkunen, Pihlaja & Ristimäki 2010, 73) avulla myös tuottavuuden on nähty parantuvan (Tiusanen 2012, 27–28). Uusien teknologiainnovaatioiden hyöty tulee näkyä kaikissa organisaation avainprosesseissa (Santalainen 2008, 83).

Teknologian kehittyminen edellyttää myös henkilöstön osaamisvaatimuksiin muutoksia. Asumispalveluiden henkilöstön tulee tulevaisuudessa hallita teknologia monipuolisesti. Toppisen (2002, 259) mukaan teknologian kehitys voi vaikuttaa yksilöiden oppimis- ja sopeutumiskykyyn. Tämän vuoksi onkin tärkeää ennakoita tulevia muutoksia mahdollisimman tarkasti, jolloin oppimis- ja sopeutumiskyvylle jää enemmän aikaa. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimiala hyödyntää vuonna 2020 teknologiaa monipuolisemmin asukkaiden kulunvalvontaan liittyen. Kulunvalvonnan lisäämisellä on vaikutuksia myös palveluiden käyttäjien asukasturvallisuuteen tulevaisuudessa. Lisäksi Honkalampisäätiön asumispalveluiden toimiala hyödyntää yksilöllisiä teknologisia ratkaisuja myös palveluiden käyttäjien kommunikoinnissa. Tämä on yksi merkittävä henkilöstön osaamisvaatimuksiin vaikuttava asia, koska palveluiden käyttäjien kommunikointi vaatii henkilöstöltä vahvaa ammatillista osaamista, heidän erityistarpeidensa vuoksi. Lisäksi Honkalampisäätiön asumispalveluiden toimialan tulee tulevaisuudessa hyödyntää teknologiaa myös vapaana olevien palveluiden käyttäjäpaikkojen markkinoimisessa. Kun vapaat paikat ovat sähköisesti näkyvillä, kuntien edustajat pystyvät suoraan katsomaan ja tekemään alustavia suunnitelmia palveluiden käyttäjien valinnassa.

Palveluiden kehittämisen, kestävästi liiketoiminnan sekä tuotekehityksen yhtenä tulevaisuuden vaikuttajana on, että Honkalampisäätiön asumispalveluiden toimiala laajentaa ja lisää palveluitaan. Se vaatii organisaation johdolta aktiivista innovointia. Tulevaisuuden liiketoiminta edellyttää moninaista ja muutoskykyistä johtajuutta (Aaltio 2008, 9). Tukiasumisen ja päivätoiminnan kehittäminen organisaation toteuttamaksi olisivat kaksi varsin toteuttamiskelpoista vaihtoehtoa, suhteellisen pienilläkin investoinneilla. Uusien tuotteiden ja palveluiden myötä

organisaation toimiala pystyisi kasvattamaan liikevaihtoaan tulevaisuudessa. Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 14–15) mukaan liiketoiminnan kasvattaminen sekä palveluiden kehittäminen on organisaatioille usein muutoshaaste, koska toimintatapojen muutoksia joudutaan miettimään laajasti.

Eräsaaren (2010, 210) mukaan palveluiden tuottamisen tehokkuutta tulisi edelleen etsiä niillä keinoilla, joilla sitä aikoinaan haettiin tayloristisissa tehtaissa. Työ jaettiin mahdollisimman pieniin osiin ja jokainen työntekijä vastasi eri tehtävistä. Myös hoito- ja ohjaustyön muuttaminen tulevaisuudessa siten, että kuka tahansa osaa sitä tehdä ilman ammatillista koulutusta, voi olla yksi tulevaisuuden suuntaus niin julkisella kuin yksityiselläkin palvelun tuottajalla kiristyvien taloustilanteiden vuoksi. Tällöin kyseessä on hoivan ja ohjauksen taylorisointi, jossa ei voida puhua henkilöstön ammatillisesta osaamisesta. Kehitysvamma-alan asumispalveluiden henkilöstö on tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstöä. Aaltio (2013, 14) pitää kuitenkin koko kansan etuutena sitä, että ihmiset sosiaali- ja terveydenhuollon alalla ovat ammattikoulutettuja myös tulevaisuudessa.

Taylorisointi on ristiriidassa tässä opinnäytetyössä saatuihin tuloksiin. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimiala tulee tulevaisuudessa panostamaan tavoitteellisesti **henkilöstön ammatilliseen osaamiseen**, sekä aktiiviseen kouluttamiseen. Sydänmaanlakan (2012, 83, 16–17) mukaan organisaation ainoana pysyvänä kilpailuetuna pidetään osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Nopeasti muuttuvat ympäristöt ja yhteiskunnalliset tekijät edellyttävät tarvittavan osaamisen muuttamista. Aktiivisella kouluttamisella on suora yhteys myös henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Aaltion (2013, 20–24) mukaan henkilöstön kouluttamista ei voida nähdä pelkästään yksityisenä investointina, vaan siitä tulisi saada koko organisaatiolle ja yksikölle hyötyä. Riittävän ja osaavan henkilöstön turvaaminen kehitysvammaisten asumispalveluissa nähdään kuitenkin isona tulevaisuuden haasteena. Haasteeseen vastaaminen vaatii henkilöstökoulutusta ja aktiivista kehittämistä (Väärälä ym. 2012, 25–27).

Ammattitaitoinen henkilöstö omaa aina myös hiljaista tietoa. Organisaatioiden ongelmana voi olla, että kaikki tieto ja osaaminen eivät ole näkyvillä ja sitä on

vaikea paikallistaa. (Sydänmaanlakka 2012, 175.) Myös Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan henkilöstöllä olevan hiljaisen tiedon siirtäminen kaipaisi suunnitelmallisuutta. Henkilöstöllä oleva osaaminen ja erityisosaaminen saataisiin näin ollen laajennettua, kun hiljainen tieto laajenisi henkilöstön kesken. Huotarinen ym. (2005, 66–67) mukaan hiljainen tieto siirtyy parhaiten mallioppimisen kautta, käytännön työtehtävissä.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle tulisi laatia osaamisstrategia. Tämä olisi merkityksellinen organisaation tulevaisuudenkin kannalta, koska näin saataisiin näkyväksi olemassa oleva osaaminen ja sitä kautta vielä tarkemmin henkilöstön kehittämistarpeet. Sydänmaanlakan (2012, 143–144) mukaan osaamisstrategialla tähdätään kilpailuedun saavuttamiseen sekä osaamisen, prosessien ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Osaamisstrategiassa organisaation johdon tärkeimpänä tehtävänä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. Myös osaamiskarttojen laatiminen Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle koettiin tarpeelliseksi. Organisaatiossa aloitettiin loppuvuonna 2014 laatimaan vastaavan ohjaajan ja ohjaajan osaamiskarttoja YAMK-kehittämistyönä. Osaamiskartat valmistuvat kevään 2015 aikana, jonka jälkeen niitä voidaan hyödyntää toimialalla. Hätösen (2007, 9, 12) mukaan osaamiskartta on työväline, jonka avulla voidaan keskustella konkreettisesti organisaation osaamisesta. Osaamiskarttaan tulee kuvata kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Sitä pidetään organisaation osaamisen tahtotilan kuvauksena.

Tulevaisuudessa organisaatiot kilpailevat ammattitaitoisesta henkilöstöstä ja tällöin rekrytoinnin merkitys korostuu. Honkalampi-säätiön tuleekin pysyä vetovoimaisena työnantajana, jonka avulla ammattitaitoinen henkilöstö pysyy organisaatiolla. Lisäksi organisaation täytyy varmistaa myös uuden henkilöstön saataavuus. Esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä enemmän henkilöstön kannustamista ja lisäksi motivointiin ja jaksamiseen tulee panostaa erityisesti. Hyvä esimies toimii koko organisaation vetovoimana.

