

Opinnäytetyö (YAMK)
Kuntoutuksen koulutusohjelma
2014

Päivi Rantapaju

KORVAUSKÄSITTELYN KEHITTÄMINEN VAKUUTUSYHTIÖSSÄ

– kohteena toimintakykykuntoutus



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Päivi Rantapaju

KORVAUSKÄSITTELYN KEHITTÄMINEN VAKUUTUSYHTIÖSSÄ - KOHTEENA TOIMINTAKYKYKUNTOUTUS

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää vakuutusyhtiön korvauskäsittelijöille uusia työkaluja toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn tueksi. Tavoitteena oli vahvistaa työntekijöiden kykyä tehdä enemmän itsenäisiä korvausratkaisuja ja perustella paremmin tehtyjä korvauspäätöksiä sekä sen kautta saavuttaa yhdenmukaisempaa korvauskäytäntöä. Yhtenä tärkeänä lähtökohtana oli kehittämistyön kytkeytyminen arkityöhön. Käsiteltävät aihealueet olivat jokapäiväiseen työhön liittyviä ja näin ollen kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet prosessimallit ja toimintaohjeet pystyttiin hyödyntämään heti työyhteisön käyttöön.

Kehittämistyö toteutettiin kehittävän työntutkimuksen menetelmää mukailien tammi-lokakuussa 2013. Kehittämistyöhön osallistuivat oma työyhteisö ja erikseen määritelty kehittämistyön ohjausryhmä. Kehittämistyö rakentui toimintakykykuntoutuksen historia-analyysistä, nykytila-analyysistä sekä toimintakykykuntoutuksen uuden toimintamallin kehittämisestä nykyristiriitojen ja aikaisemman tiedon yhdistämisellä. Aineistoa kerättiin data-aineistolla vuosilta 1998–2012 (N 15) ja 6.3.5 pienryhmätekniiikan avulla (ryhmähaastattelu N18). Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna sisällön analyysia ja kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän mallia.

Tehdyn historia-analyysin perusteella voidaan todeta, että vakuutusyhtiössä ei ole aikaisemmin ollut käytössä yhdenmukaista ohjeistusta ja toimintatapaa toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelylle. Ryhmähaastattelun perusteella kehittämistarpeita nousi esille eniten korvausratkaisujen tekemiseen ja niiden apuna olevien ohjeiden puuttumiseen, koulutukseen, asiantuntijatuon saamiseen, kuntoutusasioiden monitahoisuuteen ja kuntoutusasioiden hoitamisen keskittämiseen. Haasteena koettiin myös tunnistaminen kuntoutusasioiden oikealle aloittamisajankohdalle ja yhdenvertaiselle korvauskäsittelylle.

Saatujen tutkimustulosten, taustatiedon ja käytössä olevien toimintatapojen perusteella kehitettiin vaikeasti vammautuneille tarkoitetut ja apuvälineiden korvauskäsittelyn tueksi uudet prosessimallit ja toimintaohjeet. Lisäksi kehittämistyön tuloksena muodostettiin erillinen taulukko apuvälineiden korvauskäsittelyn tueksi. Uusien ohjeiden ja toimintamallien käyttöönotto lanseerattiin koulutustilaisuuksilla ja virallisesti ne otettiin käyttöön 1.11.2013. Uudet prosessimallit ja toimintaohjeet luovat hyvän perustan yhtenäisemmän, ennakoivamman ja oikea-aikaisemman korvauskäsittelyn toteuttamiseksi huomioiden asiakkaan kokonaiskuntoutusprosessin. Prosessimallien ja toimintaohjeiden käyttöönottoa ja niiden aikaansaamien vaikutusten arviointia sekä kehittämistyön edelleen työstämistä tullaan jatkamaan tämän työn päättymisen jälkeen.

ASIASANAT:

Toimintakykykuntoutus, asiakaspalvelu, korvauskäsittely, kehittävä työntutkimus.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree in Health Care | Rehabilitation services

Completion year of the thesis 2014 | Total number of pages 62

Instructor Tiina Hautala

Päivi Rantapaju

INSURANCE CLAIMS HANDLING IMPROVEMENTS IN FUNCTIONAL CAPACITY REHABILITATION

The purpose of this thesis was to development the insurance company's claims handling and make some new tools for doing better claims handling in cases of functional capacity rehabilitation. One of the targets was to confirm employee's ability to do more independent claims settlement decisions and rationalize them. It was essential for the development project to have a strong connection to work as the research subjects were closely related to everyday working. This enabled developed policies and actions to be tested in the work community immediately.

The method of the development project was based on developmental work research. The project was carried out from January until October 2013. The target and working group for the development project was the work community and another leader group. The focus of the development project was on analyzing the history of the claims handling model in functional capacity rehabilitation and the current practices. Also the focus was to create a new process plan and "compensation rules" for claims handling on functional capacity rehabilitation. The material for historical analyzing was collected by claims handling documents (N15) from 1998-2012 and the material for the current state analysis was collected from 6.3.5 group interview (N18). For the analysis there were used the factors of the activity system of developmental work research and the content analysis.

The historical analysis shows us that there are no models or guidelines for the claims handling on functional capacity rehabilitation. The group interview shows in turn that there are needs to develop norms, guidelines and instructions. Especially there are challenges for employees to get experts help, to find out when claims handling is optimally timed and equal. There was created new guidelines and process models for functional capacity rehabilitation and devices from the analysis results. One of the results was to create a new worksheet for rehabilitation aids. The aim of this worksheet is to help employees harmonize their claims handling work and do it more independently. The new guidelines and process models were implemented according to the project plan on 1.11.2013. Everybody in the working community had a training session before the implementation. Through new working tools we now have resources to do the claims handling in functional capacity rehabilitation with more anticipation, a common goal, optimally timed and customer-oriented. Further evaluation of guidelines and process models will be done later in the development work of the organization.

KEYWORDS: Functional capacity rehabilitation, claims handling, customer service, developmental work research

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	5
1 JOHDANTO	7
2 LAKI JA ASIAKASPALVELU KUNTOUTUKSEN PERUSTANA	10
2.1 Lakisääteinen työtaturmavakuutus	10
2.2 Kuntoutus tapaturmavakuutuslaissa	12
2.3 Asiakaspalvelu ja palvelun laatu	14
2.4 Asiakaslähtöisyys	19
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	23
3.1 Vakuutusyhtiön toimintaympäristön kuvaus	23
3.2 Vakuutusyhtiön aikaisempi kehitystyö kuntoutuksesta	25
3.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	26
4 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS	27
5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN JA KEHITYSSYKLIT	30
5.1 Historiallinen analyysi	34
5.1.1 Aineiston kerääminen historiallista analyysiä varten	35
5.2 Toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn nykytilan analyysi	42
5.2.1 6.3.5 Ryhmähaastattelu	43
5.2.2 Haastattelun toteuttaminen ja tulokset	44
5.3 Uuden toimintamallin kehittäminen	47
5.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto	50
5.5 Uuden toimintamallin arviointi	51
6 POHDINTA	53
LÄHTEET	59

KÄYTETYT LYHENTEET

Tässä työssä käytettyjä lyhenteitä ovat:

Toimintakykykuntoutus eli lääkinnällinen kuntoutus

Tässä työssä toimintakykykuntoutuskäsitteellä tarkoitetaan työ- ja toimintakykyä edistävää ja ylläpitävää kuntoutusta.

Toimintakykykuntoutusvahinko

Toimintakykykuntoutusvahingolla tarkoitetaan vakuutusyhtiössä korvauskäsitteilyssä olevaa vahinkoasiaa, jossa on meneillään toimintakykykuntoutukseen liittyvät toimenpiteet.

VKK eli Vakuutuskuntoutus VKK ry

VKK ry on vuonna 1964 tapaturma-, liikenne- ja työeläkevakuutusta harjoittavien vakuutusyhtiöiden perustama ja omistama palveluyritys. VKK:n tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa ammatillista kuntoutusta sekä toimintakykykuntoutusta yhdessä kuntoutujien, yhteistyökumppaneiden ja vakuuttajien kanssa.

Kuntoutuslaki eli Laki tapaturmavakuutuslain perusteella myönnettävästä kuntoutuksesta.

Puhuttaessa tässä työssä kuntoutuslaista, tarkoitetaan sillä lakia tapaturmavakuutuslain perusteella korvattavasta kuntoutuksesta (27.3.1991/625).

TAKO eli Tapaturma-asiain korvauslautakunta

Tapaturmavakuutuslain 30 b §:n (723/2002) mukaan Tapaturmavakuutuslaitosten liitossa toimii Tapaturma-asiain korvauslautakunta. Korvauslautakunnan tehtävänä on valtakunnallisesti antaa yleisiä ohjeita ja lausuntoja vakuutuslaitoksille sekä toiminnallaan yhtenäistää korvaustoimintaa.

Korvauskäsittelijä eli Erikoiskäsittelijä

Erikoiskäsittelijä on vakuutusyhtiössä toimiva työntekijä, joka tekee monipuolista korvauskäsittelyä vahinkoasioiden hoitamisessa. Tässä työssä tarkoitetaan eri-

koiskäsittelijällä ja myöhemmin korvauskäsittelijällä vaikeiden työtapaturmavahinkojen erityisammattitaidon omaavaa kokonaisvaltaista vahinkoasioiden korvauskäsittelijää.

Ryhmähaastattelu eli Pienryhmäteknikka 6.3.5

Pienryhmäteknikka 6.3.5 on eräs ryhmähaastattelun muoto, jota voidaan käyttää tutkimuksissa tiedonkeruumenetelmänä. Myöhemmin tässä työssä käytetään nimitystä ryhmähaastattelu.

TÄKY eli täyskustannusvastuu

Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen osalta on siirrytty vuonna 2005 täyskustannusvastuujärjestelmään, jonka mukaan 31.12.2004 jälkeen sattuneiden työtapaturmien vuoksi terveydenhuollossa annetusta sairaanhoidosta maksetaan kunnalle tai kuntayhtymälle kuntalaskutuksen mukainen tuottamiskustannus. Tämän lisäksi korvataan vahingoittuneelta itseltään peritty asiakasmaksu.

1 JOHDANTO

Kuntoutus on käsitteenä moniselitteinen ja siitä on löydettävissä monia eri määritelmiä. Tämän vuoksi ei aina kannata pyrkiä ymmärtämään kuntoutusta eri käsitteiden avulla vaan todeta, että kuntoutus on toimintamuoto, jota määrittelevät yhteiskunnan säädökset ja sopimukset.

Kuntoutus ja sen toiminta ovat jatkuvassa muutoksessa. Suomessa kuntoutuksen erityisenä ongelmana on pidetty asiakkaan kannalta palvelujärjestelmän monimutkaisuutta. Kuntoutuksen yhteiskuntapoliittinen merkitys on hyvin ajankohtaista ja yhteiskunta tulee tarvitsemaan lähitulevaisuudessa monialaista osaamista työkyvyn, työssä jaksamisen, ammatillisen kuntoutuksen ja työllistymisen, toimintakyvyn ja arjessa selviytymisen osa-alueille. Vaikka kuntoutuksen monitahoisuudesta, yhteiskunnallisesta merkityksestä ja kuntoutustieteen tarpeellisuudesta käydään kovasti keskustelua, on kuntoutuksen perustavoite edelleen tukea ihmisiä erilaisissa muutostilanteissa. Sen tehtävänä on luoda mahdollisuuksia kuntoutujan osallisuudelle ja toimijuudelle työ- ja toimintakyvyn mahdollistamiseksi arkipäivän työssä ja toiminnassa. Kuntoutustoimilla tuetaan selviytymistä muun muassa sellaisissa tilanteissa, kun ihminen sairastuu, vammautuu, kohtaa työttömyyttä tai elämän muita riskitilanteita.

Kuntoutus on Suomessa osa sosiaali- ja terveystalvveluja. Palvelujärjestelmän pirstaleisuus aiheuttaa haasteita asiakasyhteistyöhön, mutta toisaalta se korostaa juuri sen vuoksi palveluohjauksen ja asiakasyhteistyön tärkeyttä. Kuntoutusta järjestävät useat eri palveluntuottajat. Yhtenä kuntoutuksen osa-alueena on tapaturmavakuutuslain perusteella korvattava kuntoutus. Koska kuntoutus ja sen toiminta ovat jatkuvassa muutoksessa, asettaa se haasteen myös vakuutusyhtiöille kuntoutukseen liittyvien vahinkoasioiden korvauskäsittelyssä, tapaturmavakuutuslain erityissäädöksistä ja alalla vallitsevista korvauskäytännöistä huolimatta.

Kuntoutus on osa vakuutusyhtiön työtaturmahinkojen korvauspalvelua. Kuntoutuksen onnistumisella on suuri merkitys niin vahingoittuneelle, vakuutuksenottajalle kuin yhteiskunnalle.

Yhtiössämme on vuodesta 2008 alkaen kehitetty ammatillisen kuntoutuksen toimintaa. Kolmen vuoden kehittämistyön ja toimintojen jalkauttamisen jälkeen tarkasteltiin työn tuloksia ja toimintaa arvioitiin sisäisen laaduntarkastuksen toimesta. Laaduntarkastuksen loppuraportin tulosten ja kehittämissuositusten perusteella yhtiössä toteutettiin erillinen kuntoutusprojekti vuosien 2011 ja 2012 aikana. Tehdyn kuntoutusprojektin perusteella voidaan todeta, että ammatillisen kuntoutuksen vahinkoasioiden hoitamiseen kehitetyillä korvauskäsittelyn prosessimallilla ja toimintaohjeilla on saavutettu työn laadun parantumista, parempaa asiakastyytyvyyttä ja nopeampaa asiakaspalvelua.

Projektin yhtenä tarkoituksena oli arvioida kuntoutusasioiden hoitamisen roolia jatkossa vakuutusyhtiössä ja selvittää miten jo opittua erityisosaamista voidaan hyödyntää jatkossa. Toimintakykykuntoutusasioiden osalta projektissa todettiin, että asiakokonaisuus tulee ottaa kehittämisen alle omana erillisenä osa-alueena ja lähteä miettimään, voidaanko käytössä olevia toimintamalleja kehittää myös toimintakykykuntoutusta koskevien vahinkoasioiden korvauskäsittelyyn.

Terveystieteiden lakimuutosten ja alati muuttuvan lääketieteellisen kuntoutuksen järjestämisen, apuvälinepalveluiden kehittämisen ja keskittymisen sekä tulevan tapaturmavakuutuslain uudistuksen johdosta nähtiin tarvetta kerätä tietoja yhteen ja kehittää toimintaa myös toimintakykykuntoutuksen osalta. Muutokset ovat aiheuttaneet tarpeen perehdyttää korvauskäsittelijät uusien lakien ja palveluiden osalta. Vaikka vakuutusyhtiö ei vastaa asiakkaiden hoidosta ja kuntoutuksesta, tulee ymmärtää ja tietää asiakkaan kuntoutuspolku terveydenhuollon eri palveluissa, jotta pystymme hoitamaan omaa roolia aktiivisesti, oikea-aikaisesti sekä asiakkaan hoitoa ja kuntoutumista edistävästi.

Tämän kehittämistyön ideana oli yhdessä työntekijöiden kanssa kartoittaa toimintakykykuntoutuksen nykyinen korvauskäytäntö ja toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn haasteet sekä sitä kautta lähteä suunnittelemaan

uudenlaista toimintamallia ja prosessia. Tavoitteena on yhdenmukainen ja oikea-aikainen korvauspalvelu toimintakykykuntoutuksen hoidossa. Kehittämistyötä ohjaavat yhtiön määrittelemät arvot, tapaturmavakuutuslaki ja tapaturmavakuutuslain perusteella korvattavasta kuntoutuksesta annettu laki, muut vakuutusyhtiön toimintaa ohjaavat lait ja asetukset sekä asiakaspalvelu ja palvelun laatu.

Kehittämistyö toteutetaan kehittävän työntutkimuksen lähtökohdista. Työntekijöiden osallistumisella kehittämistyön toteuttamiseen on tärkeä merkitys. Osallistumisella pyritään siihen, että sen avulla työntekijöiden on helpompi vastaanottaa kehittämistyön tuloksena laaditut uudet työkalut ja sitoutua näiden työkalujen käyttöön sujuvammin.