Yksi merkittävä toimialan tulevaisuuden tilassa huomioitava asia on **palveluiden käyttäjien** sekä palveluiden ostajien **huomioiminen**. Asumispalveluita

käyttävät tulevat tulevaisuudessa olemaan vaativampia, koska hoidollisuus ja haastava käyttäytyminen lisääntyvät suuresti. Väärälän ym. (2012, 37) mukaan haastavan käyttäytymisen taustalla on usein vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin pulmia, joiden helpottamiseksi tarvitaan moniammatillinen työryhmä purkamaan tilannetta. Tässä vaiheessa asumisyksikön henkilöstön ammatillinen osaaminen ja erityisosaaminen tulevat näkyville, koska heillä on kykyä tehdä tilanteen arviointia ja uutta suunnitelmaa. Tällöin palveluiden käyttäjien yksilöllinen huomioiminen korostuu, jolloin myös yksilöllinen elämänsuunnittelu toteutuu. Palveluiden käyttäjien tulevaisuudensuunnitelmat on nähty auttavan myös henkilöstöä ja eri viranomaisia laajempien kokonaisuuksien hahmottamisessa ja suunnittelussa (Konola ym. 2011, 35).

Koska kodilla on suuri merkitys myös kehitysvammaisen elämässä, Hintsalan ja Ahlstenin (2011, 18) sekä Niemelän ja Brandtin (2011, 41–42) mukaan kehitysvammaisilla on oikeus saada fyysiseen kuntoonsa nähden oikein mitoitettu koti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi vaikeavammaisille tulee olla tarjolla sellaisia koteja joissa tilat mahdollistavat hoidollisuuden toteuttamisen ja erilaisten apuvälineiden käyttämisen. Fyysisten tilojen lisäksi myös henkilöstön erityisosaamisella on suuri merkitys siinä, että vaikeavammaisten tai haastavasti käyttäytyvien asuminen mahdollistuu. Honkalampi-säätiöllä on valmiudet toteuttaa myös vaikeavammaisten sekä haastavasti käyttäytyvien asumista. Se edellyttää kuitenkin, että organisaatio joutuu toteuttamaan mittavia peruskorjauksia joihinkin asumisyksiköihin, että ne saadaan vastaamaan tulevaisuuden palveluiden käyttäjiä. Toinen vaihtoehto on, että organisaatio rakentaa uuden erillisen yksikön, joka mahdollistaa erittäin haastavasti käyttäytyvien asumisen. Myös henkilöstön erikoistumiseen tulee panostaa koulutuksien avulla, minkä myötä Honkalampi-säätiö voi perustaa tulevaisuudessa myös erikoistuneita asumisyksiköitä palvelemaan laajemmin ja monipuolisemmin eri asiakasryhmiä.

Myös **palveluiden ostajien huomioiminen** tulee korostumaan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla siten, että toimiala erikoistuu henkilöstön ja tarjottavien palveluidensa avulla. Tällä on suora yhteys jo aiemmin esitettyihin palveluiden kehittämiseen, tuotekehitykseen sekä henkilöstön ammatilliseen osaamiseen, koska erikoistumista voidaan toteuttaa kehittämisen, kehittymisen

ja osaamisen yhteydessä. Yksi merkittävä tulevaisuuden suuntaus Honkalampisäätiön asumispalveluilla on, että organisaatio toteuttaa tuotantotavan muutoksen tulevaisuudessa. Sen myötä palvelutuotanto ja asuminen eriytetään, jonka seurauksena myös maksuluokat muuttuvat. Se on suoraan yhteydessä palveluiden ostajien huomioimiseen, koska muutos vaikuttaa nimenomaan hintoihin.

Tulevaisuustyöpajoissa laaditut heikot signaalit, trendit ja megatrendit tukevat kehittämistyön tuloksia. Kuntien epävakaa taloudellinen tilanne, julkisen talouden epävarmuus ja -heikkeneminen ovat merkittäviä asioita Honkalampisäätiön asumispalveluiden tulevaisuudessa. Palvelusetelin käyttöönotto ja palveluiden kilpailutuksen lisääntyminen vaativat organisaatiolta omien liiketoimintamahdollisuuksien tarkastelua. Koska julkinen talous asettaa haasteita Honkalampisäätiön asumispalveluiden toimialalle, organisaatiolla tulee olla rohkeutta muuttaa henkilöstörakennetta. Erityisesti näiden asioiden vuoksi organisaation tulevaisuuden palvelutuotannon ennakoinnin kehittäminen on tärkeää. Toimialalle laadittu tulevaisuuskolmio tukee myös saatuja kehittämistyön tuloksia. Tulevaisuuskolmion mukaan organisaation asumispalveluiden uskottava tulevaisuus vaatii valmistautumista muuttuviin käytäntöihin.

7.2 Strategisen johtamisen merkitys organisaation tulevaisuusajattelussa

Skenaarioita pidetään erityisesti päätöksentekoa ja suunnittelua auttavana sekä tukevana työkaluna (Rubin 2004). Tämän vuoksi skenaarioista laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut voivat olla organisaation strategisen johtamisen tukena. Honkalampisäätiössä noudatetaan strategista johtamista. Organisaatiossa seurataan aktiivisesti yhteiskunnassa vallitsevia toimintaympäristön muutoksia, koska niitä pidetään keskeisenä osana strategisessa työskentelyssä. (Mononen 2015.)

Toimintaympäristöt muuttuvat yhteiskunnassa nopeasti. Organisaation johto ei voi luoda tulevaisuutta, mikäli toiminnan menneisyyden menestystekijöitä ei ole kyetty tunnistamaan (Santalainen 2008, 11–12). Tämä oli yksi lähtökohta toteut-

taa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytilan kuvaus keväällä 2014. Organisaation menestystekijöiksi nousivat palveluiden tilaajien ja -käyttäjien tyytyväisyys sekä laadukkaiden kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottaminen. Se että asumispalvelut ovat laadukkaita, johtuvat henkilöstön osaamisesta ja toiminnanhallintajärjestelmästä. Koska organisaation strategisen johtamisen tulevaisuusajattelun keskeisenä tehtävänä on tuottaa organisaatioille valmiudet selviytyä ennakoimattomista tilanteista (Aaltonen & Wilenius 2002, 76–77), Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle laadittiin vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut. Tulevaisuuspolkujen avulla organisaatio voi hahmotella ja tutkia tulevaisuudentiloja. Organisaatio voi päästä haluttuihin tulevaisuustiloihin myös usean eri polun kautta (Kokkonen ym. 2005, 34–36).

Tuloksista nousi esille, että Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla tarvitaan strategista johtamista tulevaisuudessa entistä enemmän. Organisaation johdon on kyettävä tekemään ennakointia kartoittamalla myös liiketoimintamahdollisuuksia. Muuttuneet palvelurakenteet ja kiristyneet taloustilanteet johtavat siihen, että organisaatiot joutuvat tehostamaan palvelujaan. Tällöin strateginen johtaminen korostuu, koska sen tavoitteena on mahdollistaa pitkän aikavälin menestys (Vuorinen 2013, 15). Myös Sydänmaanlakan (2012, 227) mukaan organisaation on kyettävä toimimaan tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Myös ammattitaitoisen henkilöstön aktiivinen kouluttaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, henkilöstön osaamisen ja erityisosaamisen näkyväksi tekeminen, osaamisstrategian ja osaamiskarttojen laatiminen sekä työtehtävien uudelleen organisointi ovat asioita, jotka eivät voi toteutua organisaatiossa ilman strategista johtamista. Nämä ovat asioita jotka vaikuttavat tulevaisuuden liiketoimintaan ja sitä kautta organisaation menestykseen. Ammattitaitoinen henkilöstö on sosiaali- ja terveysalalla tärkeä pääoma. Strategisen johtamisen avulla mahdollistuu myös palveluiden käyttäjien yksilöllinen huomioiminen. Ennakoimalla palveluiden käyttäjien vaatimuksia ja tarpeita, organisaatio pystyy strategisen johtamisen avulla kouluttamaan henkilöstöään. Koulutettu henkilöstö pystyy vastaavasti huomioimaan palveluiden käyttäjien tarpeet yksilöllisemmin.