2 LAKI JA ASIAKASPALVELU KUNTOUTUKSEN PERUSTANA

Suomessa kuntoutus on yhdistetty osaksi yhteiskunnassa tarjolla olevia sosiaali- ja terveyspalveluja. Palvelujärjestelmissä korvataan sekä työ- ja toimintakykyä (lääkinnällinen/toimintakykykuntoutus) ylläpitävää ja edistävää että työ- ja ansiokykyä ylläpitävää ja edistävää (ammattillista) kuntoutusta. Kuntoutusta järjestävät ja rahoittavat Kansaneläkelaitos, työ- ja elinkeinohallinto, työeläkelaitokset, sosiaalitoimi, terveydenhuolto, opetustoimi sekä tapaturma- ja liikennevakuutuslaitokset (Järvikoski & Härkäpää 2004, 56–66; www.tvl.fi).

2.1 Lakisääteinen työtapaturmavakuutus

Lakisääteinen työtapaturmavakuutus on yksi osa-alue sosiaalivakuutusta ja sen tavoitteena on olla turvaamassa henkilön toimeentuloa, kun työelämässä syntyy riskitilanteita. Lakisääteinen työtapaturmavakuutus on maamme vanhin sosiaalivakuutus. Tällä lailla on tarkoituksena taata hyvä sosiaaliturva työtapaturman tai ammattitaudin jälkeen. Korvauksista pääosan muodostavat ansionmenetykset työkyvyttömyysajalta, sairaanhoito sekä laajat kuntoutusetuudet työkyvyn palauttamisessa (Kukkonen & Karmavalo 2008, 13–16). Lakisääteinen tapaturmavakuutus perustuu tapaturmavakuutuslakiin korvausten ja vakuutusasioiden osalta. Lakisääteisyys näkyy muun muassa siinä, että työtapaturmavakuutuksessa on oma erillinen sosiaaliturvan muutoksenhakujärjestelmä. Lakisääteinen tapaturmavakuutus on vakuutus- ja sosiaaliturvan muihin muotoihin nähden ensisijainen, kun kyseessä on työtapaturma tai ammattitauti. (Kukkonen & Karmavalo, 13–17.)

Seuraavasta kuviosta ilmenee lakisääteisen tapaturmavakuutuksen sijoittuminen osana sosiaaliturvaamme (Kukkonen & Karmavalo, 16).



Kuva 1. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen sijoittuminen osana sosiaaliturvaamme (Kukkonen & Karmavalo 2008)

Työtapaturmavakuutuksen hoidosta vastaavat yksityiset tapaturmavakuutusyhtiöt. Työnantajan velvollisuutena on ottaa vakuutus, kun kyseessä on yksityinen tai kunnallinen työnantaja. Valtiolla ei ole vakuuttamisvelvollisuutta, vaan heidän työtapaturmakorvauksensa hoidetaan Kevan eli Kuntien eläkevakuutuksen (ennen Valtionkonttorin) kautta. Vakuutusyhtiöt toimivat julkisen tehtävän toteuttajina lakisääteisessä tapaturmavakuutuksessa ja korvausasioiden käsittelyssä sovelletaan ja noudatetaan hallintolain säännöksiä, jos erityislaissa (tapaturmavakuutuslaki) ei toisin säädetä (Kukkonen & Karmavalo 2008, 15–17).

Lakisääteisessä tapaturmavakuuttamisessa toimii erityislakina tapaturmavakuutuslaki, joten sen osalta täytäntöönpanoa koskevia menettelytapasäännöksiä sovelletaan hallintolain sijaan tapaturmavakuutuslaissa. Tapaturmavakuutuslaissa on monenlaisia toimeenpanoa koskevia säännöksiä. Ne koskevat vakuuttamisvelvollisuutta, korvattavia vahinkotapahtumia ja korvauksia koskevia materiaalisia säännöksiä. Lisäksi menettelytapasäännöksiä on vakuutus- ja korvausasian käsittelystä ja tietosuojasta. Hallintolain sijaan sovelletaan menettelytapasäännöksiä seuraavissa asiaryhmissä: asian vireille tulo ja selvittäminen (TapVakL 39–41, 41 a, 41 b, 41 c §), vajaavaltaisen puhevalta (TapVakL 41 a § 3mom., 42 §) esteellisyysperusteet (TapVakL 412 a §), päätöksessä olevan

virheen korjaaminen (TapVakL 53 f§) ja päätöksen tiedoksianto (TapVakL 41 e §).

Hallintolakia sovelletaan vielä täydentävästi tapaturmavakuutuslain ohella. Pääsääntönä kuitenkin on, että asiakaspalvelun toimintaa ja korvauskäsittelyä ohjaa tapaturmavakuutuslain ohella Suomen perustuslaki (731/1999) sekä Hallintolaki (434/2003).

Perustuslain 21§:n mukaisesti jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi toimivaltaisessa viranomaistahossa asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä. Hallintolain 2 luvussa säädetään lakisääteistä tapaturmavakuutusta harjoittavien vakuutuslaitosten toiminnasta ja se on määritelty hyvän hallinnon perusteet, joihin kuuluvat hallinnon oikeusperusteet, palveluperiaate, neuvonta, ohjaus, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyö (hallintolaki 434/2003.) Vakuutusyhtiöiden on tapaturmavakuutuslain ja hallintolain perusteella huolehdittava lisäksi palveluiden riittävydestä, saatavuudesta, tasapuolisuudesta, puolueettomuudesta, luottamuksesta sekä asianmukaisuudesta. (Hallintolaki 6 §, 7§, 8§ ja 10§, Perustuslaki 731/1999, Tapaturmavakuutuslaki 1948/608).

2.2 Kuntoutus tapaturmavakuutuslaissa

Tapaturmavakuutuslain perusteella korvattava kuntoutus sisältyy tapaturmavakuutuslakiin, joka on säädetty vuonna 1991 kuntoutuslainsäädännön uudistamisen yhteydessä. Työtapaturmissa, joissa henkilö vaikeasti vammautuu, on kuntoutus tärkeänä osana korvauspalvelua ja korvauksia. Lain mukaan henkilöllä on aina oikeus kuntoutukseen, kun kuntoutuksen tarve johtuu tapaturmasta. (kuntoutuslaki 625/1991; Korpilahti ym. 2009, 11–14.)

Tapaturmavakuutuksen perusteella korvattavasta kuntoutuksesta annetun lain (kuntoutuslaki) 7§ 1 momentin määritelmän mukaan kuntoutusta korvataan silloin, kun se ei ole säädetty terveydenhuoltolain (1326/2010) mukaan terveyskeskuksen tai sairaanhoitopiiriin tehtäväksi. Kuntoutuksena korvataan tällöin työ- ja toimintakyvyn sekä sosiaalisen toimintakyvyn ja suoriutumisen edistämiseksi

ja ylläpitämiseksi tarvittavista toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset. Vakuutuslaitokset antavat korvattavaa kuntoutuksen toteutusta varten kirjallisen maksusitoumuksen (Luhtanen 2010, 120).

Kuntoutuslaissa kuntoutuksella tarkoitetaan ” sellaista toimenpiteiden kokonaisuutta, jolla edistetään ja tuetaan kuntoutujan työhönpaluuta ja työssä suoriutumista, ehkäistään, poistetaan ja vähennetään työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia haittoja sekä ylläpidetään ja parannetaan hänen itsenäistä suoriutumiskykyään”. (Korpilahti 2009 ym. 14.) Työ- ja toimintakykyyn liittyvän kuntoutuksen keskeisen osan muodostaa toimintakykykuntoutus. Tällä tarkoitetaan sellaisia kuntoutustoimenpiteitä, jotka eivät ole luettavissa välittömään sairaanhoitoon kuuluviksi. Välittömään sairaanhoitoon kuuluvat kuntoutustoimet korvataan tapaturmavakuutuslain 15 §:ssä mainittuina sairaanhoidon kuluina (vakuutuslaitosten www-sivut). Kuntoutuslain perusteella kuntoutuksen kustannuksina korvataan kuntoutustarvetta ja mahdollisuuksia selvittävät tutkimukset, kuntoutusjaksot avo- tai laitoshoidossa, apuvälineet (hankkiminen, käytön koulutus, uusiminen ja huolto), vaikeasti vammaiselle asunnon muutostyöt ja asuntoon tarvittavat apuvälineet ja laitteet sekä vaikeasti vammaiselle palveluasumisesta aiheutuvat lisäkustannukset sekä sopeutumisvalmennus (kuntoutuslaki 7§; Luhtanen 2010, 120–121).

Toimintakykykuntoutuksen järjestämisestä säädetään terveydenhuoltolain 29 §:ssä. Kunta on vastuussa siitä, että henkilön kuntoutus muodostaa yhdessä tarpeenmukaisen muun hoidon kanssa toimivan kokonaisuuden. Kunta on velvollinen järjestämään toimintakykykuntoutuksen silloinkin, kun kuntoutustarpeen on aiheuttanut tapaturmavahinko. Toimintakykykuntoutuksen ja apuvälinepalveluiden saamisen ehtona on, että henkilöllä on lääkärin toteama sairauden tai vamman aiheuttama kuntoutuksen tarve. Toimintakykykuntoutuksen tulee lisäksi perustua julkisessa terveydenhuollossa yhdessä kuntoutujan ja mahdollisesti hänen lähiomaistensa kanssa laadittuun kuntoutussuunnitelmaan (www.kuntoutusportti.fi). Kuntoutussuunnitelma on kirjallinen selvitys kuntoutujan hoidon ja kuntoutuksen historiasta ja nykytilasta sekä jatkosuunnitelmasta. Kuntoutussuunnitelmasta tulee ilmetä kuntoutuksen tavoitteet ja kaikki kuntou-

tujan työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi suunnitellut kuntoutustoimenpiteet. Toimintakyvykuntoutuksen suunnittelusta ja järjestämisestä vastaa hoitovastuussa oleva erikoissairaanhoidon tai perusterveydenhuollon yksikkö. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/2010, VKK 6.5.2013, 4-11.) Kun kyseessä on työtapaturma tai ammattitauti, korvauksista vastaa vakuutuslaitos.

2.3 Asiakaspalvelu ja palvelun laatu

Asiakaspalvelua on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kaikki henkilöt kokevat sen eri tavalla. Eri lähteiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että hyvä asiakaspalvelu toteutuu silloin, kun asiakkaalle jää hyvä mielikuva palvelutilanteesta. Lisäksi asiakas kokee, että häntä kohdellaan hyvin ja hän on saanut palvelutilanteesta enemmän kuin odotti saavansa (Pesonen 2002, 59; Aarnikoivu 2005). Asiakaspalvelu muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta, jossa asiakaspalvelija noudattaa yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen (Aarnikoivu 2005, 16). Hyvään asiakaspalveluun sisältyvät kaikki asiakkaan hyväksi tehty työ. Vuorovaikutuksen onnistuminen on toiminnan tuloksen syntymisen edellytys. Osa asiakaspalvelusta toteutuu kuitenkin niin, ettei asiakas itse näe sitä. Tällä tarkoitetaan sitä työtä, joka on tehty asiakaspalvelun onnistumisen pohjatyöksi. Esimerkiksi vakuutusyhtiössä toimintakyvykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn näkymätöntä palvelua ovat työyhteisöön laaditut erilliset ohjeistukset ja käytännöt kuntoutusasioiden hoitamiseksi, joiden perusteella korvauskäsittelijät pystyvät toteuttamaan oikeanlaista ja asiantuntevaa korvauspalvelua. (Lahtinen & Isoviita 1999, 51.)

Asiakaspalvelun päätehtävänä koko organisaatioissa on hankkia uusia asiakkaita ja varmistaa nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyys- ja uskollisuus. Asiakaspalvelulla vaikutetaan oleellisesti asiakkaiden palvelukokemukseen yrityksessä. Asiakaspalvelussa tärkeänä nähdään myös johdon rooli, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on samanlaiset valtuudet työn tekemiselle. Näin asiakaspalvelijat ja asiakkaat ovat samalla viivalla asiakaspalvelutilanteissa. Kun kaikilla on samanlaiset valtuudet toteuttaa työtä, ei anneta

erilaisia myönnytyksiä toisten tietämättä, eivätkä asiakkaat joudu eriarvoiseen asemaan. Ristiriitaisilla toimintaohjeilla voi olla myös haittaa asiakkaille (Häkkinen & Uski 2006, 61).

Tässä kehittämistyössä pyritään korvauskäsittelyn kehittämisellä nimenomaan siihen, että kaikille korvauskäsittelijöille saadaan toimintakykykuntoutukseen liittyvien vahinkoasioiden korvauskäsittelyyn samanlaiset valtuudet käsitellä asioita sekä tietotaidot kuntoutusvahinkojen korvausratkaisujen tekemiseen. Kun korvauskäsittelijä tietää yksiselitteisesti miten hän voi toimia asiakkaan ja yrityksen eduksi, hän voi antaa hyvää palvelua ja synnyttää asiakkaalle luottamusta annettavasta palvelusta (Aarnikoivu 2005, 16, 82–83). Hyvällä palvelulla tataan myös palvelun laatua ja sitä kautta voidaan rakentaa palveluidemme kilpailukykyä. Tärkeää on, että osataan toimia myös pulmatilanteissa. Kaikkiin kysymyksiin ei ole vastauksia, eikä ole pahasta etsiä lisätietoja, sillä asiakas arvostaa sitä, että hänen asiaansa hoidetaan mahdollisimman hyvin. Vaikka lopputulos ei olisikaan asiakkaan mieleen, hän ymmärtää päätöksen syyt paremmin, kun hänelle on selvitetty tilannetta perusteellisemmin. Palvelun parantaminen vaatii fyysisten ja henkisten esteiden poistamista. Palvelun parantamiseksi tulee miettiä, miten asiakasta voidaan lähestyä helpommin ja miten asiakas voi lähestyä vakuutusyhtiötä. Asiakaspalvelussa tulee hyväksyä virheiden mahdollisuus, pystyä joustamaan ja jättää turha pelko pois ratkaisuja tehdessä (Aarnikoivu 2005, 82–83).

Koska korvauskäsittelytyö sisältää paljon sääntöjä, ohjeistuksia ja prosesseja, tulee muistaa, ettei kadota asiakasta näkyvistä, eikä itse työn tarkoitusta. Tällä tarkoitetaan sitä, kenelle palvelua tuotetaan. Työn sisältö pitää säilyttää säännöistä, suorittamisesta, prosesseista ja pykälistä huolimatta. Asiakaspalvelun tärkeinä elementteinä ovat neuvottelu ja vuorovaikutus. Asiakaspalvelu on yhdenlaista myymistä ja myynti asiakkaan toiveiden ja tarpeiden tyydyttämistä. Korvauskäsittelijän työssä tämä tarkoittaa, että myyntiä tehdään tiettyjen sääntöjen ja asetusten sallimissa rajoissa. Tilannearvio ja perustelut vahinkoasian korvausratkaisuissa tulee tehdä asiakkaan kanssa keskustellen ja etsiä vaihtoehtoja yhdessä asiakkaan kanssa. Emme välttämättä saa selville asiakkaan

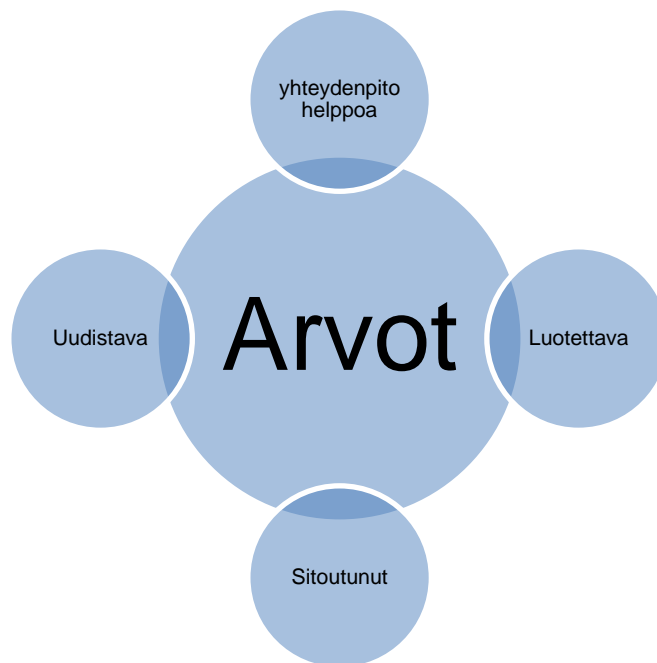
perimmäistä tarkoitusta pelkän kirjallisen korvaushakemuksen perusteella ja tällöin on paras tarkistaa asia suoraan asiakkaalta, mitä hän haluaa (Storbacka 2003, 15–23; Kannisto & Kannisto 2008, 10–51).

Meidän tulee lisäksi muistaa, että asiakaspalvelu on inhimillistä vuorovaikutusta, jota ei tarvitse jännittää. Palvelutilanteissa asiakaspalvelijan tulee olla läsnä kokonaisena ihmisenä. Asiakkaan kuunteleminen ja myönteinen asenne riittävät jo hyvän asiakaspalvelutilanteen luomiselle (Aarnikoivu 2005, 59; Kannisto & Kannisto 2008, 13). Osa asiakaspalvelua on työhön sitoutuminen ja sitouttaminen. Sitouttaminen lähtee siitä, että työntekijä saa itse olla mukana asettamassa tavoitteita ja kehittämässä työtään. Kun kehitämme yhdessä omaa toimintaamme yhteistä tavoitetta kohden, ymmärrämme tämän tavoitteen paremmin ja näin voimme taata työrauhan. Tässä kehittämistyössä yhtenä lähtökohta on juuri työntekijöiden mukaan ottaminen työn kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 89 - 93).

Palvelun laatu muodostuu monesta eri tekijästä. Laatu muodostuu asiakkaan näkökulmasta subjektiivisten mielikuvien ja etukäteisodotuksien perusteella. Siihen vaikuttaa muun muassa se, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita. Palvelun laatumielikuva syntyy asiakkaalle odotetusta palvelun laadusta, koetusta palvelun laadusta sekä yrityksen imagosta. Lisäksi tähän mielikuvaan vaikuttavat muiden mielipiteet sekä palvelulta odotettavat tarpeet ja palveluun kohdistuva arvostus (Ylikoski 1999, 118; Lahtinen & Isoviita 2001, 55; Gröönroos 2009, 98–99). Kokemus laadusta muodostuu laadun kahdesta osatekijästä, joita kutustaan teknilliseksi ja toiminnalliseksi laaduksi. Teknisesti laatua kuvaa se, mitä asiakas saa palvelun vuorovaikutustilanteessa ja mitä hänelle jää, kun palvelutilanne on ohi. Se, mitä asiakkaalle jää palvelun lopputuloksena ja miten palveluprosessi on kokonaisuudessaan onnistunut, ovat asiakkaalle tärkeitä (Ylikoski 1999, 118–119.) Toiminnallinen laatu antaa kuvan siitä, miten asiakas kokee palvelutilanteen ja miten hän saa palvelua. Siihen vaikuttavat myös muut tekijät kuten asiakaspalvelijan olemus ja palvelun saavutettavuus.

Asiakaspalvelun laatu asiakaspalvelijan näkökulmasta muodostuu asiakaspalvelijan tietotaidoista, palvelu- ja tuoteosaamisesta sekä palvelukäyttäytymisestä. Laatukokemukselle ovat erittäin tärkeitä ne tilanteet, joissa asiakas ja asiakaspalvelija ovat vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteessa asiakaspalvelijan tulee näyttää ja osoittaa tarjottavan palvelun laatu. Vuorovaikutustilanteet asiakaspalveluprosessissa määrittelevät toiminnallisen laadun tason ja laadun tekninen osa siirtyy asiakkaalle kokonaan tai osittain. Ensivaikutelman tulee olla onnistunut, jotta asiakkaaseen saadaan hyvä luottamussuhde ja asioiden hoitaminen jatkossa on mahdollisimman joustavaa (Gröönroos 2009, 111). Asiakas arvioi palvelun laatua odotusten ja kokemusten vertailulla ja muodostaa mielipiteensä monista eri asioista. Palvelun laadun arviointia on selvitetty runsaasti. Eri tutkimusten perusteella laadun osatekijöihin kuuluvat muun muassa luotettavuus, reagointialttius, empatia, palveluvarmuus ja palveluympäristö (Ylikoski 1999, 132–133).

Yhtiössämme yllä mainitut laadun osatekijät ilmentyvät yhtiön arvoissa (kuva 2.) ja eettisissä periaatteissa.



Kuva 2. Yhtiön arvot.

Luotettavuudella tarkoitetaan palvelulupausten pitämistä ja virheetöntä ja täsmällistä palvelua jo ensimmäisen palvelukontaktin aikana. Luotettavuuden voidaan ajatella olevan yksi tärkeimmistä kriteereistä arvioitaessa palvelun laatua. Yhtiömme on vastuuntuntoinen yhteiskunnan jäsen ja vastuuntuntoisuudella voidaan saavuttaa luottamus. Yhteydenpito on helppoa, kun meidät tavoittaa tarvittaessa ja nopeasti. Kommunikoimme yksinkertaisesti, suoraan ja selkeästi. Lisäksi yhteydenpitoon voidaan katsoa kuuluvaksi myös avoimuus, asiakkaiden kohtelu reilusti sekä päätöstemme selkeys. Selkeistä päätöksistä käyvät ilmi päätöksen perustelut, jotta asiakkaat ymmärtäisivät ne paremmin. Saavutettavuus on osa yhteydenpidon helppoutta. Saavutettavuus on myös empatian yksi osa-alueista ja sillä tarkoitetaan asiakkaan tunteiden tunnistamista, ymmärtämistä ja asiakkaan etujen mukaista toimintaa sekä asiakkaan kohtaamista yksilönä.

Eettisten periaatteiden mukaisesti yhtiössämme autamme asiakkaitamme käytännönläheisesti ja yksittäisen asiakkaan tilannetta kunnioittavasti. Sitoutunut henkilökunta on motivoitunut ja pitää kiinni eettisistä toimintaperiaatteista. Sitoutuneisuutta ovat myös aloitteellisuus ja asiakkaista välittäminen. Tämä näkyy käytännössä halukkuutena ja valmiutena auttaa asiakkaita. Yhtiön eettisiin toimintaperiaatteisiin kuuluu tukea innovaatioissa ja kehityksessä. Käytännössä tämä eettinen periaate tukee uudistumisen arvoa. Uusien parannusehdotusten katsotaan olevan tulevan menestyksen edellytyksiä. Uudet ideat eivät kuitenkaan aina onnistu. Osaamme ottaa oppia virheistämme ja pystymme näin ollen parantamaan sekä testaamaan jatkossakin uusia työtapoja (yhtiön [www- sivut](#)).

Kun organisaatio pystyy saavuttamaan tasapainon niin palvelun kuin sen laadun osalta ja huomioimaan palvelun laatuun vaikuttavat tekijät asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, on sillä olemassa kilpailuetu, jota muiden kilpailijoiden on vaikea jäljittää. Organisaation erottuessa muista kilpailijoista asiakaspalvelulla ja sen laadulla, sitouttaa se asiakkaita pidempiaikaisiksi ja tuottaviksi asiakkaiksi. Vakuutusyhtiössä lakisääteisen tapaturmavakuutuksen henkilökorvausosastolla asiakkaita ovat työnantajat vakuutuksen ottajan roolissa ja työntekijät, jotka ovat työtapaturmassa loukkaantuneet korvauspalvelun saajat. Lisäksi asiakkaita

ovat kuntoutuspalveluita tuottavat palveluntarjoajat. Kun toteutamme laadukasta asiakaspalvelua tapaturman tai ammattitaudin saaneiden työntekijöiden vahinkotapahtumien hoitamisessa ja kuntoutusasioissa, on sillä vaikutusta työnantajien kokemaan palvelun laatuun välillisesti tai suoraan vakuutuksenottajina. Erottuessamme asiakaspalvelun laadulla muista vakuutusyhtiöstä, on meillä mahdollisuudet myös tätä kautta vaikuttaa vakuutuksenottajien asiakkuuksiin ja niiden pituuteen (Balentor 2006 b).

2.4 Asiakslähtöisyys

Kuntoutuksessa epätietoisuus vastuunjaosta ja kuntoutuskäsitteen laaja-alaisuus tuovat haasteita asiakslähtöisyyden toteuttamiselle. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen näkökulmasta palveltavana ovat kolme asiakasta, jotka jo edellisessä kappaleessa tulivat esille:

- henkilöasiakas
- vakuutuksenottaja
- lakisääteinen muu kuntoutuspalvelujärjestelmä/palveluntuottajat.

Tarkoituksena lakisääteisillä järjestelmillä on auttaa asiakasta saamaan tarvitsemansa kuntoutuspalvelut. Asiakkaan ohjaamista hänen tarvitsemiinsa kuntoutuspalveluihin tuodaan esille eri laeissa. (Terveysturvalaki, 2003/ 498–507; 2003/497). Vaikka laki säätelee monia eri asioita ja näin vaikutetaan vallitseviin arvoihin, ovat asiakslähtöisen toiminnan taustalla kuitenkin vuorovaikutus, organisaatiot ja näiden toimintaperiaatteet (Mönkkönen 2007).

Lainsäädännön avulla, muun muassa kehittämällä asiakasyhteistyöryhmiä, on pyritty kehittämään ja vaikuttamaan asiakslähtöisyyden toteuttamista sosiaali- ja terveydenhuollossa (Karjalainen 2006, 9; Järvikoski & Härköpää 2004, 31). Asiakslähtöisyyden on tarkoitus parantaa asiakkaan sitoutumista ja sitä kautta myös kuntoutuksen vaikuttavuutta. Ymmärtämällä riittävän selkeästi omassa tilanteessaan vallitsevat yhteiskunnan lakisääteisen järjestelmän reunaehdot, paranee asiakkaan sitoutuminen oman kuntoutusasian hoitamiseen. Näiden

lisäksi tarvitaan asiakaslähtöistä vuorovaikutusta. Asiakaslähtöisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaan ja ammattilaisen välille syntyvää tasa-arvoista, kahdensuuntaista vaikuttamista ja vuoropuhelua. (Stakes 1999, 11; Mönkkönen, 63–85.) Kun kuntoutuspalveluiden palvelujärjestelmän vastuunjakoa selvennetään, on sillä tarkoitus vähentää tulkintojen ristiriitaisuutta ja näin parantaa asiakaslähtöisyyden toteutumista. Myös yhteistyön lisäämisellä ja työnjakojen kehittämällä on pyritty ristiriitaisten tulkintojen vähentämiseen. (Järvikoski & Härkäpää 2004, 170.)

Asiakaslähtöisyyden määritelmä ei sekään ole yksiselitteinen eikä sen toteutuminen ole niin itsestään selvää kuin voisi ajatella (Mönkkönen 2007). Puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä sosiaali- ja terveydenhuollossa, ei yleensä selvennetä, onko kyseessä organisaation määritelmä asiakkaan asemasta palvelun suhteen vai onko kyseessä asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtevä toimintatapa (Päivärinta & Maaniittu 2002.) Asiakasnäkökulmasta katsottuna organisaatioiden asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa riittävää ja ymmärrettävää tiedonsaantia sekä joustavuutta. Organisaation näkökulmasta asiakaslähtöinen toiminta määritellään ja mahdollistetaan omalla johtamisella ja toimintakulttuurilla. Organisaation sisällä työntekijät tarvitsevat asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen johdon ja työyhteisön tukea. Organisaation voidaan näin ollen nähdä itse laativan rajat asiakaslähtöiselle toiminnalle ja sen toteuttamiselle (STM 2007 a, 18; Laitila 2010, 143.)

Kuntoutuksen yleinen toimintamalli on lähtökohdiltaan asiakaslähtöinen, mutta siihen liittyviä eettisiä periaatteita voidaan käytännössä soveltaa monin eri tavoin (Välimäki 2004 a, 254.) Eettisiin lähtökohtiin luetaan ihmisarvo, ihmisen kunnioittaminen, yhdenvertaisuus, rehellisyys ja palveluiden jatkuvuus sekä palveluiden turvaaminen (Immonen 2005, 23). Tärkeän roolin asiakaslähtöisyyden mahdollistamiselle luo luottamus. Ilman luottamusta asioiden selvittäminen jää pinnalliseksi (Järvikoski & Härkäpää 2004, 158–164). Tärkeää on, että asiakas kykenee käsittelemään saamaansa tietoa (Välimäki 2004 b, 129). Yhtiössämme työtapaturvavahinkojen käsittelyssä meillä on tavoitteena varustaa asiakas sellaisella luotettavalla tiedolla, että hän kykenee saamansa tiedon poh-

jalta itsenäisesti harkitsemaan tilannettaan ja tekemään valintoja olemassa olevien mahdollisuuksien välillä. Meidän tulee kuitenkin muistaa, että pelkkä tiedon antaminen ei takaa vielä sen sisällön ymmärtämistä. (Järvikoski & Härkäpää 2004, 30.)

Asiakaslähtöisyys ei saavuta samanlaista syvyyttä vakuutusyhtiön lakisääteisen työtaturmavakuutuksen korvauskäsittelytyössä kuin se määritellään yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Asiakaslähtöisyys toimii kuitenkin julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon perusteena, jolloin ymmärtämällä tämän käsitteen ja toiminnan perustan, voimme kehittää omaa toimintaamme asiakaslähtöisen kuntoutuksen ja kuntoutusprosessin tueksi. Omassa toiminnassamme tämä näkyy toimintakykykuntoutusasioiden ja korvattavien kuntoutushoitojen, apuvälineiden sekä palvelujärjestelmän tuntemisena, jolloin pystymme ammattimaisesti ohjaamaan ja neuvomaan asiakkaita. Lisäksi pystymme suorittamaan omaa osuuttamme palvelujärjestelmässä ennakoivammin ja oikea-aikaisesti, huomioiden puhelinpalvelussa asiakkaiden kohtaamisen yhdenvertaisina yksilöinä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että osana lakisääteistä sosiaaliturvajärjestelmää vakuutusyhtiössä toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyssä toteutetaan asiakaslähtöisyyttä, johon liittyy asiakkaan huomioiminen kokonaisvaltaisesti, asiakkaan välittäminen ja työntekijän oman persoonan työhön laittaminen. Toimintamme perustana on kuitenkin suppeampi näkemys asiakaslähtöisyydestä, jossa työskentelylle asetetaan tavoitteet (laki, organisaatio, työnjohto). Asiakkaan rooli toiminnassa on yhtä aikaa sekä aktiivinen että passiivinen. (Laitila 2010, 141.) Asiakaslähtöisyydellä on oma rooli työssämme palvelun laadun parantamisessa ja asiakkaan aseman varmistumisessa siinä. Haasteita asiakaslähtöisyyden toteutumiselle ja kehittämiselle ovat organisaation vakiintuneet toimintatavat, kaavamaisuus palveluissa ja työntekijöiden toimiminen korvauskäsittelyssä omista lähtökohdista käsin.

Kehittämistyön tarkoituksena on päästä vaikuttamaan vakiintuneisiin toimintatapoihin ja kaavamaiseen palveluun lisäämällä työntekijöiden tietotaitoa sekä roh-

kaista itsenäisempään työskentelyyn sitoutumalla kaikkia koskevien ohjeiden noudattamiseen.

3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Vakuutusyhtiön toimintaympäristön kuvaus

Lakisääteisistä työtaturmakorvauksista ja asiakkaiden vahinkoasioiden korvauskäsittelystä vastaa vakuutusyhtiössä henkilökorvausosasto. Henkilökorvausosasto muodostuu useammasta eri korvauskäsittelyn tiimistä. Henkilökorvausosastolla käsitellään työtaturmia, jotka aiheuttavat lyhyen ja ohimenevän työkyvyttömyyden, ammattitauteja sekä työtaturmia jotka aiheuttavat pitkän, yli vuoden kestävästä työkyvyttömyyden tai pysyvän työkyvyttömyyden. Vaikeimmat vahingot aiheuttavat pitkiä työkyvyttömyyksiä ja mahdollisesti uudelleenkorvauksia ja jopa eläköitymisiä. Tästä syystä yhtiössä on kehitetty näitä viimeksi mainittuja vahinkoasioita varten erillinen nk. suurvahinkojen käsittelytiimi.