Strategisen johtamisen kannalta on tärkeää, että Honkalampi-säätiö on pystynyt määrittämään asumispalveluiden toimialan kehittämistarpeet vuodelle 2020. Koska strateginen johtaminen edellyttää tulevaisuuden ennakkointia (Passila 2009, 33–35), toimialan kehittämistarpeiden avulla organisaatio pystyy näkemään tulevaisuuden kehityskaaria sekä ennakoimaan liiketoimintamahdollisuuksia.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan ylin johto voi hyödyntää tällä kehittämistyöllä laadittuja tulevaisuuspolkuja toimialan menestyksen edistämässä sekä toimialan strategisen johtamisen tukena. Organisaation toimialan tulevaisuuden tilan analysoimisen ja palvelutuotannon ennakkoinnin osalta vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut antavat suuntia valinnoille. Sydänmaanlakan (2012, 259–260) mukaan tulevaisuuden menestyvä organisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Lisäksi sen tulee kyetä uusiutumaan sekä ennakoimaan mahdollisia tulevia muutoksia. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja työskenteleminen rasittavat organisaatiota ja sen henkilöstöä. Nyky-yhteiskunnassa ei valitettavasti ole muita vaihtoehtoja, koska elämä on muutosta ja elämme yllätyksellistä aikaa (Jalava & Uhinki 2007, 10–11). Muutokset ovat siis väistämättömiä, olipa kyseessä yksityisen- tai kunnallisen palveluntuottajan ylläpitämä kehitysvammaisten asumispalvelua tuottava yksikkö.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla on olemassa kaikki elementit siihen, että organisaatio menestyy tulevaisuudessakin. Tulevaisuudessa organisaation tulee toteuttaa palvelutuotannon ennakkointia laajemminkin ja katsoa rohkeasti kauemmas tulevaisuuteen. Se kuitenkin edellyttää hyppyä tuntemattomaan, jonne on uskaltauduttava, jotta organisaation toimiala voisi löytää jotain uutta. Aaltion (2008, 47–48) mukaan tällaisissa tilanteissa organisaatioilta vaaditaan strategisen johtamisen lisäksi myös valmiutta muutosjohtamiseen, koska muutosten on nähty perustuvan visioihin. Visioiden syvällisempi tarkastelu edellyttää puolestaan visionäärisen johtamisen kykyä (Kamensky 2008, 44). Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tuleekin tulevaisuudessa pystyä toteuttamaan strategisen johtamisen lisäksi myös muutos- ja visionääristä johtamista suunnitelmallisesti.

7.3 Kehittämismenetelmien ja palautteiden tarkastelu

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin ennakointia hyödyntäen. Ennakointiin päädyttiin, koska Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle oli tärkeää saada tietoa ja selvittää kehittämistarpeita tulevaisuutta ajatellen. Ennakointi tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana osoittautui toimivaksi ja sopivaksi menetelmäksi sillä sen avulla kehittäminen mahdollistui monella tavalla. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saatiin toteutettua laajan aineiston ja kehittämistyölle omistautuneiden osallistujien turvin. Tässä kohdassa myös menetelmän valinnalla oli merkittävä osa, jotta Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan palvelutuotannon ennakointia pystyttiin tarkastelemaan ja kehittämään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Kehittämisprosessin suunnittelu ja organisointivaiheessa toteutettu alkukartoitus antoi hyvin ja kattavasti tietoa ja kehittämistarpeita toimialalle vuotta 2020 ajatellen. Kattava tiedon määrä mahdollistui, kun alkukartoitus toteutettiin haastatteleamalla. Tällöin pystyttiin esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä jos joku asia jäi epäselväksi. Teemahaastattelukysymyksillä ja kehittämistyöhön osallistuvilla oli tärkeä rooli, että kehittämistyölle asetetut tavoitteet saatiin toteutettua. Teemahaastattelurunko sisälsi kolme pääteemaa jotka olivat Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan nykytila, tila vuonna 2020 ja kehittämistarpeet vuoteen 2020. Lisäkysymykset rakentuivat näiden pääteemojen ympärille. Nämä pääteemat antoivat selkeän rakenteen myös saadun aineiston käsittelylle.

Teemahaastattelurunko sisälsi paljon kysymyksiä, mikä asetti haasteita haastattelijalle yleisen vireystilan ylläpitämisen vuoksi. Kysymykset olivat tarkkoja ja yksityiskohtaisiakin, koska haluttiin varmistua siitä, että alkukartoituksella saadaan kerättyä laaja ja monipuolinen aineisto. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada syvällistä ja täsmennettyä tietoa. Lähtökohtaisesti ajatuksena oli, ettei kaikkia kysymyksiä välttämättä ole tarve esittää kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä.

Alkukartoituksesta saatujen tulosten analysointi oli tämän opinnäytetyön työllistävien vaihe. Koska alkukartoituksen tavoitteena oli tuottaa tietoa opinnäytetyöntekijä halusi, että alkukartoituksella saataisiin tuotettua mahdollisimman laaja aineisto. Aineiston purkaminen ja sisällönanalyysin tekeminen olivat aikaa vieviä, mutta samalla myös opettavaisia. Vaikka litteroitua aineistoa oli 88 sivua, se oli kuitenkin hallittavissa. Aineistosta sai koottua ne asiat, jotka olivat merkityksellisiä tämän kehittämistyön kannalta. Alkukartoituksella saavutettiin ne tavoitteet mitä sille oli asetettu. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan ylin johto on hyödyntänyt alkukartoituksella saatuja tuloksia toiminnan kehittämisessä jo ennen tämän opinnäytetyön virallista julkaisemista.

Lisäksi kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa arvioitiin tarkasti ennakoinnissa ja skenaariotyöskentelyssä käytettäviä erilaisia menetelmiä ja niiden käyttötarkoitusta. Arvioitaessa eri menetelmien käyttökelpoisuutta opinnäytetyöntekijä joutui tekemään myös kriittisiä valintoja. Valinnat kohdistuivat eri menetelmien hyödynnettävyyteen sekä siihen, kuinka kehittämistyölle asetetut tavoitteet saataisiin toteutettua. Kirjallisuuden avulla perehdyttiin huolellisesti ennakoinnissa ja skenaariotyöskentelyssä hyödynnettäviin eri menetelmiin. Tämä helpotti menetelmien valitsemista tulevaisuustyöpajoihin.

Kehittämisprosessin toimintavaihe koostui kolmesta tulevaisuustyöpajasta, sekä tulevaisuuspolkujen laadinnasta. Ensimmäinen tulevaisuustyöpaja koostui menetelmällisesti pari- ja ryhmäkeskusteluista. Keskustelut menetelmänä toimivat tässä kohdassa, koska osallistujat olivat aktiivisia ja avoimia tuomaan omia näkemyksiä esille. Opinnäytetyöntekijä oli suunnitellut kehittämisprosessin osallistavat menetelmät siten, että osallistujat saivat kokeilla erilaisia menetelmiä prosessin aikana. Toikon ja Rantasen (2009, 94) mukaan erikokoiset tiimit ja ryhmät ovat kehittämistoiminnan instrumentteja. Tätä voidaan suhteuttaa myös erikokoisten ryhmien toteuttamiin keskusteluihin, koska onnistuessaan ryhmäkeskusteluista saatava tietomäärä voi olla runsasta.

Toisessa tulevaisuustyöpajassa hyödynnettiin useita toiminnallisia kehittämistyömenetelmiä. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan tulevai-

suusvektoreita etsittiin tulevaisuuskolmion avulla. Työpajaan osallistuneet arvioivat tulevaisuuskolmion onnistuneeksi valinnaksi. Arviointi toteutui keskustelemalla tulevaisuustyöpajan lopussa. Tulevaisuuskolmion avulla saatiin selville organisaation toimialan kannalta historiassa kiinnipitävät tekijät, tulevaisuuteen työntävät tekijät, tulevaisuuteen vetävät tekijät sekä sen, millainen on toimialan uskottava tulevaisuus. Tulevaisuustyöpajalaisten arvioinnin mukaan laadittua tulevaisuuskolmiota voidaan hyödyntää myös muuten organisaation toimialan tulevaisuuden suunnittelussa. Menetelmä toi visuaalisesti näkyville neljä edellä esitettyä tulevaisuusvektoria. Tulevaisuuskolmiota voi myös aika-ajoin päivittää vastaamaan paremmin sen hetken tulevaisuudentilaa. Myös opinnäytetyöntekijän arvioinnin mukaan tulevaisuuskolmion valitseminen menetelmäksi oli onnistunut, koska sen avulla saatiin hyvin näkyville organisaation toimialan tulevaisuusvektorit.