Suurvahinkojen käsittelyn tavoitteena on vahinkoasian mahdollisimman ammattimainen ja oikea-aikainen hoito. Ammattimainen työskentely tukee asiakkaiden työelämään palaamisen onnistumista ja sitä kautta korvausmenon ja vakuutusmaksujen hallittavuutta. Se vaatii erillistä aktiivista ja kokonaisvaltaista sekä laajempaa tietotaitoa vahinkoasioiden korvauskäsittelyssä. Suurvahinkoja käsitellään vakuutusyhtiön erikseen määrittelemässä suurvahinkotiimissä Espoossa ja Turussa. Suurvahinkotiimissä käsitellään myös kaikkia niitä vahinkoja, jotka aiheuttavat asiakkaille jonkinlaisen kuntoutustarpeen. Ammatillisen kuntoutuksen tarpeessa olevien asiakkaiden osalta korvauskäsittely on keskitetty ja niiden hoitamisesta vastaavat henkilöt, jotka ovat erikseen perehtyneet ammatillisen kuntoutuksen toimintaan. Vaikeasti vammautuneiden ja muiden toimintakykykuntoutusta tarvitsevien asiakkaiden korvausasioita hoitavat yhtiössä kaikki korvauskäsittelijät, lääketieteelliset asiantuntijat, korvauskäsittelyyn perehtyneet asiantuntijat ja juridiset asiantuntijat.

Vakuutuskuntoutus VKK ry toimii palveluntuottajana toimintakykykuntoutusasioiden hoitamisessa ja suurvahinkotiimistä tehdään toimeksiantoja VKK:lle toi-

mintakykykuntoutusasioiden hoitamiseksi ja arvioimiseksi erillisten toimintaohjeiden perusteella. Suurvahinkotiimissä korvausasioita hoidetaan kokonaisvaltaisesti ja jokaiselle asiakkaalle on nimetty oma korvauskäsittelijä. Korvauspalvelua kehitetään ja on kehitetty vuosien ajan koulutuksien ja erilaisten projektien avulla. Korvauskäsittelijän työ on asiakaspalvelutyötä puhelimesta sekä asiakkaiden korvausasioiden ja etuuksien käsittelyä yhtiöön saatujen dokumenttien avulla.

Suurvahinkotiimin ja koko henkilökorvausosaston työtä ohjaa organisaation ja yhtiön visio, strategia ja arvot. Tavoitteena yhtiöllä on saavuttaa alan tyytyväisimmät asiakkaat, joita palvelee joukko kattavan ammattitaidon omaavia työntekijöitä. Asiakkaille tarjotaan tukea vaikeissa tilanteissa, jolloin pääsemme lisäämään arjen turvallisuutta ihmisille. Keskitetyllä ammattitaidolla ja osaamisella pystymme tarjoamaan arjen työn kautta lisäarvoa asiakkaillemme. Myös suurvahinkotiimin tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat. Jotta voimme vastata tähän, tulee meillä olla työkalut kohdata asiakkaamme asiakaslähtöisesti. Ottamalla työhömmme peiliksi yhtiön arvot (kuva 2.), voimme onnistua tehtävässämme.

Toimintakykykuntoutusta tarvitsevien asiakkaiden kohdalla tarkoituksena ja tavoitteena on, että saamme tarjottua heille hoitoa ja kuntoutusta oikea-aikaisesti ja yhdenvertaisesti. Vakuutusyhtiön rooli kuntoutuksen palvelujärjestelmässä on toimia maksajana ja maksusitoumusten antajana. Teemme myös ratkaisut siitä, onko vahingoittunut oikeutettu joihinkin hoitotoimenpiteisiin tai kuntoutukseen tapaturmavakuutuslain perusteella. Meillä tulee olla tiedossa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaprosessit, jotta voimme olla mukana asiakkaan hoito- ja kuntoutusasioissa oikea-aikaisesti.

Vahinkoasioiden korvauskäsittelyä tulee myös dokumentoida ja kirjaamisen tulisi olla mahdollisimman yhtenäistä, jotta se palvelee vakuutusyhtiön korvausprosessin suunnittelua, toteutusta, arviointia ja asiakkaiden neuvontaa. Hyvällä dokumentoinnilla saavutetaan turvallisuutta ja luotettavuutta sekä lisätään jatkuvuutta. Hyvä dokumentointi turvaa myös tiedonsaantioikeuden toteutuneesta sekä vahvistaa asiakkaan ja vakuutusyhtiön oikeusturvaa.

Tässä kehittämistyössä toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn kehittäminen on rajattu koskemaan vaikeasti vammautuneiden henkilöiden kuntoutusasioita sekä apuvälinepalveluita. Kehittämistyöhön osallistuvat suurvahinkotiimin työntekijät Espoossa ja Turussa.

3.2 Vakuutusyhtiön aikaisempi kehitystyö kuntoutuksesta

Tämä kehittämistyö on lähtöisin työelämän tarpeista. Vakuutusyhtiössä on lähdetty kehittämään kuntoutustoimintaa ammatillisen kuntoutuksen osalta vuonna 2008. Kuntoutustoiminnan kehittämistä toteutettiin aktiivisesti kolmen vuoden ajan ja kuntoutusvahinkojen käsittelylle luotiin erillinen hoitomalli. Hoitomallin jalkauttaminen käytännön työhön ja sen jatkuva arvioiminen on antanut mahdollisuuden vähentää ulkopuolisten toimijoiden palveluja ja luonut lisäarvoa kuntoutuksessa oleville asiakkaille muun muassa työn laadun parantumisesta, asiakastyytyvyyttä ja nopeampaa asiakaspalvelua.

Toiminnan arviointia on tehty vuonna 2011 vakuutusyhtiön sisäisen laaduntarkastuksen toimesta sekä kuntoutustoimintojen jatkokehittämisen ja nykytilan arvioinnin osalta erillisellä kuntoutusprojektilla vuosina 2011–2012. Ammatillisen kuntoutuksen toimintojen kehittämisen ja siitä saatujen arviointien pohjalta nousi myös esille tarve lähteä arvioimaan toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyä yhtiössä. Kuntoutusprojektin yhteydessä saatujen selvitysten perusteella yhtiössä ei ole ollut yhtä selkää yhtenäistä toimintatapaa ja hoitomallia toimintakykykuntoutuksenvahinkojen korvauskäsittelylle. Korvauskäsittelystä vastaavat useat eri ammattiryhmän edustajat ja näin se on vaikuttanut myös korvauskäsittelyn sujuvuuteen ja sitä kautta asiakaspalveluun ja korvauskäsittelyn nopeuteen.

Lisäksi kehittämistyötä on tehty aktiivisesti toimintakykykuntoutuksen osalta Vakuutus kuntoutus VKK ry:n kanssa vuodesta 2012 alkaen.

3.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää vakuutusyhtiön toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyä yhtenäisemmäksi, selkeämmäksi, sujuvammaksi ja ennakoivammaksi. Edelleen tarkoituksena oli saavuttaa laadukkaampaa asiakaspalvelua ja asiakastyytyvääsyyttä. Tarkoituksena oli saada vaikeasti vammautuneiden henkilöiden toimintakykykuntoutusasiat käyntiin oikea-aikaisesti, oikeassa paikassa ja oikealla asiantuntemuksella.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn historiaa ja kehitysvaiheita data-aineiston avulla ja nykytilaa pienryhmätekniikalla 6.3.5. Tämän tiedon perusteella luotiin yhdessä vahinkoasioita käsittelevien korvauskäsittelijöiden ja muun asiantuntijatyöryhmän kanssa yhtenäinen toimintakykykuntoutusta koskeva prosessimalli ja toimintaohjeet, joiden oli tarkoitus selkiyttää ja sujuvoittaa työtä. Lisäksi tarkoituksena oli edelleen kehittää saumatonta yhteistyötä Vakuutuskuntoutus VKK ry:n kanssa, joka osaltaan sovittujen yhteistyösopimusten mukaisesti koordinoi toimintakykykuntoutusasioita yhdessä vahingoittuneen, hänen kotikuntansa, sairaanhoitopiirin ja vakuutusyhtiön kanssa.

Kehittämistyön yhtenä osa-alueena oli luoda korvauskäsittelijöille selkeät ja yksinkertaiset korvausohjeet toimintakykykuntoutusvahinkojen käsittelystä yhtiön intranettiin. Ohjeiden avulla pystyimme lisäämään korvauskäsittelijöiden autonomiaa korvauspäätösten tekemisessä ja sujuvoittamaan korvauskäsittelyä ja vaikuttamaan korvauskäsittelyyn käytettyä aikaa. Toimiessamme oikea-aikaisesti ja antaessamme oikeanlaisia päätöksiä pystymme tulevaisuudessa parantamaan asiakkaan toipumista ja kuntoutusta, asiakkaiden tasa-arvoisuutta, saavutamme parempaa laatua työhömmme, asiakastyytyvääsyyttä ja pidemmällä aika välillä toivottavasti saavutamme myös myönteistä kehitystä korvausmenojen osalta.

Seuraavassa luvussa käsitellään kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen taustaa, jotka ohjaavat tämän kehittämistyön etenemistä.

4 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS

Kehittämistyön metodologisena lähestymistapana on tässä työssä käytetty soveltaen kehittävää työntutkimusta.

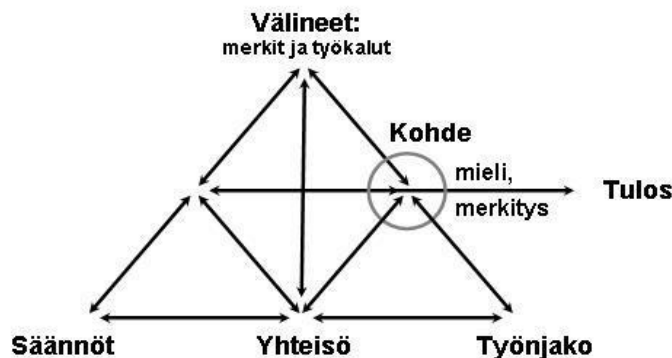
Kehittävä työntutkimus on saanut alkunsa Suomessa ja sitä on kehitetty kasvatustieteellisessä tutkimuksessa 1980-luvulla työn ja organisaatioiden kehittämiseen ja tutkimiseen. Se on kulttuurihistorialliseen ja toiminnan teoriaan sekä ekspansiiviseen oppimiseen pohjautuva työn tutkimisen ja kehittämisen metodologia (Toikko & Rantanen 2009, 31). Engeströmin (1998) mukaan kehittävän työntutkimuksen tehtävänä on tuottaa työntekijöille ”peiliksi” konkreettista havaintoaineistoa omasta työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista. Lisäksi sen tavoitteena on asettaa työntekijöille tehtäviä aineiston analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi.

Toiminnan teoria on teoriasuuntaus, joka sijoittuu yhteiskuntatieteen ja käyttäytymistieteen välimaastoon. Toiminnan teoria on pikemminkin laaja teoriakehitys tai laaja käsitteellinen kokonaisuus kuin yksittäinen teoria. Kulttuurihistoriallisessa ajattelussa älykäs toiminta rakentuu sosiaalisissa käytännöissä muotoutuneista toimintajärjestelmistä. Toiminnan teorian tarkoituksena on hahmottaa ihmisen yhteisöllistä toimintaa sekä yksilöiden roolia yhteisöllisessä toiminnassa. Toiminnan teoria perustuu ajatuksiin ihmisen toiminnan kulttuurihistoriallisesta taustasta, toiminnan tilanneriippuvuudesta sekä älyllisestä toiminnasta osana yhteisöllisiä toimintajärjestelmiä. Toiminnan teoriassa sovelletaan neuvostoliittolaisen kulttuurihistoriallisen teorian edustajien, erityisesti Lev Vygotskin ja Aleksei Leontjevin 1920-luvulla alkanutta pyrkimystä yhdistää tuolloin käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä erillisinä nähdyt yksilön ja yhteiskunnan näkökulmat. Yhdistävänä linkkinä yksilön ja yhteiskunnan tasojen välillä on toiminnan kuvaaminen ns. toimintajärjestelmän kautta. (Engeström 1987; muutoslaboratorio.)

Engeström (1995) on kuvannut toimintajärjestelmän (kuva 3.), jonka mukaan mallin avulla on helpompi hahmottaa toiminnan kokonaisuutta. Se määrittää

yksilön tekojen ja yhteisöllisen toiminnan suhdetta ja se toimii työvälineenä silloin, kun analysoidaan toiminnan sisäisiä vaikutusrakenteita. Edelleen toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta, tietyn yhteisön toimintakäytäntöä. Yhteisöllä on sisäinen työnjako, vakiintuneet säännöt ja erityiset työvälineet, jotka tässä tilanteessa kertovat tilanteen vakiintuneisuudesta. Toimintajärjestelmässä tärkeimpänä nähdään toiminnan kohde. Kohde on se elementti, johon työntekijät työllään pyrkivät vaikuttamaan ja mihin tulokseen pyritään pääsemään.

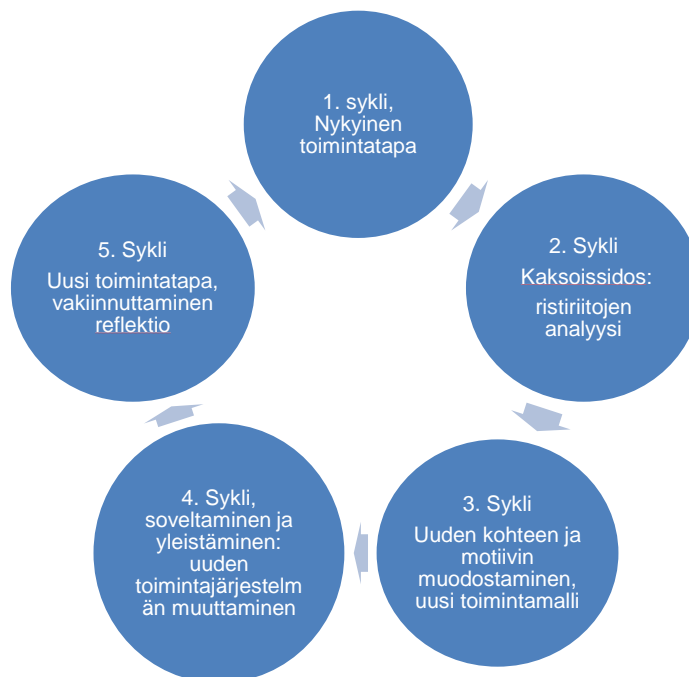
Tekijä toimintajärjestelmässä voi olla kuka tahansa työntekijä tai työntekijäryhmä. Yhteisöllä tarkoitetaan toimintajärjestelmässä niitä osanottajia, jotka kaikki jakavat saman kohteen. Toimintajärjestelmä toimii yhtenä kehittävän työntutkimuksen periaatteellisista lähtökohdista. Se toimii hyvin käytännönläheisenä analyysivälineenä työn osatekijöiden erittelyssä ja sen lisäksi se on teoreettinen malli itse toiminnan rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Engeström 1995, 41–62. Muutoksentehtävien www-sivut 2013.)



Kuva 3. Toimintajärjestelmä (Engeström 1987, 1995)

Ekspansiivisella oppimisella puolestaan tarkoitetaan oppimista ja työkäytännön kehittämistä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmassa yhteydessä. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen ei ole vain tiedollinen kysymys vaan se edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä sekä toiminnan laadullista uudistamista. Kehittävässä työntutkimuksessa voidaan käyttää ekspansiivisen oppimisen syklimäistä toi-

mintatapaa (kuva 4.), jonka tulisi johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttamiseen. Tutkimuksellisen osan syklissä on tarkoituksena ja tehtävänä viedä prosessia eteenpäin nk. väliintulolla ja sen jälkeen tuottaa työntekijöille materiaalia omasta työstään, häiriötekijöistä ja uusien ratkaisujen mahdollisuuksista. (Engeström 1995, 87–100.)