Toinen menetelmä jota toisella tulevaisuustyöpaja kerralla hyödynnettiin, oli PESTE-jaottelu. Opinnäytetyöntekijä arvioi PESTE-jaottelun tuovan skenaarioprosessiin organisaation toimialan kannalta keskeisiä muutostekijöitä. Ennakkoon tehty arviointi menetelmän toimivuudesta onnistui. Tähän menetelmään suunniteltiin ajallisesti liian vähän aikaa, vaikka menetelmän tarkoituksena oli toimia vain lämmittelynä tulevaa skenaariotyöskentelyä varten. Osa tulevaisuustyöpajaan osallistuneista koki, että muutostekijöiden miettiminen oli hankalaa. Kolmantena menetelmänä toisessa tulevaisuustyöpajassa hyödynnettiin tulevaisuuspyramidia. Opinnäytetyöntekijä arvioi kriittisesti PESTE-jaottelun ja tulevaisuuspyramidin hyödynnettävyyttä. PESTE-jaottelu ja tulevaisuuspyramidi tukivat menetelmällisesti toisiaan, koska molemmilla menetelmillä etsittiin muuttujia ja niiden syy-seuraus suhteita. PESTE-jaottelulla etsittiin suurempia yhteiskunnallisia muutostekijöitä, kun taas tulevaisuuspyramidilla haettiin toimialan kannalta merkityksellisiä muuttujia. Näin ollen voidaan todeta, että menetelmällisesti ne tukivat toisiaan.

Toisen tulevaisuustyöpajan neljäntenä menetelmänä hyödynnettiin pienryhmätyöskentelyä, jonka aikana ryhmät laativat skenaariokuvauksia. Opinnäytetyöntekijä arvioi ennen tulevaisuustyöpajaa tarkoin sitä, millä menetelmällä skenaari-

riokuvauksia kannattaisi työstää. Pienryhmät saivat tuotettua monipuolisen aiheiston, joiden avulla skenaariokuvauksista oli loogista lähteä luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkua. Metsämuurosen (2001, 32–34) mukaan skenaariotekniikan kriittiseksi tekijäksi on muodostunut skenaarioiden toteutumattomuus juuri sellaisena kuin ne on laadittu. Tämä onkin aiheuttanut teoriassa luottamuspulaa menetelmän ja tekniikan osalta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että skenaariomenetelmän avulla luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuudentiloja, eikä kyseessä ole siis ennustamista. Kolmannessa tulevaisuustyöpajassa ei käytetty enää uusia kehittämistyönmenetelmiä, vaan siinä hyödynnettiin yhteistä ryhmäkeskustelua. Keskustelun ohessa, tulevaisuustyöpajalaiset arvioivat laatimiaan skenaariokuvauksia. Arviointi suuntautui lähinnä niihin muutoksiin, joita toimiala oli joutunut kohtaamaan jo loppuvuoden 2014 aikana.

Kehittämisen prosessin toimintavaiheessa hyödynnettiin useita erilaisia menetelmiä. Eri menetelmien valitseminen oli tietoinen valinta, koska haluttiin saada kehittämisen prosessiin osallistujien näkemyksiä mahdollisimman monipuolisesti esille. Jälkeenpäin opinnäytetyöntekijä kuitenkin arvioi tulevaisuustyöpajoissa hyödynnettävien menetelmien määrää. Eri menetelmät tukivat hyvin toisiaan ja aktiivisen toiminnan avulla kehittämisen prosessiin osallistujien vireystila pysyi hyvänä tulevaisuuspujojen aikana. Samalla osallistujat saivat myös kokemuksia ennakoinnissa hyödynnettävistä eri menetelmistä.

Kehittämisen prosessin arviointivaihe koostui jatkuvasta reflektoinnista, alkukartoituksella saatujen tulosten kriittisestä arvioinnista, kahdesta väliarvioinnista, sanallisesta arvioinnista sekä lomakearvioinnista. Eri arviointivaiheita valittiin tietoisesti useita, koska haluttiin, että arvioinnit ohjaavat tätä kehittämistyötä. Reflektioiva arviointi oli opinnäytetyöntekijän omaa ammatillista kasvua tukevaa ja se eteni koko kehittämisen prosessin ajan. Alkukartoituksella saatujen tulosten kriittistä arviointia toteutettiin reflektioivassa arvioinnissa, sekä väliarvioinneissa organisaation palvelujohtajan kanssa. Alkukartoituksella saavutettiin asetetut tavoitteet.

Kehittämisen prosessin lomakearvioinnin perusteella kehittämistyö oli onnistunut kokonaisuus. Onnistuneeksi kehittämisen prosessin tekivät aiheen ajankohtaisuus,

onnistunut aikataulutus sekä eri vaihtoehtojen miettiminen yhdessä. Tämän vuoksi osallistujien koettiin antautuvan syvemmin ja seikkaperäisemmin pohtimaan asioita, myös uuden termistön avulla. Aihealuetta lähestyttiin useasta näkökulmasta perusteellisesti ja lisäksi kerrattiin saatuja tuloksia sopivassa suhteessa. Lisäksi kehittämisprosessissa koettiin onnistuneeksi hyvin valitut toiminnalliset ja osallistavat menetelmät, kehittämisprosessin vetäjän innostunut asenne sekä hyvin valmistellut tulevaisuustyöpajat.

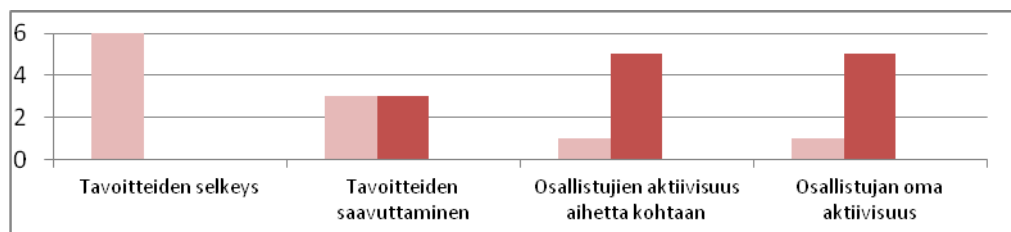
Kehittämisprosessin vahvuutena mainittiin kattavan alkukartoitushaastattelun toteutuminen kehittämisprosessin alussa, erilaiset osallistavat menetelmät ja lähestymiskulmat sekä aiheen tärkeys, jonka nähtiin auttavan luomaan tarkoitusta myös omalle työlle. Kehittämisprosessissa mukana olleiden osallistujien asiantuntijuus koettiin vahvuutena. Innostunut prosessin vetäjä koettiin saaneen myös osallistajat innostumaan kehittämisprosessia kohtaan. Kehittämisprosessin vaiheet oli selkeästi kuvattu, mikä auttoi osallistujia pääsemään prosessin eri vaiheisiin helposti mukaan. Lisäksi koettiin, että kehittämisprosessi toimi ja eteni kokonaisuudessaan hyvin.

Prosessin kehittämiskohteina mainittiin se, että kehittämisprosessi olisi pitänyt ajoittaa kokonaisuudessaan lyhyemmälle ajanjaksolle. Tulevaisuustyöpajoja olisi kaivattu useampia ja lisäksi toivottiin, että käytettävistä menetelmistä ja käsitteistä olisi tullut ennakkoinfoa. Osa vastaajista koki, että työtavat ja käsitteet olivat uusia, mikä vaikeutti alussa työskentelyä. Myös alkukartoitushaastatteluiden toteuttaminen kokonaan yksilöhaastatteluna oli mainittu kehittämiskohteena, koska nähtiin että haastatteliija olisi saanut yksilöhaastatteluina tarkempia tuloksia. Lisäksi prosessin kehittämiskohteena mainittiin kysymyksen muodossa se, että olisiko kannattanut pyytää myös tilaaja-asiakkaat mukaan visiomaan organisaation toimialan skenaarioita. Kahden vastaajan mielestä tässä kehittämisprosessissa ei ollut mitään muutettavaa, vaan kaikki toimivat hyvin.

Arvioitaessa kehittämisprosessissa käytettyjen menetelmien käyttökelpoisuutta ja toimivuutta palautteista nousi esille se, että menetelmät oli onnistuttu valitsemaan hyvin. Eri menetelmät koettiin toimiviksi sekä hyvin ohjatuksi ja aikataulu-

tetuksi. Alkukartoitushaastattelun nähtiin antaneen kattavasti tietoa, vaikkakin toivottiin että organisaation hallinnon henkilöstöä olisi ollut enemmän mukana, jolloin saadut tulokset olisivat olleet laajempia.

Arviointilomakkeen strukturoidut kysymykset analysoitiin seuraavaan kuvioon 16. Tuloksista ilmeni, että kehittämistyölle asetetut tavoitteet oli esitetty selkeästi kuuden vastaajan mielestä. Kolme vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämisprosessin aikana ja kolme vastaajista oli vastannut olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Kysyttäessä kehittämisprosessiin osallistuneiden aktiivisuudesta aihetta kohtaan, vastaukset jakaantuivat siten, että viisi vastaajista oli osittain samaa mieltä ja yksi oli täysin samaa mieltä. Vastaukset jakaantuivat samalla tavalla, kun kysyttiin osallistujan omaa aktiivisuutta kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Kuviossa 16 lila väri kuvastaa täysin samaa mieltä ja punainen väri osittain samaa mieltä -vastauksia.



Kuvio 16. Kehittämisprosessin lomakearvioinnin strukturoitujen kysymysten tulokset.

Kehittämistyön aihe koettiin erittäin ajankohtaiseksi, koska nähtiin, että organisaatio ja toimiala ovat vahvassa muutostilassa ja tulevaisuuden suuntia täytyy arvioida tarkemmin. Toimintaympäristömuutosten myötä, aiheen koettiin muuttuvan myös ajankohtaisemmaksi. Organisaation toimialalle laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut koettiin tuovan apua myös toimialastrategian tuunaamiselle ja jalkauttamiselle. Vaikka aihe koettiin ajankohtaiseksi, nähtiin että toteuttamisen ajankohta oli melko huono ja ennakoitua oli vaikea tehdä, koska tietoa yhteiskunnallisista muutoksista ei ollut vielä tässä vaiheessa riittävästi tarjolla.

Palautteiden mukaan tällä kehittämistyöllä ja kehittämisprosessilla nähtiin olevan vaikutuksia niin organisaatiolle, kuin myös kehittämisprosessiin osallistuneiden omaan työhön. Koettiin että kehittämisprosessi oli tukenut yksittäisten henkilöiden tulevaisuuden suunnittelua sekä antanut merkitystä omalle työlle. Prosessissa mukana oleminen oli selventänyt eri tulevaisuuden vaihtoehtoja. Myös monen tason mukana oleminen eri vaiheissa koettiin merkityksellisenä ja vaikuttavana, koska tulevaisuuden ennakointiin liittyviä tärkeitä asioita pohdittiin hyvinkin kattavasti ja monipuolisesti. Laadituilla tulevaisuuspoluilla koettiin olevan iso merkitys organisaation tulevaisuuden analysoimisessa ja jäsentämisessä.

7.4 Tutkivan kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistoiminnan luotettavuudella tarkoitetaan tieteellisen tiedon tunnusmerkkejä, koska luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnan luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta, koska syntyvän tiedon tulee olla hyödyllistä. Kehittämistoimintaa voidaan katsoa reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Validiteetilla kuvataan pätevyyttä, jonka avulla on tarkoitus selvittää käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuutta. Vastaavasti reabiliteetillä eli kehittämistoiminnan luotettavuudella haetaan vastauksia kehittämistoiminnan toimivuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122; Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2010, 148–149.) Tässä opinnäytetyössä syntynyt tieto koettiin hyödylliseksi, koska saatuja tuloksia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja voidaan hyödyntää Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan menestyksen edistämisessä sekä toimialan strategisen johtamisen tukena.

Tähän kehittämistoimintaan osallistuneita on ollut määrällisesti vähän, mikä heikentää kehittämistyön yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Oli kuitenkin tärkeää, että kehittämistyö rajattiin tarkasti ja näin ollen työn hallittavuus pysyi koko kehittämisprosessin ajan. Olen parantanut kehittämistyön luotettavuutta tutustumalla kattavasti saatavilla olevaan tutkimustietoon, kehittämistyön metodeihin, kirjallisuuteen sekä sähköisiin aineistoihin. Tutustuin koko opinnäytetyöprosessin ajan

laajasti eri kirjallisuuteen jotka liittyivät jollakin tapaa kehittämistyöni aiheeseen. Tiedonhaku oli välillä haasteellista, koska täysin tutkimus- ja kehittämistyötäni vastaavaa teoretietoa oli vain vähän tarjolla. Lisäksi nyky-yhteiskunnassa sosi- aali- ja terveydenhuollon nopeasti tapahtuvat muutokset vaikuttivat siihen, että teoretiedon osalta jouduin olemaan kriittinen. Valitsin lähdeaineistosta raportti- ni luotettavimmat ja tarkoituksenmukaisimmat lähteet. Lisäksi valinnassa huo- mioin lähteiden tuoreuden. Kehittämistyön luotettavuutta pyrin korostamaan myös sillä, että kuvasin raportissani huolellisesti kaikki kehittämistyöni vaiheet. Tällä valinnalla pyrin siihen, että myös lukija pystyisi arvioimaan kehittämistyöni luotettavuutta.

Mielestäni luotettavuutta on lisännyt myös kehittämistoimintaan osallistujien aito halu olla tässä kehittämistyössä mukana. Pyrin toiminnassani koko kehittämis- prosessin ajan osallistujalähtöisyyteen, sekä hyvän tieteellisen käytännön nou- dattamiseen. (Heikkinen ym. 2010, 152–154.) Työkokemukseni Honkalampi- säätiön asumispalveluiden toimialalla on mielestäni selkeyttänyt kehittämistoi- mintani suunnittelua, käytettyjen menetelmien valintaa sekä tulosten analysoin- tia ja tulkintaa. Koen että työkokemukseni myötä sisäistin nopeasti organisaati- on tarpeet ja toiveet kehittämistyötäni kohtaan. Työkokemukseni ja organisaati- on tuntemus selkeytti myös saatujen tulosten analysointia, koska aineistoon pääsi helposti sisälle. Tässä vaiheessa oli kuitenkin tärkeää se, ettei omien asenteiden ja tulevaisuuskuvien antanut johdatella saatuja tuloksia.

Laadittujen vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen toimivuutta on mahdotonta arvi- oida käytännössä, koska tulevaisuustieto on aina vaihtoehtoista. Hyödyllisyyden arviointia sitä vastoin voidaan toteuttaa. Vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja voi- daan hyödyntää toimialan menestyksen edistämiseksi, sekä toimialan strategi- sen johtamisen tukena. Lisäksi kehittämistyön avulla voidaan tarkastella Honka- lampi-säätiön asumispalveluiden toimialan palvelutuotannon ennakoitua ja ke- hittämään sitä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Mäkitalon, Hautalan, Narikan ja Tuukkasen (2010, 4) mukaan palvelutuotannon tuottavuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta parantavina keinoina pidetään asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä, laadunhallintaa, hyvää työilmapiiriä ja kustannustehokkuutta.

Kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen sekä yritysmaailman eettiset säännöt. Koska kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, myös kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden on oltava korkean moraalin mukaisia. Eettisyyttä on tärkeää pohtia useissa kehittämistyön eri vaiheissa. Jo kehittämisasiheen valinnassa tulee pohtia, kenen ehdoilla tehtävä valitaan ja miksi siihen ryhdytään. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Tämän opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui kokonaan opinnäytetyöntekijän omasta valinnasta, vaikkakin organisaatio ehdotti aihetta. Opinnäytetyöntekijä arvioi aiheen tärkeäksi organisaation toimialan merkittävyyden kannalta sekä ajankohtaisuudenkin vuoksi. Kaikissa kehittämistehtävissä tulee muistaa työn yhteiskunnallinen merkittävyys (Ojasalo ym. 2014, 49). Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle ei ole aiemmin laadittu vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja tai tehty vastaavanlaista palvelutuotannon ennakointia.

Kehittämistoiminnan eettisyydessä tulee huomioida osallistujien kunnioittaminen ja vapaaehtoisuus. Kehittämistoimintaan osallistuvia ihmisiä tulisi kohdella oikeudenmukaisesti. Kaikille kehittämistoimintaan osallistuville tulee kertoa perustelut kehittämisen tarpeellisuudesta sekä lisäksi monipuolista ja totuudenmukaista tietoa heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Osallistujilla on myös oikeus kieltäytyä kehittämistoiminnasta tai lopettaa osallistuminen kesken kaiken, jos he niin päättävät. (Heikkilä ym. 2008, 44–45.) Tässä opinnäytetyössä kiinnitettiin huomio siihen, että kaikkia osallistujia tiedotettiin riittävästi ja lisäksi huomioitiin se, että osallistujat saivat oman äänensä kuuluviin ja toimivat mukana kehittämistyössä vapaaehtoisesti.