Kuva 4. Kehittävän työntutkimuksen sykliset vaiheet (Engeström 1987, 189)

Syklin ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan kehitettävän asian nykytilaa ja historiaa. Toisessa vaiheessa suunnitellaan uusia toimintatapoja. Kolmannessa vaiheessa analysoidaan käsitteet ja uuden toimintamallin luomisprosessi. Neljännessä vaiheessa tehdään uuden toimintamallin käyttöönotto ja analyysi. Viimeisenä arvioidaan sitä, miten uusi toiminta on sujunut käytännön työssä. (Engeström 1995, 88–96.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin tämän kehittämistyön etenemistä kehittävän työntutkimuksen syklien mukaan.

5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN JA KEHITYSSYKLIT

Tämän kehittämistyön työskentelyn käynnistyminen sai alkunsa alkuvuodesta 2013, jolloin vakuutusyhtiöllä ja VKK:lla oli yhteispalaveri koskien toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyä ja yhteistyötä.

Tämän palaverin jälkeen kutsuttiin koolle vakuutusyhtiön edustajia 8.2.2013, jossa mukana olivat vakuutusyhtiön henkilökorvausten korvauspäällikkö, palvelupäällikkö, kuntoutussuunnittelija, kaksi korvausasiantuntijaa ja kehittämistyön tekijä. Tapaamisessa hyväksyttiin kehittämistyön tekeminen ja sovittiin alustavista tavoitteista ja aikataulusta. Kehittämistyölle nähtiin tarve ja se katsottiin ajankohtaiseksi toteuttaa. Tapaamisessa esitettiin kehittämistyölle yhdeksi tavoitteeksi miettiä, miten toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyä voitaisiin kehittää niin, että korvauskäsittelijät pystyisivät jatkossa toiminaan entistä itsenäisemmin. Tapaamisen perusteella kehittämistyöstä laadittiin tarkempi suunnitelma, jonka korvauspäällikkö hyväksyi saatuaan kehittämistyölle juridisen hyväksynnän organisaation lakiosastolta helmikuun lopussa 2013.

Kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt nimettiin myös tapaamisen lopulla. Työryhmään kuuluvaksi valittiin sellaisia henkilöitä, joilla on osaamista ja asiantuntijuutta kuntoutusasioiden hoitamisesta. Työryhmän työntekijöiksi valittiin kuntoutussuunnittelija, kaksi korvausasioiden asiantuntijaa sekä itse kehittämistyön tekijä. Ohjausryhmässä toimivat edellisten työntekijöiden lisäksi korvauspäällikkö, joka toimii kehittämistyössä kehitettävien toimintaohjeiden ja prosessimallien oikeellisuuden ja korvauksiin vaikuttavien asioiden tarkastajana. Työyhteisön esimies toimii kehittämisprosessin työelämän vastuuhenkilönä ja työyhteisön ja kehittämisprosessin käytännön asiantuntijana. Ohjausryhmän tehtävänä on seurata ja ohjata kehittämistyön etenemistä. Työryhmä toimii aktiivisena työn käytännön toteuttajana yhdessä työyhteisön työntekijöiden kanssa. Varsinaisesti itse kehittämistyön tekijänä toimin vastuussa nk. tutkijana, jolloin toimin vastuullisena kehittämistyön asiantuntijana tehtävänäni kehittämisprosessin toteut-

tamisen, ylläpitämisen ja edistymisen varmistaminen. Lisäksi toimin aineistonkeruun ja sen analysoinnin vastuuhenkilönä.

Seuraavassa kuvassa nähdään kehittämistyön eteneminen ja lähikehityksen vyöhykkeet:



Kuva 5. kehittämistyön eteneminen ja toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn lähikehityksen vyöhyke.

Seuraava tapaaminen järjestettiin 19.3.2013 yhtiön tiloissa. Tässä palaverissa esiteltiin kehittämistyön tarkennettu suunnitelma ja lisäksi työryhmässä mietittiin alustavasti toimintakykykuntoutusvahinkojen ideaaliprosessia ja apuvälineprosessia.

20.3.2013 työyhteisön yhteisessä tiimipalaverissa esiteltiin kehittämistyön tausta ja lähtökohdat, tarkoitus ja tavoite. Lisäksi palaverissa toteutettiin nykytilan kartoitus. Kartoitus toteutettiin pienryhmäteknikalla 6.3.5, joka on yksi ryhmähaastattelumuoto.

Kehittämistyön historia-analyysiä varten oli jo helmi-maaliskuussa hankittu data-aineisto yhtiön tietokonejärjestelmästä. Data-aineisto koostui sattumanvaraisesti poimituista 15 vahinkotapauksesta, joissa oli maksettu korvauksia toimintakykykuntoutukseen tehdyillä maksukoodeilla.

Toukokuussa 23.5.2013 järjestettiin yhteistyössä VKK:n kanssa koulutustilaisuus, jossa VKK kertoi toimintakykykuntoutuksesta yleisesti ja lisäksi käytiin tarkemmin läpi yhteistyössä kehitelty prosessimalli toimintakykykuntoutusasioiden hoitamisesta.

Touko- ja kesäkuu oli data-aineiston ja ryhmähaastattelun aineistojen analysointia. Elokuun puolella välissä työyhteisön tiimipalaverissa käytiin läpi alustavia tuloksia ja kehittämishaasteita, joita aineistojen pohjalta oli noussut esille. Palaverissa nostettiin esille viisi keskeistä kehittämishaastetta ja näistä käytiin vielä keskustelua. Nyt kun oli saatu esille konkreettiset kehittämiskohteet, oli hyvä luoda keskustelua siitä, miten juuri näihin haasteisiin voitaisiin vastata. Kehittämistyön tekijä laati muistiinpanoja käydystä keskustelusta, jonka perusteella saatiin lisäaineistoa peiliksi aikaisemmalle tiedolle.

Työryhmän kanssa sovittiin erikseen seuraavat viisi tapaamista yhtiön tiloissa videoneuvotteluina, koska työryhmään kuului henkilöitä Espoosta ja Turusta. Palaverit toteutettiin 1,5-3 tunnin mittaisina. Jokaiselle työskentelykerralle laadittiin erilliset etenemissuunnitelmat, jotka sisälsivät aikataulun ja työskentelyyn sisältyvien tehtävien ohjeistukset. Jokaisesta palaverista laadittiin pöytäkirjat ja edellisen kerran pöytäkirja käytiin aina läpi seuraavan työskentelykerran alussa. Palaverien välissä työskentelyä toteutettiin yksin ja parityöskentelynä.

29.8.2013 työryhmän palaverissa käytiin läpi analyysien tulokset. Analyysin tuloksia (joka toimi peiliaineistona) käytiin läpi tarkemmin ja sieltä nousi esille viisi sellaista asiaa joihin nähtiin tarve lähteä vastaamaan. Lisäkeskustelua käytiin siitä, tulisiko näitä viittä asiaa vielä mahdollisesti rajata. Tässä palaverissa päätettiin, että lähdemme kehittämään selkeää toimintaprosessia vaikeasti vammautuneiden henkilöiden toimintakykykuntoutusasioiden hoitamiseen ja

siihen liittyviä käytännön toimintaohjeita sekä prosessimallia apuvälineiden osalta. Sovittiin työskentelyn jakamisesta ja sovittiin seuraavan palaverin ajankohta.

13.9. ja 24.9.2013 työryhmässä työskenneltiin intensiivisesti ja esiteltiin pari työskentelyn tuloksena saatuja malleja ja ohjeita. Lisäksi tehdyt tuotokset esiteltiin korvauspäällikölle ja palvelupäällikölle. Vielä jouduttiin selvittämään erinäisten asioiden korvauskäytäntöjä ja juridiikkaa, jotta laaditut ohjeet ja prosessimallit noudattavat tapaturmavakuutuslakia ja yleistä korvauskäytäntöä. Laaditut prosessimallit ja toimintaohjeet saivat hyväksynnän. Palaverissa päätettiin myös, että uusien ohjeiden käyttöönotto tulee tehdä vielä 2013 vuoden puolella. Tätä varten päätettiin seuraavan tapaamisen ajankohdaksi 3.10.2013.

3.10.2013 palaverissa päätettiin, että uudet prosessimallit ja toimintaohjeet lanseerataan erillisten koulutustilaisuuksien avulla henkilöstölle. Palaverissa laadittiin koulutustilaisuuksien sisällöt ja aikataulu sekä sovittiin kouluttajista. Ajankohdaksi sovittiin 15.10 ja 29.10.2013. Asiakaspalvelun takaamiseksi tilaisuuksia järjestettiin kaksi, etteivät kaikki osallistuisi koulutukseen samanaikaisesti. Tilaisuudet pidettiin videoneuvotteluina Espoon ja Turun välillä. Kaksi kouluttajaa osallistui tilaisuuksiin Espoossa ja kaksi Turussa. Koulutukset järjestettiin samansisältöisinä.

10.10.2013 pidettiin viimeinen palaveri, jossa käytiin läpi tehdyt prosessimallit ja toimintaohjeet, sekä tarkennettiin koulutustilaisuuksien materiaalit. Koulutustilaisuuksia varten oli tehty esimerkkejä, joiden avulla pienryhmissä päästiin käsittelemään uusia ohjeita käytännössä.

15.10 ja 29.10.2013 järjestettiin koulutustilaisuudet, jotka onnistuivat hyvin ja herättivät myönteistä keskustelua, joka osaltaan toimi suorana palautteena sille, että kehittämistyöllä on saatu myönteistä kehitystä aikaiseksi. Virallisesti prosessimallien ja toimintaohjeiden käyttöönotto tapahtui 1.11.2013.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin kehityssyklin jokaista vaihetta ja käydään ne läpi yksityiskohtaisemmin. Tällä pyritään tiedon läpinäkyvyyteen ja saadaan selville toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn nykytila ja kehittämistarpeet. Näiden perusteella pystytään sitten luomaan uutta toimintamallia. Jo-

kaisen kehitysvaiheen tiedoilla on tärkeä merkitys siirryttäessä syklin seuraavaan vaiheeseen. Aikaisemmat tiedot ohjaavat ratkaisemaan ristiriitoja ja luomaan uusia kehityshypoteeseja.

5.1 Historiallinen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaan nykyisen toimintatavan ja ongelmien etnografian jälkeen siirrytään toiminnan kehityshistorian ja nykyristiriitojen analysointiin. Tässä vaiheessa voidaan erotella kolme eri vaihetta. a) historiallinen analyysi, b) nykytoiminnan analyysi sekä c) lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu. Tämän kehitysvaiheen erittelyssä tulee ratkaista muutamia tutkimuksellisia peruskysymyksiä, joiden avulla päästään eteenpäin. Mistä historiallista aineistoa kootaan ja minkälaisista toiminnan piirteistä tietoa halutaan, miten toiminnan kehitys jaksotellaan ja miten toiminnan muutokset selitetään. Lisäksi tulee päättää, minkälaista aineistoa historiallista analyysia varten kootaan. Toimintajärjestelmän rakenne ja toiminnan laadullisen muutoksen kehityssykli toimivat pitkälti aineiston keräämisen perusteena. Ristiriitojen syntymisen ja niiden ratkaisemisen perusteella päästään siirtymään kehitysvaiheesta toiseen. (Engeström 1995, 135–138; Engeström 2002, 135–136.)

Historiallinen analyysi antaa vastauksia ja tietoa siitä, millaisia käytäntöjä työyhteisössä on, millaisia ajattelutapoja ja välineitä on käytössä (Engström 1995, 139.) Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn toimintaprosessin historiallinen analyysi antaa meille vastauksia siihen, millaista toimintamallia toimintakykykuntoutuksen käsittelyssä on aikaisemmin käytetty ja millaisia ristiriitoja korvauskäsittelyssä on ilmennyt vuosien 1998–2012 aikana.

Historiallinen analyysi ei ole koskaan täydellinen ja sitä voidaankin käyttää ja hyödyntää eri tasoilla. Ammattialan tai organisaation työyhteisön kehittymistä tarkastellaan yhteisöhistoriallisessa analyysissa. Kohdehistoriallisessa analyysissä jäljitellään tutkittavan toiminnan kehitysvaiheita ja ristiriitoja nimenomaan kohteen kehityksen kautta. Teoriahistoriallisessa analyysissa puolestaan eritellään toiminnassa käytettyjä välineitä, käsitteitä, malleja ja teorioiden kehitystä.

Tämä analyysi on tärkeä, koska siinä paikallisen erityistoiminnan lisäksi organisaatiotasolla kehitysvaiheissa sovelletaan yleisiä käsitteellisiä välineitä ja kuvaustapoja. Tämä tarkoittaa, että ne välittyvät työ- ja toimintaohjeiden sekä säännösten kautta paikalliseen toimintaan. Vaikka yllä olevat historiallisen analyysin näkökulmat ovat olleet ensisijaisina, voidaan mukaan ottaa näkökulmaksi vaikka sääntöhistoriallinen analyysi, jossa keskitytään kyseisen toiminnan laki- ja säännöspohjan kehitykseen. (Engeström 2002, 135–137; Virkkunen 2005, 5-6.)

5.1.1 Aineiston kerääminen historiallista analyysiä varten

Historiallista analyysia tehtäessä käytetään yleensä dokumentteja ja suullista tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 142). Historiallista kehitystä kuvaavat työyhteisössä vallitsevat käytännöt, sillä ne voivat olla peräisin kaukaa menneisyydestä. Ensimmäinen kehityshypoteesi syntyy toiminnan kehityshistorian analyysin tuloksena, joka on kuvaus historiallisista kehitysvaiheista ja niiden sisällä syntyneistä ristiriidoista (Engeström 2002, 137–139).

Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyyn vaikuttavat tapaturmavakuutuslaki, päivitettävät valtakunnallisesti käytössä olevat korvauskäytännöt sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittyminen. Tässä kehittämistyössä historiallisessa analyysissä on käytetty soveltaen kohdehistoriallista analyysia sekä sääntöhistoriallista analyysia. Kohdehistorian analyysissä keskityttiin toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn toimintamallin kehitysvaiheisiin ja siinä ilmenneisiin ristiriitoihin. Tärkeää oli rajata se, millaista aineistoa kootaan, jotta toiminnan laadullisen muutoksen kehityssykli tulisivat näkyviin. Mielenkiintoiseksi historia analyysissä nousee sääntöhistoriallinen näkökulma ja tarkastelu, miten vuonna 2005 voimaan tullut täyskustannusvastuu ja myöhemmin lait ja asetukset lääkinnällisestä kuntoutuksesta ja apuvälineistä sekä uusi terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326) näkyvät toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyssä. Onko muutoksilla vaikutusta toimintakykykuntoutuksen vahinkoasioiden korvauskäsittelyyn ja miten muutokset ilmenevät kehityssyklin eri vaiheissa.

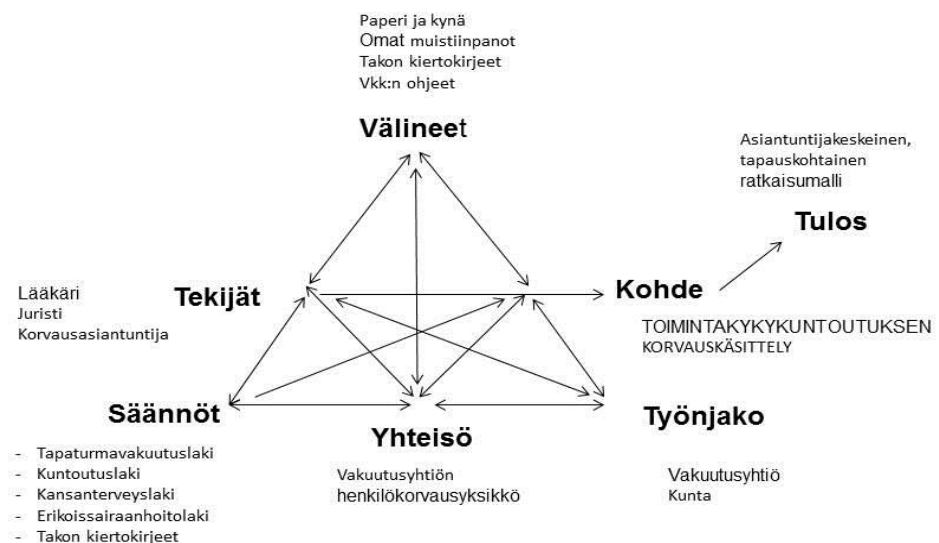
Aineiston analysoinnissa käytetään sisällönanalyysia, jolla pyritään ensin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa. Tämän jälkeen käytetään kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennetta aineiston analysoinnin analyysirunkona. (Kynge & Vanhanen 1999, 4-7; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.)