7.5 Kehittämisprosessin tulosten levittäminen ja kehittämisen jatkumo

Kehittämistoiminnalla ei ole merkitystä, jos sen seurauksena ei synny jotain käyttökelpoista (Toikko & Rantanen 2009, 159). Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalle laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut tukevat ja ohjaavat organisaatiota tulevaisuusajattelussa. Kehittämistyöni tuloksia voidaan hyödyntää Honkalampi-säätiön asumispalveluiden strategisen johtamisen tukena, sekä toiminnan suunnittelussa. Lisäksi Monosen (2015) mukaan tulevaisuuden

suunnittelun osalta tämän opinnäytetyön myötä organisaatiossa on opittu uusia erittäin käyttökelpoisiksi osoittautuneita ennakoinnin välineitä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toimialaa kehitettäessä, vaikka Meristön (2013, 182) mukaan skenaariotyöskentelystä saatavaa hyötyä organisaatiolle on vaikea arvioida. Perusteluksi tälle on esitetty sitä, että tulevaisuus voi näyttäytyä täysin erilaisena, kuin ennakoitaessa on ajateltu.

Kehittämistyön tulosten levittäminen on osa tutkimuksellista kehittämistoimintaa (Toikko ja Rantanen 2009, 62–63). Kehittämistyöni tulosten levittäminen toteutuu laaditun suunnitelman mukaisesti siten, että tulokset esitetään organisaation toimialalle. Jatkokehittämiseksi voisi olla palveluiden tilaajien ja yhteistyökumppaneiden näkemysten selvittäminen Honkalampi-säätiön tulevaisuuden tilasta. Saatujen tulosten pohjalta voisi laatia vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut ja tämän jälkeen verrata nyt laadittuja polkuja ja palveluiden tilaajien sekä yhteistyökumppaneiden laatimia polkuja keskenään. Toisena jatkokehittämiseksi voisi olla vuonna 2021 voisi olla nyt laadittujen polkujen toteutumista/toteutumattomuutta ja niihin liittyvien syy – seuraus suhteiden arviointia.

Lähteet

- Aaltio, E. 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltonen, M. & Mutanen, U-M. 2001. Tiellä tietämyksenhallintaan. Näkökulmia ja esimerkkejä tietämyksenhallinnasta, sen soveltamisesta strategiiseen suunnitteluun, muutoksen johtamiseen ja tuotekehitykseen. MET-julkaisuja 12/2001. Jyväskylä: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen - Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Brandt, K. & Burrell, S. 2008. Tuettu eläminen – Näkökulmia kehitysvammaisten henkilöiden yksilölliseen asumiseen. Teoksessa Brandt, K. & Burrell, S. (toim.) Oma ovi, oma tuki – Näkökulmia kehitysvammaisten ihmisten yksilölliseen elämään. Kehitysvammaliitto, 4–11.
- Burman, R., Hemgård, L., Milonoff, S., Niemelä, M., Ohtonen, M., Pinomaa, J., Ulander, R. & Virkamäki, M. 2014. KVANK tapasi ministereitä. www.kehitysvammaliitto.fi/fin/kvank-tapasi-ministereita/ 16.1.2015.
- Duffy, S. 2006. Keys to Citizenship. A guide to getting good support for people with learning disabilities. Birkenhead: Paradigm consultancy & development agency Ltd.
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Nykyri, P., Peltosalmi, J. & Särkelä, R. 2013. Sosiaalibarometri 2013. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Eräsaari, L. 2010. Miten tutkia laitoshoittoa? Teoksessa Teittinen, A. (toim.) Pois laitoksista! Vammaiset ja hoivan politiikka. Helsinki: Palmenia, 199–214.
- Finkelstein, S., Hambrick, D-C. & Cannella Jr. A-A. 2009. Strategic Leadership. Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. Oxford: University Press.
- Harjajärvi, M. 2009. Kuntien näkemyksiä kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen kysynnästä ja tarjonnasta sekä kehittämissaasteista. Teoksessa Harjajärvi, M., Kuusterä, K., Miettinen, S. & Kairi, T. (toim.) Toimivatko kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut? Näkemyksiä palvelujen käyttäjiltä ja niiden järjestäjiltä. Helsinki: Kehitysvammaliiton selvityksiä 3, 8–58.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L.

- (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.
- Helne, T. 2002. Syrjäytymisen yhteiskunta. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2013. Heikot signaalit. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salmiinen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 296–303.
- Hintsala, S. & Ahlström, M. 2011. Perustuuko asuminen tarpeisiin vai järjestelmien ylläpitämiseen? Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 18–23.
- Hintsala, S. & Virkamäki, M. 2010. Kehitysvammaisten palvelujen kilpailutus polkee laatua.
www.kehitysvammaliitto.fi/fin/kehitysvammaisten-palvelujen-kilpailutus-polkee-laatua. 18.1.2015.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Honeycutt, J. 2001. Tietämyksenhallinta. Opi suunnittelemaan ja toteuttamaan tietämyksenhallinnan ratkaisut jo käytössäsi olevilla välineillä. Helsinki: Edita Oyj.
- Honkalampi-säätiö. 2009. Toimialastrategia, Asumispalvelut 2010–2014.
- Honkalampi-säätiö 2012a. 2014. Säätiö pähkinän kuoressa.
<http://www.honkalampisaatio.fi/fi/saatio+pahkinan+kuoressa/mika/>
18.12.2014.
- Honkalampi-säätiö 2012b. 2014. Asumispalvelut.
<http://www.honkalampisaatio.fi/fi/palvelut/asumispalvelut/>
18.12.2014.
- Hukkinen, J. 2002. Skenaario vallan välineenä. Teoksessa Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. (toim.) Tulevaisuus.nyt – riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Finn Lecture, 277–286.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Hynynen, R. & Huhta, J. 2011. Valtioneuvoston periaatepäätöksen toteuttaminen kehitysvammaisten asumisesta ja siihen liittyvistä palveluista. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 7–9.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). 2010. Palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Teknologia teollisuus, 13–20.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti.
- Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. 2002. Saatteeksi. Teoksessa Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. (toim.) Tulevaisuus.nyt – riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Finn Lecture, 9–20.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

- Joensuun kaupunki, sosiaali- ja terveystoimi. 2012. Vammaisten asumispalvelujen suunnitelma vuosille 2013–2017.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 53–116.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita.
- Kaski, M., Manninen, A. & Pihko, H. 2009. Kehitysvammaisuus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kaski, M., Manninen, A. & Pihko, H. 2012. Kehitysvammaisuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kehitysvammaliitto ry. 2011. Omaa kotia kohti. Tampere: Kehitysvammaisten Tukiliitto ry.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Kaupakamari.
- Koivikko, M. 2011. Palveluasuminen asukkaan ja yhteiskunnan näkökulmasta. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi reformi 2010–2015. Helsinki: Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos, 24–31.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Säaskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Konola, K., Kekki, S., Tiihonen, P. & Marjamäki, K. 2011. Tulevaisuus omissa käsissä – Miten päämies itse johtaa oman elämänsä ja palvelujensa suunnittelua. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi Reformi 2010–2015. Helsinki: Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos, 32–40.
- Kortelainen, R. 2009. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu ja uusi alueellinen palvelurakenne. – Nykytilan arviointia, kehityslinjoja ja perusteluja. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain valmisteluun liittyvä taustaraportti.
- Kuopila, A. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntauudistus/Sivut/sote-palvelurakennemuutos. 14.1.2015.
- Kuosa, T. 2012. The Evolution of Strategic Foresight – Navigating Public Policy Making. Surrey. UK. Ashgate Publishing & Gower.
- Kuparinen, R. 2005. ”Ei meidän naapuriin” – Tapaustutkimus asukasyhteisön suhtautumisesta kehitysvammaisten asuntolan rakentamiseen. Kotu - tutkimuksia 3/2005. Helsinki: Kehitysvammaliiton tutkimusyksikkö Kotu.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Helsinki: Talentum.