Historiallista analyysiä varten tehtiin tietokoneella haku vahinkotapauksista, jossa etsittiin vaikeasti vammautuneita henkilöitä, joille on korvattu toimintakykykuntoutusta. Hakutekijöinä olivat tietojärjestelmissä käytettävät korvausten maksukoodit. Hakuun käytettiin pyörätuolia, proteesia ja asunnonmuutostöitä sekä palveluasumisen maksukoodia. Haun perusteella valittiin käsiteltäväksi viisitoista vahinkoa, joista kolmetoista hyväksyttiin analyysiin tarkasteltavaksi ja jotka täyttivät valintakriteerit. Haun tuloksena olleiden vahinkojen sattumisvuodet osuivat vuosille 1998–2011. Kirjallista dokumentaatiota ja käsittelymerkintöjä vahingoista oli kolmenlaista. Käsikirjoitettuja käsittelymerkintöjä vuoteen 2003 saakka, sähköinen nk. vanha käsittelylehti vuodesta 2003 alkaen ja uusi käsittelymerkintöjä varten oleva sähköinen käsittelylehti, johon on siirrytty vuonna 2011. Kirjauksia vahinkotapauksista oli 7-34 sivua vahinkoa kohden. Kirjaukset pitivät sisällään kaiken sen, mitä vakuutusyhtiössä on vahinkotapahtumasta kirjattu ylös. Hankitun aineiston keräämisen päälähtökohtana oli, että tällä tiedolla saadaan selkeä kuva siitä, millainen toimintamalli on ollut käytössä toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyssä aikaisemmin.

Se, kuinka paljon minun tutkijana tuli aineistoa selvittää, ei ollut tiedossa etukäteen, enkä ollut sitä etukäteen miettinyt. Näin jatkoin aineiston analysointia niin kauan, kunnes samat asiat alkoivat kertaantua. Tässä vaiheessa katsoin aineiston riittäväksi eli saavuttaneen saturaatiopisteen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 177). Hirsijärvi ym. tuovat esille myös, että tutkijan oma tieto asiasta vaikuttaa siihen, miten hän aineistoa analysoi ja millaista tietoa hän kerätessään löytää ja huomaa. Itselläni on aikaisempaa kokemusta toimintamalleista ja hoitoprosesseista sekä toimintakykykuntoutuksesta ja terveydenhuollon asiakastietojen kirjaamisesta aikaisempien koulutusten kautta. Aikaisemman tiedon va-

lossa minulla on ollut helpompi ymmärtää kirjattuja tietoja ja hahmottaa vallitsevaa toimintamallia.

Aloitin analyysin tekemisen laatimalla jokaiselle vahinkotapaukselle oman toimintajärjestelmän mallin, johon keräsin materiaalia käsittelymerkinnöistä. Toimintajärjestelmän malleja tuli yhteensä 13. Kirjattuani kaikki ja luettuani ne kertaalleen kaikki läpi, alkoi seitsemännen vahinkotapauksen kohdalla tapahtua kertaantumista ja tässä vaiheessa toimintakykykuntoutusasioiden korvauskäsittelyn toimintamalli hahmottua. Neljännellä lukukerralla ja käsitteiden sekä toimintatapojen järjestelemisellä sekä aineiston ryhmittelyllä sain kuvattua toimintamallin, joka kuvaa toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyä (kuva 6.)



Kuva 6. Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn malli.

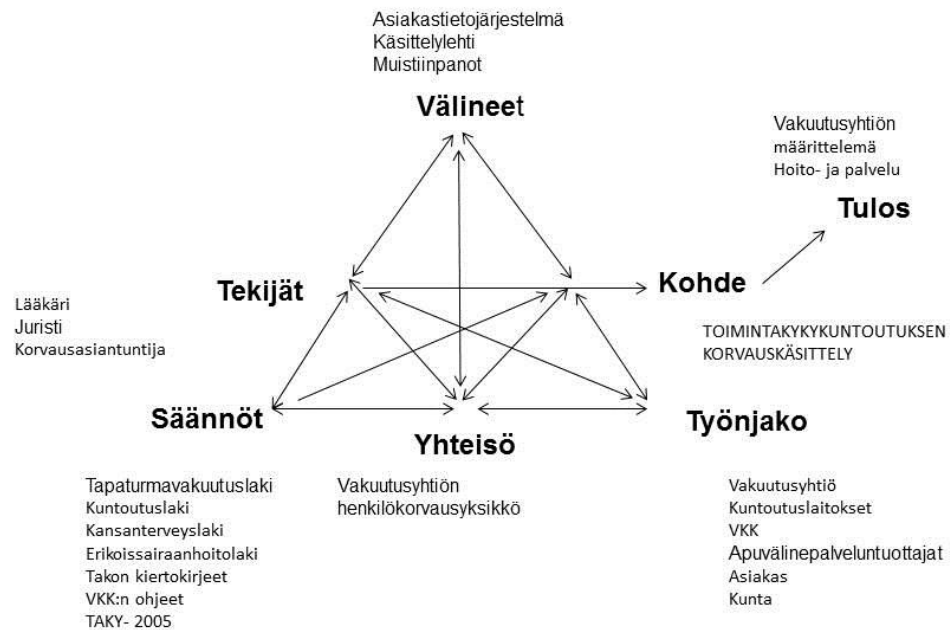
Tämän jälkeen lisäsin tekemiini toimintajärjestelmän malleihin toimintakykykuntoutukseen liittyvät sääntö- ja lakiuudistukset. Tämän avulla oli mahdollisuus tarkastella toimintamallin mahdollisia muutoksia vuosien varrella.

Aloitin aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn uudelleen. Kävin toimintamalliin liittyvät kirjaukset uudelleen läpi ja järjestin ne aikajärjestykseen vuosittain. Tämän perusteella sain esille kaksi kehityskohtaa eri aikakausille. Nämä kuvaavat toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyssä tapahtuneita suunnanmuutoksia ja merkittävimpiä korvauskäsittelyyn vaikuttaneita tekijöitä (taulukko 1).

	Yhteisöhistoriallinen analyysi (toiminnan kehitysvaiheet)	Sääntöhistoriallinen analyysi (toiminnan kehitys säännöspohjan perusteella)	
Toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn toimintajärjestelmä	Käsittelymerkinnät vahinkotapauksista	Korvauskäsittelyyn liittyvät sääntömuutokset Täkymuutos 2005, Terveystoimintalaki 31.12.2010	
Yhteisö			
Toimijat			
Työnjako			
Säännöt			
Välineet			

Taulukko 1. Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn kehitysvaiheiden analyysi.

Toimintakäytäntöjen kehittyminen ja muutokset vuosien varrella olivat kiinnostuksen kohteena ja tätä vaihetta selvitetessä yhteisöhistoriaan liittyvä kohde ja teorian historia sekä sääntöhistoria nivoutuivat toisiinsa aineistossa. Aineistoa kirjatessa, lisäsin muistiinpanoja omista havainnoista ja ajatuksista liittyen toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyssä tapahtuneisiin muutoksiin. Seuraavasta kuvasta käy ilmi, miten täyskustannusvastuun voimaantulo 2005 on vaikuttanut toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyyn.



Kuva 7. Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn malli Täky-aikana.

Ennen vuotta 2005 toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyä tehtiin vakuutusyhtiössä lääkäri- ja asiantuntijajohteisesti ja työnjako oli pääsääntöisesti vakuutusyhtiön ja kunnan välillä. Toki kuntoutusta korvattiin myös suoraan yksityisille kuntoutuslaitoksille ohjeiden ja asetusten mukaisesti. Apuvälineiden ja muun lääkinnällisen kuntoutuksen korvattavuudesta päätettiin tapauskohtaisesti. Ratkaisujen tekoa ohjasi voimassa oleva tapaturmavakuutuslaki, kuntoutuslaki ja kansanterveyslaki, erikoissairaanhoitolaki sekä TAKOn antamat kiertokirjeet korvauskäytännöistä. Tämän aikakauden korvauskäsittelyä voidaan kuvailla asiantuntijalähtöisenä, tapauskohtaisena suunnittelemattomana toimintana. Toimintamallin mukaisesti kuntoutusta ei välttämättä pystytty toteuttamaan oikea-aikaisesti ja kuntoutusratkaisun saaminen saattoi kestää kohtuuttoman kauan.

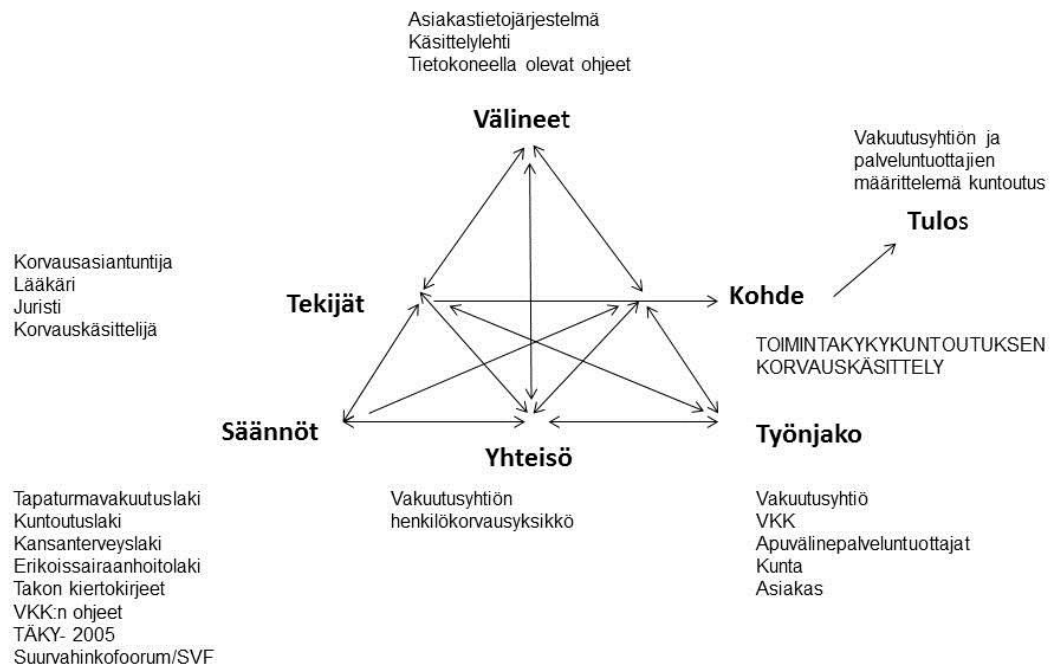
Vuonna 2005 täyskustannusvastuun tullessa voimaan toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyssäkin voidaan nähdä selkeä ero (kuva 7). Täyskus-

tannusvastuu (lisäksi tapaturmavakuutuksen kuntoutuslain 7§:n muutokset) mahdollisti muun muassa vakuutusyhtiön päättää ja valita asiakkaiden hoito ja kuntoutuspaikka. Työnjaollisesti tämä merkitsi, että kunnan ja vakuutusyhtiön lisäksi toimintakykykuntoutuksen vahinkoasioiden hoitamiseen tulivat vaikuttamaan enemmän myös yksityiset kuntoutuslaitokset sekä yksittäiset apuvälinepalveluntuottajat. Vakuutusyhtiöllä oli mahdollisuudet antaa asiakkaille suoraan maksusitoumuksia apuvälineisiin ja laituskuntoutukseen sekä avoterapioihin. Näin asiakkaille mahdollistettiin nopeampi palvelu ja kuntoutukseen pääsykin nopeutui. Kunnan hoitovastuu ja rooli jäi taka-alalle tässä vaiheessa. Vakuutusyhtiö ohjasi asiakkaiden kuntoutusta ja hoitoa. Edelleen tässä vaiheessa korvausratkaisuja tehtiin asiantuntijalähtöisesti. Työtä jonkin kuntoutuksen korvaamiseksi ja ratkaisun tekemiseksi tehtiin edelleen niin lääkäreiden, juristien kuin korvausasiantuntijoiden puolesta.

Myös VKK tekee selvitystyötä vakuutusyhtiön toimeksiantojen perusteella esimerkiksi auton ja asunnon apuvälineiden tai muiden kalliiden ja epätavallisten apuvälineiden korvattavuuden ratkaisussa. VKK:n tarkoituksena on selvittää ja tarkistaa, onko jokin apuväline korvattava tapaturmavakuutuslain perusteella, huomioiden asiakkaan vamma ja sen rajoitteet. Tässä vaiheessa oli jo siirrytty sähköiseen tietojen käsittelyyn ja erilaisia ohjeita korvaamiseen oli alettu kirjata säännönmukaisesti muistiin. Tämän aikakauden toimintaa voidaan kuvata pirstaleiseksi ja edelleen vakuutusyhtiön ohjaamaksi toimintamalliksi. Asiakkaan näkökulmasta palvelu oli varmasti yksilöidämpää ja nopeampaa aikaisempaan verrattuna.

Vuonna 2008 ja 2009 nähdään seuraavat muutokset. Aineistosta käy selkeästi esille, että kuntoutusta ei enää myönnettykään yhtiöön saapuneilla yksityisen kuntoutuslaitoksen kuntoutusselosteiden perusteella eikä avoterapeuttien lausuntojen perusteella. Kirjauksista käy ilmi, että ennen kuntoutuksen myöntämistä tulee yhtiössä olla julkisen terveydenhuollon laatima kuntoutussuunnitelma, jonka perusteella vasta ratkaistaan kuntoutuksen korvaamisesta. Vakuutusyhtiön toimintakykykuntoutusasioiden korvauskäsittely oli tällä aikakaudella selkeässä ristiriidassa asiakkaan kokonaishoidon ja kuntoutuksen kanssa sekä kun-

toutuksen yleisten tavoitteiden kanssa. Erillisenä havaintona ja omien muistiinpanojen perusteella tehtiin myös se, että asiakkaiden kotikunnalla ei välttämättä ole lainkaan tietoa, että heidän kunnassaan asuu vaikeasti vammautuneita henkilöitä. Myös asiakkaan asema muiden oikeuksien ja velvollisuuksien osalta omassa hoito- ja kuntoutusprosessissa saattoi olla ”hämärän” peitossa vakuutusyhtiön korvatessa hoidot ja kuntoutukset suoraan yksityisillä palveluntuottajilla. Seuraavassa kuvassa nähdään toimintamalli, joka kuvaa vuosien 2008–2009 toimintakyvykuntoutuksen korvauskäsittelyä. Huomioitavaa on, että tieto uuden terveydenhuoltolain voimaantulosta oli jo tiedossa.



Kuva 8. Toimintakyvykuntoutuksen korvauskäsittelyn toimintamalli vuosina 2008–2009.

Vakuutusyhtiön vastuulla on korvata sille tapaturmavakuutuslain ja kuntoutuslain perusteella määritellyt korvaukset (628/1948, 625/1991). Kunta on vastuussa asiakkaiden hoidosta ja kuntoutuksesta sekä niiden suunnittelusta ja toteu-

tuksesta. Jokaiselle kuntoutusta tarvitsevalle on laadittava julkisen terveydenhuollon kuntoutussuunnitelma (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 29§).

Kun tiedostamme oman vastuumme monikanavaisessa kuntoutuksen palvelujärjestelmässä ja ymmärrämme muun palvelujärjestelmän toiminnan ja siinä tapahtuvat muutokset, voimme lähteä kehittämään omaa toimintaamme niin, että voimme omalta osaltamme täyttää kuntoutukselle laadittuja tavoitteita oikea-aikaisuuden, yhdenvertaisuuden ja yhteistyön näkökulmasta (Hallitusohjelma 2011, 55). Dokumenttien merkintöjen mukaan oltiin siirtymässä toimintamalliin, jossa työnjako saa uuden järjestyksen toimintajärjestelmässä ja tämä on hahmotelma työn nykyisistä ristiriidoista. Edellä tässä luvussa kuvattujen historiallisten kehitysvaiheiden tunnistaminen antaa pohjan tulkita niitä erilaisia toimintakäytäntöjä ja ajattelutapoja, joita eri kehitysvaiheissa on (Engeström 2002, 139).

Seuraavassa luvussa tehdään kuvaus toimintakykykuntoutuksen nykytilasta ja ristiriidoista. Se kuvaa jonkun toiminnan osatekijän kehittymistä muiden edelle toisten osatekijöiden joutuessa yhteentörmäykseen sen kanssa (Engeström 2002, 139). Nykytoiminnan analyysissä hankitaan tietoa toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyyn liittyvistä haasteista ja siitä, miten korvauskäsittelyä voidaan jatkossa kehittää.

5.2 Toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn nykytilan analyysi

Ensimmäinen kehityshypoteesi sisältää kuvauksen toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn nykyisistä ristiriidoista ja se perustuu aikaisempaan dokumenttitietoon ja muistitiedon erittelyyn. Ristiriidat esiintyvät yleisluontoisina ja alustavina ajatuksina (Engeström 1995, 139). Nykytilan analyysillä päästään näyttämään, miten nämä toisen asteen ristiriidat tulevat esille käytännössä. Samalla voidaan testata ja kehittää aikaisemmassa historiallisessa analyysissä syntyneitä toimintamallia. Ristiriitojen esiintymistä käytännössä on kehittävän työntutkimuksen nykytoiminnan ristiriitojen analyysin rakenteessa kuvattu ”harmaana vyöhykkeenä”. Se tarkoittaa sellaista tekemisen aluetta, jolloin työnteki-

jät työyhteisössä jatkuvasti murtavat virallisten normien ja annettujen ohjeiden rajoja. Kehittävässä työntutkimuksessa juuri näiden poikkeamien tunnistaminen ja tulkinta ovat keskeisiä (Engeström 1995, 140).

Historiallisen analyysin viimeisessä vaiheessa tultiin siihen tilanteeseen, jossa toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyssä on lähdetty toteuttamaan uudenlaista toimintamallia eli kuntoutuksen korvaamisen edellytyksenä on julkisen terveydenhuollon laatima kuntoutussuunnitelma ja julkisen terveydenhuollon kokonaishoidollinen vastuu asiakkaista. Tämän toimintamallin käyttöönotto on muodostanut ristiriitoja ja kärjistynyttä tilannetta asiakkaiden, asiakkaan kotikunnan, terapeuttien, apuvälinepalveluntuottajien ja vakuutusyhtiön välillä. Lisäksi organisaation työyhteisössä on kärjistynyt ristiriita kuntoutusasioiden korvausratkaisujen tekijöiden välillä. Uuden työtavan opetteleminen on työlästä ja vaatii paljon resursseja. Engeström (2002, 90) tuo esille myös, että vanhaan toimintatapaan ei myöskään voida palata. Jotta saamme selville nämä ristiriidat, tarvitaan välitason analyysia. Analyysivälineitä ei ole valmiina tarjolla, vaan ne täytyy rakentaa juuri käsillä olevan kehitystyön sisällölle sopiviksi. Työkaluksi tämän kehitystyön nykytilan selvittämiseksi valikoitui 6.3.5 ryhmähaastattelu.

5.2.1 6.3.5 Ryhmähaastattelu

Pienryhmäteknikka 6.3.5 on eräänlainen ryhmähaastattelun muoto, jota voidaan käyttää tutkimuksissa tiedonkeruumenetelmänä. Ryhmähaastattelu on yleensä tehokas tiedonkeruumenetelmä, jolla saadaan paljon informaatiota, se on nopea ja kustannuksiltaan huokea. Menetelmän avulla saadaan haastatteluksi useita ihmisiä ja sitä voidaan käyttää hyvinkin monenlaisiin tarkoituksiin. 6.3.5 pienryhmäteknikka poikkeaa normaalista ryhmähaastattelusta siten, että haastattelijan ei tarvitse kontrolloida ja hallita ryhmää samalla tavalla, koska esimerkiksi dominoivat henkilöt eivät voi peittää hiljaisten osallistujien keskusteluryhtymisiä. 6.3.5 pienryhmäteknikka on hiljainen ryhmähaastattelu, jossa jokainen ryhmän jäsen on tasavertainen keskenään ja jokainen saa ilmaista oman mielipiteensä (Kajaanin Amk:n www-sivut 2013).

Haastattelutekniikka

numero 6 merkitsee osallistujien määrää, numero 3 jokaisen osallistujan saama lomakkeiden määrä. Jokainen haastateltava kirjoittaa jokaiselle kolmelle lomakkeelle itsestä haasteelta/ongelmalta juuri sillä hetkellä tuntuvan asian liittyen toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyyn liittyen. Näin jokaiselta syntyy kolme haastetta. Tämän jälkeen jokainen lähettää lomakkeen vasemmalla puolella istuvalle henkilölle, joka kirjoittaa näihin kolmeen haasteeseen/ongelmaan oman ratkaisuehdotuksen. Tämän jälkeen lomakkeet siirretään taas vasemmalla puolella istuvalle henkilölle, joka vastaavasti kirjoittaa omat ratkaisuehdotuksensa saamiinsa haasteisiin. Näin jatketaan kunnes kaikki ovat antaneet omat ratkaisuehdotuksensa jokaiseen haasteeseen. Numero viisi tarkoittaa siis saatujen vastausten määrää lomaketta kohden (Kajaanin Amk:n www-sivut 2013).

5.2.2 Haastattelun toteuttaminen ja tulokset

Haastattelu toteutettiin organisaation toimitilojen isossa neuvotteluhuoneessa työyhteisön tiimipalaverissa. Ennen haastattelun aloitusta kerroin osallistujille tämä kehittämistyön taustaa ja tavoitteet. Lisäksi kerroin osallistujille, mikä tämä 6.3.5 pienryhmäteknikka on ja miten tällaisessa tilanteessa toimitaan. Samalla kun jaoin kaikille osallistujille lomakkeet ja kynät, kertosin toimintaohjeet ja kerroin, että heille oli määritelty tietty aika kutakin vastausta kohden, jotta koko haastattelu saadaan käytyä läpi saman istunnon aikana. Ennen kuin aloitimme, selvisi, että kahden työntekijän on poistuttava kesken haastattelun. Sovimme, että he osallistuvat kuitenkin niin kauan kuin pystyvät ja kaikkia heidän vastauksiaan käytetään, vaikka he eivät kaikkiin ehdi vastata. Haastattelun alkaessa esitettiin kaksi tarkentavaa kysymystä liittyen siihen, millaisia asioita lomakkeisiin kirjataan. Haastattelun alussa kävi pieni puheensorina, kun osallistujat yrittivät löytää oikeanlaisia asioita lomakkeisiin. Tämä kuitenkin loppui ja haastattelu sujui hyvin ilman häiriötekijöitä loppuun saakka.

Nykytilan kehitystarpeiden määrittelyssä 6.3.5 ryhmähaastattelulla saatiin yhteensä 53 ongelmaa/haastetta toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyyn liittyen. Ongelmiin saatiin yhteensä 203 kehittämisehdotusta. Yhtään täysin tyhjää lomaketta ei tullut. Vastausten analysointi tapahtui toimintajärjestelmän kautta.

Ensimmäisenä aloitin vastausten puhtaaksikirjoittamisen, sitten siirryin vastusten lukemisen ja tämän jälkeen lähdin yhdistelemään kehitystarpeisiin liittyviä ongelmia ja ratkaisuvaihtoehtoja jokaisesta vastauspaperista. Lisäsin löytämiäni ajatuksia ja käsityksiä erikseen tehdylle isolle toimintajärjestelmän pohjalle, josta sitten yhdistelin samaa tarkoittavat asiat ja näin jatkoin, kunnes aineisto oli supistunut merkittävimpiin ja eniten toistuneisiin osatekijöihin. Haastattelussa nousi esille ristiriitoja jokaiseen toimintajärjestelmän osa-alueeseen.



Kuva 9. Työyhteisön työntekijöiden kehitystarpeiden ajattelumallit ja käsitystyypit toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelystä.

Eniten ristiriitoja nousi esille välineisiin liittyvällä toimintajärjestelmän osa-alueella. Korvauskäsittelyn välineisiin liittyvät ongelmat koskivat pääsääntöisesti korvauskäsittelyyn liittyvien korvausratkaisujen tekemiseen ja niiden ohjeiden puuttumiseen. Myös koulutuksen puute nähtiin yhtenä ristiriitana korvauskäsittelyn onnistumisen esteenä. Työnjakoon liittyen tuotiin esille ristiriita kuntoutusasioiden monitahoisuudesta ja asioiden ollessa laajoja, niiden hallitsemisen puutteesta. Kehittämisehdotuksena nousi esille kuntoutusasioiden hoitamisen keskittäminen. Lisäksi kehittämisehdotuksia tuli oman osaamisen kehittämiseksi yhteisillä ”kinkereillä”, koulutuksella ja asiantuntijoiden lisäämisellä, jolloin olisi mahdollisuus saada tukea asioiden reaaliaikaiseen korvauskäsittelyyn. Toimintajärjestelmän tekijät osa-alueeseen tuli haasteita muun muassa siitä, miksi ei voi itse tehdä korvausratkaisua, kuka tekee korvausratkaisun ja milloin kysytään korvattavuutta lääkäriltä. Kehittämisehdotuksia annettiin niin koulutuksen, käytännön harjoittelun kuin avun pyytämisen osalta. Kehittämisehdotusten joukossa oli esimerkiksi seuraavanlaisia ilmauksia:

”ei lääketieteellistä eikä juridista osaamista”,

”rohkeutta ja maalaisjärkeä ohjeiden käyttöön”,

”yksilöidämpää koulutusta”,

”asiantuntijan apua”,

”luodaan selkeä ohjeistus intraan”,

”kehitetään ohjeistusta”,

”käytännön toimintaohjeet tarvitaan.

”Miten lähdetään liikkeelle ja miten prosessi etenee”,

”pieni yhteenveto mitä, miten ja milloin pitää tehdä”,

”alan ohjeistusten läpi käynti”,

”olisi hyvä, jos pienempi porukka hoitaisi vaikeat vahingot”,

”tarvitaan ajantasaiset tiedot”,

”VKK:n ohjeiden läpikäynti”,

”apuvälineistä lista, minkä mukaan voi korvata”.

Sääntöihin viittaavia ongelmia olivat kuntoutuksen oikea-aikaisuuden aloittamisen tietämättömyys, millä perusteilla kuntoutusta lähdetään korvaamaan ja miten taataan yhdenvertaisten päätösten tekeminen. Kehittämisehdotuksina esitettiin korvauskäytännön ja toimintamallin edelleen kehittämistä, tapausrekisterein tekemistä, koulutusta, asiantuntijapalaverin (suurvahinkofoorumi) tärkeyttä kuntoutuksen alulle panijana ja rajojen asettajana. Työyhteisön hyvästä kertoo mielestäni se, että poikkeuksetta jokaisen lomakkeen ainakin yhdessä kehittämissuunnitelmassa oli mukana avun pyytäminen, toisen auttaminen ja työn organisointi. Koulutusehdotuksia oli monenlaisia, ja erilaisten ohjeiden ja muistilistojen tekemistä ehdotettiin useassa lomakkeessa. Tämä mielestäni kuvastaa sitä, että työntekijät ovat sitoutuneita tekemään kuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyä itse, kunhan heillä on siihen tarvittava tieto ja taito sekä rohkeutta tehdä päätöksiä. Toisaalta myös nähtiin kuntoutusasioiden hoitamisen keskittäminen pienemmälle porukalle järkevänä.

Tässä luvussa on saatu vastauksia nykytilan ristiriidoista toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelystä ja kehittämissuunnitelmia näille ristiriidoille. Aikaisemman historiallisen analyysin ja tämän luvun nykytilan analyysin perusteella on saatu aikaan kehittävän työntutkimuksen toinen kehityshypoteesi (Engeström 2002, 146). Seuraavaksi voidaan lähteä kuvaamaan lähikehityksen vyöhykettä ristiriitojen ratkaisemiseksi eli tavoiteltua ideaalitoimintamallia toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyyn (Engeström 1995, 93, 144–146). Tässä vaiheessa siirrytään kehityssyklin kolmanteen vaiheeseen.

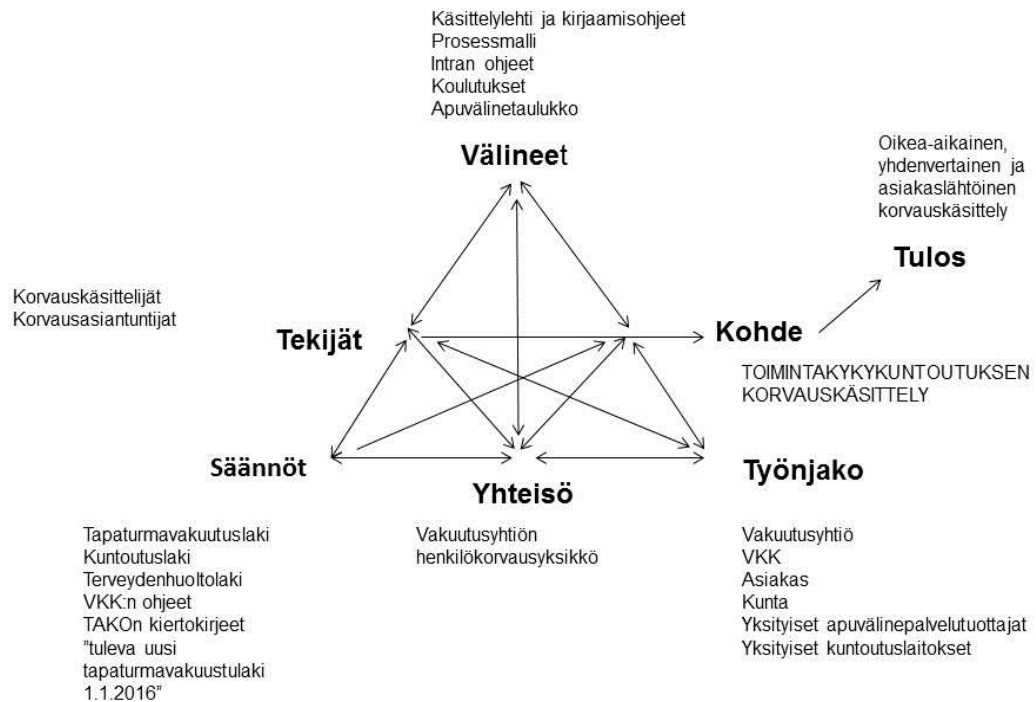
5.3 Uuden toimintamallin kehittäminen

Uuden toimintamallin kehittäminen tarkoittaa sellaista vaihetta, jossa kehitellään ja suunnitellaan uusi ratkaisu nykytilanteen ristiriitoihin (kehityssyklin 3. vaihe).

Engeström 1987, 189). Uuden toimintamallin tarkoituksena on löytää laadullisesti uusi kokonaisuus, ei vain korjauksia yksittäisiin asioihin. Ideana on, että kehitettävästä kohteesta saadaan uusi käsitys, jonka perusteella tiedetään mitä ollaan tekemässä ja miksi. Uuden toimintamallin kehittämisen vaiheeseen kuuluvat myös yhteisten toimintamuotojen, työnjaon ja työvälineiden kehitys. Uuden toimintatavan tekemisessä tulee osata hyödyntää muiden toimintajärjestelmien, käytäntöjen ja kirjallisuuden perusteella löydettäviä suunnitelmia ja tulevaisuudenkuvia samantyyppisistä toimintajärjestelmistä. Suurimman huomion saa kuitenkin työyhteisössä tehty oman toiminnan ristiriitojen analyysi. (Engeström 1995, 90.)