- Laurinkari, J. 2010. Hyvinvointipolitiikan talous. Teoksessa Niemelä, P. (toim.) Hyvinvointipolitiikka. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lehtinen, J. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Helsinki: Boardman Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä – Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 14–30.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOY pro.
- Manninen, K. 2008. Kehitysvammaisten asumispalveluiden kilpailuttaminen – tutkimus kuntien kilpailuttamiskäytännöistä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. http://www.savas.fi/userfiles/file/opinnaytetyot/ProGradu_KirsiManninen.pdf. 27.1.2015.
- Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Kirja nykyisyyden etsijöille ja tulevaisuuden rakentajille. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy.
- Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 179–187.
- Metsämuuronen, J. 2001. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. Viro: International Methelp Ky.
- Mietola, R., Teittinen, A. & Vesala, H-T. 2013. Kehitysvammaisten ihmisten asumisen tulevaisuus. Kansainvälisiä esimerkkejä ja vertailu Suomeen. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Mononen, A. 2015. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan strateginen johtaminen. kirsi.hukka@hl-s.fi. 27.1.2015.
- Mäkelä, K. & Polo, S. 2001. Ennakointia tukevan tutkimuksen tekeminen. Teoksessa Mäkelä, K., Polo, S. & Stenlund, H. (toim.) Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen. Hämeenlinna: Tampereen Yliopisto ammatti kasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 12–26.
- Mäkitalo, R., Hautala, U., Narikka, J. & Tuukkanen, J. 2010. Hyvinvointia kestävästi – ikääntymishaaste hallintaan. <http://www.vm.fi/julkaisut>. 19.1.2015.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niemelä, M. & Brandt, K. 2008. Kehitysvammaisten yksilöllinen asuminen. Pitkäaikaisesta laitosasumisesta kohti yksilöllisempiä asumisratkaisuja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:73. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Niemelä, M. & Brandt, K. 2011. kehitysvammaiset ilman keskuslaitosta? Esimerkkejä Etevan kehittämistyöstä. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) Kehitysvammaisten asuminen. Uusi Reformi 2010–2015. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 41–47.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, 5–34.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ojala, M. 2011. Esteettömyys ja kehitysvammaisten henkilöiden asuminen. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) *Kehitysvammaisten asuminen. Uusi Reformi 2010–2015*. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 48–55.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi: Fopco Ltd.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Piirilä-Laiho, T., Hynninen-Joensivu, E., Pelkonen, M., Lehmusto, P., Heinonen, R., Pakkala, P., Rauvala, A., Husso, R., Syrjälä, S., Haapala, R., Uusitalo, E., Forssén, T. & Ahonen, H. 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012 – 2014. Valvontaohjelmia 6:2012. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira).
- Ripatti, P. 2011. Sujuvaa arkea – kuinka palvelut ja asuminen voidaan järjestää. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) *Kehitysvammaisten asuminen. Uusi Reformi 2010–2015*. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 59–64.
- Ripatti, P. & Paara, E. 2011. Esipuhe. Teoksessa Ripatti, P. (toim.) *Kehitysvammaisten asuminen. Uusi Reformi 2010–2015*. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 3–4.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi.
- Rubin, A. 2002. Skenaariopolut tulevaisuuteen.
http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/03_skenaariot.
2.2.2015.
- Rubin, A. 2004. Skenaariotyöskentelyn vaiheet.
http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/tekstit/skenaarioajattelu/skenaariotyöskentelyn. 19.2.2015.
- Saari, J. 2010. Sosiaalisen onnistumisen politiikka. Teoksessa Hiilamo, H. & Saari, J. (toim.) *Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. A Tutkimuksia 27, 73–134.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Seppälä, H. 2010. Hoivan ja asumisen välimaastossa. Pohdintoja kehitysvammaisuuden kaksista kasvoista. Teoksessa Teittinen, A. (toim.) *Pois laitoksista! Vammaiset ja hoivan politiikka*. Helsinki: Palmenia 180–198.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.

- Sievänen, L. & Sievänen, M. 2014. Vaikeasti kehitysvammaisten henkilöiden asuntojen ja asuinympäristöjen suunnitteluopas. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 1/2014. Lahti: Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus.
- Silvån, S. 2006. Valppaus on valttia. Heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum.
- Silver, N. 2014. Signaalit ja kohina. Miksi monet ennusteet epäonnistuvat, mutta jotkin eivät. Suomentanut Pietiläinen, K. Terra Cognita.
- Simpura, J. 2003. Sosiaalipolitiikan monet taloudet. Teoksessa Helne, T., Julkunen, R., Kajanoja, J., Laitinen-Kuikka, S., Silvasti, T. & Simpura, J. Sosiaalinen politiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 161–182.
- Smith, E. & Marquez, M. 2000. The other side of the NIMBY syndrome. *Society & Natural Resources*. Vol. 13, No. 3, 273–280.
- Sohail, I. 2008. Six Pillars. *Foresight* VOL. 10 NO. 1/2008.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira. 2015. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014. http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/valvontaohjelmat/sosiaali_ja_terveydenhuolto/. 17.1.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Sote-uudistus. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenne. 13.1.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:4. Vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Talvela, J. & Stenman, K. 2012. TUTU – Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Tampere: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Teittinen, A. 2010. Myönteisten mahdollisuuksien politiikka ja kehitysvamma. Teoksessa Hiilamo, H. & Saari, J. (toim.) Hyvinvoinnin uusi politiikka – Johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 155–177.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2013. <https://www.thl.fi/fi/tilastot-aiheittain/ikaantyneiden-sosiaalipalvelut/sosiaalihuollon-laitos-ja-asumispalvelut>. 1.2.2015.
- Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki: Talentum.
- Tiusanen, T. 2012. Talous tuuliajolla – Säilyykö länsimaiden vauraus? Helsinki: Edita.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.
- Toppinen, A. 2002. Teknologian avulla kestävään tulevaisuuteen? Teoksessa Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. (toim.) Tulevaisuus.nyt – riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Finn Lecture, 257–276.
- Tossavainen, P. & Kuronen, R. 2012. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2011. Sosiaaliturva 2012. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Tilasto raportti.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Viitala, S., Wiinikka, T. & Åkerblom, S. 2007. Parempaan kehitysvammaisten asumiseen. Viiden asumisyksikön arviointi. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Virkkunen, J., Pihlaja, J. & Ristimäki, P. 2010. Tuotteesta palveluun – liiketoiminnan kehityksen epäjatkuvuuden hallinta ohjelmistoyrityksessä. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Teknologia teollisuus, 72–88.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Väyrynen, R. & Kuronen, R. 2014. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2013. Tilastoraportti. 27/2014. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Väänänen, I. 2014. Kehitysvammaisten asuminen – ratkaisumalleja asukaslähtöiseen asuntosuunnitteluun. Julkaisu 12. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Väärälä, R., Hynynen, R., Nurmi-Koikkalainen, P., Pajula, P., Viemerö, J., Hakoma, R., Marjamäki, M., Nummi, J., Pirkola, S., Schugk, J., Väli-Heikkilä, R., Keski-Korhonen, J., Hintsala, S., Huhta, J. & Äijö, K. 2012. Kehitysvammaisten asumisohjelman valtakunnallisen toimeenpanon ohjausryhmä. 2012. Laitoksista yksilölliseen asumiseen. Valtakunnallinen suunnitelmapalvelujen kehittämiseksi lähiyhteisöön. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:5 Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Espoo: Edita.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Toimeksiantaja	
Organisaation nimi:	HONKALAMMI-SÄÄTIÖ
Toimeksiantajan edustaja:	Jouko Luukkonen
Osoite:	SALPAKATU 2 A, 80100 JOENSUU
Puhelinnumero:	050 779989
Sähköposti:	jouko.luukkonen@hl-s.fi

Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot	
Koulutusohjelma:	SOSIAALI- JA TERVEYSTIETEIDEN JOHTAJUUS JA KEHITTÄMISTYÖ KO.
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	1701508 KIRSI HUKKA
Puhelinnumero:	KOTI) 050-3886684 (TYÖ)
Sähköposti:	KIRSI.HUKKA@GMAIL.COM, KIRSI.HUKKA@HL-S.FI

Toimeksiantajan sitoumukset
Tukea ja tukemista ja autamaan tarvittavat tiedot.

Opiskelijan sitoumukset
Työ kyödynehtoisesti sitoa toimintaan.

Opinnäytetyön ohjaus Karelia-amk:ssa	
Ohjaaja(t):	MARJUT AROLA / Kirsi Hukka

Opinnäytetyön julkisuus
Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.

Allekirjoitukset	
Päiväys	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvitys
1.8.2014	KIRSI HUKKA KIRSI HUKKA
Päiväys	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvitys
23.10.2014	Jouko Luukkonen Toimitusjohtaja



TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: HONKALAMPI-SÄÄTÖN ASUNISPALVELUN
TUHKASUONEN TIUAN KARTOITUS SIEKAPARIONEN AVULLA

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:

HONKALAMPI-SÄÄTÖN ASUNISPALVELUN TOIMILAA

Tutkimuksen:

- a) kohde/kohdejoukko: ASUNISPALVELUIDEN TOIMINNASTA LAJITUNNAT HAUKKOT
 b) aineiston keruumenetelmä: HAASTATTELUT JA OSALLISTAVAT RYHMÄTYÖT
 c) aineiston keruun ajankohta: KEVÄT 2014 - (KEVÄT 2015).^{PAIKKOPUS} VUOSI 2014.

Opinnäytetyön tekijä/t:

KIRSI HUKKA

[Handwritten signature]

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

MARJUT AROLA

[Handwritten signature]

Työelämäohjaaja:

23/10/2014

[Handwritten signature]

Jouko Liukkonen
Toimitusjohtaja

LIITTEET: - tutkimussuunnitelma
- toimeksiantosopimus

Hei

Opiskelen sosionomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Karelian ammattikorkeakoulussa, kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opiskeluuni liittyy opinnäytetyö. Opinnäytetyöni käsittelee Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuuden tilaa, vuonna 2020. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kuvaukset eli skenaariot Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuudesta; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat huomioiden.

Opinnäytetyö on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistoa kerätään kvalitatiivisella teemahaastattelulla keväällä 2014. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytilanteesta, asumispalveluiden tulevaisuuden tilasta vuonna 2020 ja asumispalveluiden tulevaisuuden kehittämistarpeista. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina kolmessa eri ryhmässä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellina. Teemahaastattelun kysymykset ovat tämän saatekirjeen liitteenä ja niihin kannattaa tutustua jo etukäteen ennen haastattelua.

Syksyllä 2014 tapaamme Tulevaisuustyöpajojen merkeissä. Tulevaisuustyöpajoihin osallistuvat samat henkilöt, jotka ovat mukana myös teemahaastatteluissa. Tulevaisuustyöpajojen asiantuntijaryhmässä alamme yhdessä laatimaan skenaarioita Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuuden tilasta, teemahaastatteluista saatujen tulosten pohjalta. Tulevaisuustyöpajojen aikataulut sovitaan erikseen nyt kevään 2014 aikana.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja sähköpostitse: kirsi.hukka@edu.karelia.fi tai puhelimitse: 050-3886684.

Ystävällisin terveisin:

Kirsi Hukka

Teemahaastattelurunko

Esitiedot:

- Koulutuksesi?
- Montako vuotta olet ollut Honkalampi-säätiön palveluksessa?
- Montako vuotta olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

1 Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytila:

- Miltä Honkalampi-säätiön asumispalvelut näyttivät mielestäsi noin viisi vuotta sitten? Millaisena asumispalveluiden tulevaisuutta silloin visioitiin? Onko visio toteutunut? Miksi?
- Millainen on mielestäsi Honkalampi-säätiön nykytila asumispalveluiden toimialan kannalta?
- Miten näet Honkalampi-säätiön asumispalveluiden nykytilan tällä hetkellä suhteessa koko maakunnan palveluihin verrattaessa?
- Mitkä asiat (kilpailutekijät) saavat Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan mielestäsi pärjäämään? Millaisia ovat yleiset kilpailutekijät?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä Honkalampi-säätiön asumispalveluiden kilpailukyvyyn kannalta?
- Mitkä ovat mielestäsi Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tämän hetken vahvuudet / heikkoudet / mahdollisuudet / uhat?

2 Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimiala vuonna 2020:

- Mitkä Honkalampi-säätiön toimintaympäristömuutokset ja muutostekijät ovat mielestäsi merkityksellisiä? Mitkä toimintaympäristömuutokset ja muutostekijät ovat merkityksellisiä asumispalveluiden toimialalla?
- Millainen merkitys Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan toimintaympäristömuutoksilla ja muutostekijöillä on yleisesti ottaen laajemminkin Suomessa?
- Mitkä osatekijät muodostavat Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tärkeimmät muutostekijät? (esim. toimialan palveluiden ostajat ja -käyttäjät, henkilöstö ja osaaminen).
- Mitkä osatekijät muodostuvat Honkalampi-säätiön asumispalveluiden kriittiseksi muutostekijäksi vuoteen 2020 mennessä?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuuden kannalta?
- Millainen on Honkalampi-säätiön strategian merkitys, kun organisaation tulevaisuuden asumispalveluita tarkastellaan?
- Miltä Honkalampi-säätiön asumispalvelut näyttävät mielestäsi vuonna 2020? (Tarkastele asiaa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat ja myös unelmat.)

3 Honkalampi-säätiön asumispalveluiden kehittäminen vuoteen 2020:

- Onko Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla mielestäsi tarvetta kehittää toimintaansa seuraavan viiden vuoden aikana, vuoteen 2020 mennessä?
- Jos näet tarpeellisena toiminnan kehittämisen, niin miksi ja miten toimintaa pitäisi kehittää? Jos et näe tarpeellisena toiminnan kehittämistä, niin miksi kehittäminen ei ole nyt ja seuraavan viiden vuoden aikana tarpeellista?
- Onko Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toiminnan kehittäminen ja tulevaisuuden visio yhteydessä toisiinsa? Miksi? Miten?
- Millaiset ovat mielestäsi Honkalampi-säätiön asumispalveluiden kehittämismahdollisuudet maakunnassa? Entäs koko Suomessa?
- Millaisia osaamisen haasteita luulisit kohtaavasi työssäsi vuonna 2020 asumispalveluiden toimialalla?
- Onko Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla mielestäsi tietoa / taitoa kohdata tulevaisuuden osaamishaasteet? Miksi?
- Miten tulevaisuuden osaamisvaatimukseen pystytään vastaamaan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialalla?
- Millaisia osaamisvaatimuksia kehitysvammaisten asumispalvelut asettavat yleisesti palvelukotien henkilöstölle tulevaisuudessa?
- Millaisena näet oman työsi / johtajuuden aseman omassa yksikössäsi vuonna 2020?

Mitä muuta haluaisit sanoa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden tulevaisuuteen liittyen?

Kiitos osallistumisestasi ☺

KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI 10.12.2014**Honkalampi-säätiön asumispalveluiden vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut**

- 1) Mikä oli mielestäsi hyvää ja onnistunutta tässä kehittämisprosessissa?

- 2) Mitkä olivat mielestäsi tämän kehittämisprosessin vahvuudet?

- 3) Mitä olisit tehnyt toisin?

- 4) Kuinka arvioisit kehittämisprosessin aikana käytettyjen menetelmien käyttökelpoisuutta/toimivuutta?

- 5) Kuinka arvioisit:

1 täysin eri mieltä **2** osittain eri mieltä **3** osittain samaa mieltä **4** täysin samaa mieltä

Kehittämistyölle asetetut tavoitteet oli esitetty selkeästi	1	2	3	4
kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämisprosessin aikana	1	2	3	4
Kehittämisprosessiin osallistuneet olivat aktiivisia kehittämistyön aihetta kohtaan	1	2	3	4
Osallistuit itse aktiivisesti kehittämisprosessin eri vaiheisiin	1	2	3	4

- 6) Kuinka arvioisit tämän kehittämistyön aiheen ajankohtaisuutta? Oliko aihe ajankohtainen, miksi? Jos aihe ei ollut nyt ajankohtainen, miksi?

- 7) Mitä vaikutuksia tällä kehittämistyöllä ja kehittämisprosessilla on ollut sinulle ja organisaation toimialalle?

- 8) Kuinka arvioisit käytännön järjestelyjä kehittämisprosessin aikana?

- 9) Palaute kehittämisprosessin vetäjälle

Kiitos osallistumisestasi tähän kehittämisprosessiin ☺.