Uuden toimintamallin suunnittelusta ja analyyseistä ei ole yleensä olemassa yksityiskohtaisia selvityksiä. Yleisimmin kuvataan uusia tehtyjä malleja ja sitä miten ne on laadittu. Uuden toimintamallin suunnittelu on yleensä organisoitu eri tavalla riippuen tutkimus- ja kehittämishankkeesta. Yhtenä tapana on, että tutkijat ja työyhteisön asiantuntijat suunnittelevat uuden toimintamallin, jota sitten korjailaan ja muutetaan, kun asiaa käydään läpi ja perehdytetään työntekijöille. (Engeström 1995, 146.)

Tässä kehittämistyössä on käytetty yllä mainittua tapaa muodostaa uusi toimintamalli. Työyhteisön eläessä muutostilanteessa ja kokonaiskapasiteetin niukuuden vuoksi uuden toimintamallin kehittäminen päätettiin tehdä pienemmässä työryhmässä. Kehittämistyön tavoitetta ja tarkoitusta määriteltäessä oli uudesta toimintamallista jo alustavasti tehty suunnitelma, mutta mitään tarkempaa ei ollut päätetty, koska kehitystarpeiden määrittelyn eli nykytilan analyysin avulla oli tarkoitus löytää nykyristiriidat ja niiden perusteella luoda nimenomaan työyhteisön omia tarpeita vastaava toimintamalli. Työyhteisössä on ollut käytössä jo muiden asiakokonaisuuksien osalta erikseen kirjattuja prosessimalleja ja korvauskäsittelyyn liittyviä tarkempia toimintaohjeita sekä ohjeistuksia yhtiön omassa intranetissä. Prosessimallin luominen ja toimintaohjeiden työstäminen intranettiin oli myös tämän kehittämistyön yhtenä tarkoituksena. Seuraavana nähdään toimintakykykuntoutusvahinkojen korvauskäsittelyn ideaalimalli.



Kuva 10. Toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyn ideaalimalli.

Ideaali malli rakentui aikaisemmasta historianalyysistä saaduista tiedoista sekä välitason nykytilan analyysin kehittämistarpeista. Saatujen tietojen perusteella kehitettiin uusi vaikeasti vammautuneiden toimintakykykuntoutuksen prosessimalli sekä työyhteisöstä nousseiden tarpeiden perusteella kokonaan uusi prosessimalli apuvälineiden korvauskäsittelyyn. Lisäksi työyhteisön tarpeiden perusteella lähdettiin kirjaamaan käytännönläheisesti esimerkein tehdyt korvausohjeet yhtiön intranettiin. Koska korvauskäsittelyssä ja korvausratkaisujen tekemisessä koettiin epävarmuutta, tuli kehittämissprosessin aikana täysin uusi idea lähteä kehittelemään työntekijöille uutta työkalua apuvälineiden korvaamisesta. Uudeksi työkaluksi muodostui apuvälinetaulukko (taulukko 2.), jonka tarkoituksena on helpottaa korvauskäsittelijöiden työtä apuvälineasioiden korvaamisessa.

Ryhmä	Apuväline	Kunt.lakSairaanh	Erikoiskäsittelijä	Asiantuntija	VKK	Hinta
Ortoosit, proteesit ja jalkineet	Ortopediset jalkineet	x	x	x	x	300-1200e/pari
	MBT-kengät, keinukengät	x	x	x	x	100-350e/pari
	tukipohjalliset	x	x	x	x	200-500e
	Kengänkorotukset	x		x	x	50-300e

Taulukko 2. esimerkki apuvälinetaulukosta

Tässä kehityssyklin vaiheessa on siis etsitty uutta toimintatapaa ja kehitelty sitä. Lopputuloksena saatiin muodostettua uusi ideaali toimintamalli toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyyn. Tämä uusi toimintamalli on työhypoteesin kolmas olomuoto.

5.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Neljännessä kehityssyklin vaiheessa on tavoitteena ottaa kehittämistyön perusteella muodostuneet uudet toimintatavat ja mallit aktiivisesti käyttöön. Tämä tarkoittaa, että luodut uudet prosessimallit, toimintaohjeet ja apuvälinetaulukko lanseerataan käyttöön jokaiselle korvauskäsittelijälle omaan työhön (Engeström 1987, 189).

Uuden toimintamallin käyttöönottoa edelsi ohjausryhmän kolme tapaamista (24.9.2013, 3.10.2013 ja 10.10.2013). Tapaamisten aikana käytiin läpi edellisten tapaamisten pöytäkirjat ja sen jälkeen lähdettiin käymään läpi jokaiselle tapaamiskerralle laadittua agenda. Tapaamiset olivat hyvinkin tarpeellisia, sillä uusien toimintamallien työstämisessä huomattiin paljon sellaisia asioita, joita jouduttiin vielä ennen käyttöönottoa selvittämään ja tarkentamaan siten, että asioissa ei tule asiavirheitä ja ne noudattavat tapaturmavakuutuslakia sekä yleistä valtakunnallista korvauskäytäntöä. Lisäksi tapaamisissa käytiin keskustelua niistä vahinkoasioiden korvauskäsittelystä, jotka ovat hyvinkin lähellä uusien toimintamallien kanssa. Todettiin, että on paljon sellaisia asioita/ työkokonaisuuksia, joista ei ole olemassa ohjeita tai prosessimalleja ja niiden kehittämistyöhön tulee jatkossa panostaa. Kyseessä ei ole vain yksittäinen asiakokonaisuus vaan toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittely on osa suurvahinkokäsittelijöiden kokonaisvaltaista vahinkoasioiden käsittelyä.

Yhdessä kehittämistyön ohjausryhmän kanssa päädyttiin järjestämään koulutustilaisuudet kaikille toimintakykykuntoutusvahinkoja käsitteleville työntekijöille. Koulutuksen sisältö suunniteltiin nykytila-analyysin pohjalta nousseiden työyhteisön omien tarpeiden pohjalta. Koulutustilaisuuksia järjestettiin kaksi ja ne toteutettiin videoneuvotteluina Espoon ja Turun työyhteisöjen välillä. Kouluttajina toimivat tämän kehittämistyön kirjoittaja, työyhteisön kuntoutussuunnittelija ja kaksi osaston korvausasioiden asiantuntijaa. Kouluttajista puolet oli läsnä Espoossa ja puolet Turussa. Koulutustilaisuudet järjestettiin 15.10 ja 29.10.2013 samansisältöisinä. Koulutuksissa käytiin läpi uudet prosessimallit ja niihin liittyvät toimintaohjeet sekä esimerkkitapausten avulla harjoiteltiin uuden toimintamallin käyttöä pienryhmissä. Koulutuksen sisällön rajaaminen oli haastavaa. Koulutustilaisuuksissa pyrittiin tuomaan esille sitä, että uusien toimintaohjeiden avulla jokaisen korvauskäsittelijän on mahdollista toimia itseohjautuvasti ja olla aktiivinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä toimintakykykuntoutukseen liittyvien vahinkoasioiden korvauskäsittelyn osalta jatkossa.

5.5 Uuden toimintamallin arviointi

Jotta uutta toimintatapaa voidaan lähteä arvioimaan, tulee sen ensin vakiintua. Tämä tarkoittaa, että uusia käytäntöjä noudatetaan ja toteutetaan systemaattisesti (Engeström 1995, 91, 149–150). Engeström (1995, 149–150) puhuu arvioinnin kolmesta päätehtävästä. Ensimmäisenä arvioinnin tulee kohdistua konkreetteihin vaikutuksiin, joilla tarkoitetaan sitä, miten uusi prosessimalli ja toimintaohjeet ovat ratkaisseet aikaisemman toimintamallin mukaiset ristiriidat. Toisena arvioinnin tulisi kohdistua siihen, miten uusi prosessimalli ja toimintaohjeet ovat toteutuneet ja miten niitä tulisi tarkastella. Kolmannessa arvioinnin vaiheessa tulisi tarkastella itse kehittämisprosessia, sen sykliä ja siihen liittyvien toimintavaiheiden läpivientiin.

Kehittämistyön tuloksena syntyneet vaikeasti vammautuneiden prosessimalli, toimintaohjeet sekä uusi apuvälineiden prosessimalli, apuvälinetaulukko ja siihen liittyvät käytännön toimintaohjeet yhtiön intranetissä otettiin käyttöön

1.11.2013. Tässä vaiheessa oma osuuteni tämän kehittämistyön tekemisessä päättyi. Kehittämistyön jatkaminen ja suunnittelu jää näin ollen työyhteisön tehtäväksi myöhemmässä vaiheessa.

Koska toimin itse työyhteisössä yhtenä työntekijänä on minulla intressi myös olla mukana kehittämistyön jatkamisessa ja seuraamisessa. Alustavasti työyhteisön esimiehen kanssa on sovittu työnjaosta toimintaohjeiden päivittämisestä ja prosessimallien toiminnan arvioinnista. Uuden toimintatavan ensimmäiseksi arvioinnin ajankohdaksi on alustavasti sovittu loppusyksy 2014. Tällöin uusi toimintatapa on ollut käytössä noin vuoden ja arviointia ja analyysiä toiminnasta on mielekästä toteuttaa. Sitä, miten arviointi tai toimintatapojen seuranta tehdään, ei ole vielä päätetty. Korvauskäsittelijöitä varten on tämän työn tekemisen aikana jo laadittu erillinen seurantataulukko, johon kirjataan tehdyt toimeksiannot VKK:lle vaikeasti vammautuneiden vahinkojen osalta sekä sellaisten vahinkojen osalta, joissa käsitellään erikoisempia ja kalliimpia apuvälineitä. Tällä taulukoinnilla pystytään tekemään perustilastointia ja arviointia toiminnasta, mutta erillistä työntekijöiden omaa arviointia uusien työkalujen käytöstä tarvitaan myös.

6 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää yhdessä korvauskäsittelijöiden ja muun asiantuntijaryhmän kanssa toimintakykykuntoutuksen korvauskäsittelyä niin, että toiminnasta tulee entistä selkeämpää, sujuvampaa ja ennakoivampaa. Tavoitteena oli saada käyttöön sellaisia työkaluja, joiden avulla voidaan saada toimintakykykuntoutusasiat vireille vakuutusyhtiössä oikea-aikaisesti ja hyvällä asiantuntemuksella.

Tämän kehittämistyön lähtöajatuksena on ollut ylemmän ammattikorkeakoulun ja ammattikorkeakoululain (351/2003 4§) mukaisesti työelämän kehittäminen ja opinnäytetyön yhteys läheisesti omaan työhön. Kehittämistoiminnan tuli myös tukea asiantuntijatehtäviin kouluttautumista ja työelämän kehittämistä. Kehittävän työntutkimuksen valintaan työn metodologiaksi oli vaikuttamassa se, että kehittämistyö kohdistuu työn laadullisiin muutoksiin ja toisena se, että lähestymistapa on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, kehittämisen ja koulutuksen.

Kehittämistyön toteuttamisella on voitu viedä työyhteisössä yksi kehittämisen kohteena ollut asia eteenpäin. Kehittämistyön toteuttamisella voidaan nähdä merkittävä vaikutus työyhteisöön ja joka päiväseen työhön. Jokaisen kehittämistyössä mukana olo, on auttanut työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymistä ja osallisuuden tunne, on tuonut lisää oman työn arvostusta ja sitoutumista. Kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet prosessimallit, toimintaohjeet ja taulukot sekä tarkemmat yksityiskohtaiset korvausohjeet ovat auttaneet jokaista korvauskäsittelijää tekemään yhä enemmän itsenäisiä korvauspäätöksiä ja onnistumaan omassa työssään.

Uudet työkalut luovat yhdenmukaisempaa käytäntöä työhömmе, jonka avulla lisäämme asiakkaiden tasa-arvoisuutta. Meillä on nyt olemassa sellaiset työkalut, joiden avulla voimme laatia nopeampia korvausratkaisuja ja perustella tekemiämme päätöksiä paremmin. Näiden työkalujen avulla pystymme saavutta-

maan parempaa asiakastyytyväisyyttä ja tulevaisuudessa se voi näkyä myös myönteisenä kehityksenä yhtiön korvausmenoissa.

Kehittämistyön alussa työn tekemiselle nähtiin riskeinä henkilöressurssien riittävyys, aikataulu ja kehittämistyön tuloksien käyttöönottoon liittyvät asiat. Tässä vaiheessa työn tekemiseen ja toteuttamiseen liittyvien asioiden pohdinta ei tuo esille yhdenkään riskin toteutumista. Työn tekeminen eteni aikataulussa ja jokaisen työhön osallistuneen kohdalta tuli esille erittäin korkea sitoutuminen työn tekemiseen. Ilman jokaisen sataprosenttista työpanosta ja toisten tukemista ei näihin tuloksiin olisi päästy. Prosessimallien, toiminta-ohjeiden ja kuntoutusasioihin perehdyttäminen ja koulutustilaisuudet koettiin tarpeellisiksi. Koulutustilaisuuksien jälkeen herännyt keskustelu ja suoraan annettu palaute kertovat siitä, että lanseerauksessa oli onnistuttu. Se, miten jokainen sisäistää uudet toimintatavat ja sitoutuu malleja käyttämään, tulee kehittämistyön myöhemmän arvioinnin yhteydessä selvitettäväksi. Näin voidaan jatkossa edelleen kehittää toimintaohjeita työntekijöitä paremmin huomioiviksi.

Kehittämistyön tekemisen edetessä nousi esille sellaisia asioista, jotka vaativat jatkossa huomiota. Korvauskäsittelyn ja vahinkoasioiden hoitamiseen liittyvä kirjaaminen on yksi osa-alue, jota tulee jatkossa kehittää. Dokumentoinnin merkitys on laaja. Kirjaamisen avulla pystymme niin yhtiön sisällä kuin asiakkaillemmekin mahdollistamaan tiedonkulun ilman epäselvyyksiä esimerkiksi korvauskäsittelyssä tapahtuvien henkilömuutoksien yhteydessä. Kirjaamisen kehittämistä tulee myös pohtia korvauspäätösten rakenteen ja perusteluiden osalta. Huomion yhtenä lähtökohtana toimii sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen 17.10.2012 julkaistu toimenpideohjelma, jolla pyritään lisäämään vakuutuslääkärijärjestelmän ja koko sosiaalivakuutusjärjestelmän läpinäkyvyyttä sekä kansalaisten luottamusta järjestelmää kohtaan. Järjestettyjen keskustelutilaisuuksien pohjalta nousi esille, että vakuutusyhtiöistä annettavien päätösten perustelut saatetaan kokea puutteellisiksi lääketieteellisten seikkojen osalta. Toimenpideohjelman alatyöryhmässä, jossa kehitettiin päätösten perusteluja, nousi esille lääkäreiden perustellut kannanotot vahinkoasian hoitamisessa. Näitä tulisi jatkossa korostaa asian valmistelussa ja perustellut kannanotot tulisi kirjata vahinkoasiakirjoihin.

Näin myös kirjatut lääketieteelliset kannanotot voidaan ottaa huomioon varsinaisia korvauspäätöksiä tehdessä (stm.fi.). Toimintakykykuntoutuksen korvaamisessa ja ratkaisujen tekemisessä ovat oleellisesti vaikuttamassa lääketieteelliset seikat. Jatkossa meidän tulee kiinnittää huomiota myös korvauskäsittelyprosessien aikana tapahtuvaan asiantuntijalääkäreiden konsultoimiseen niin, että se tapahtuu oikea-aikaisesti ja ilman ylimääräisiä viivytyksiä.

Kun tavoitteena on ollut tämän kehittämistyön avulla saavuttaa muun muassa sujuvuutta ja ennakoivuutta korvauskäsittelytyöhömme, on tämä aihe yleisimmin hyvin ajankohtainen. Tapaturmavakuutuslain uudistus on käynnissä ja sen osalta muun muassa ehdotetaan, että korvauskäsittelyn ja päätöksen teon tekemistä olisi joudutettava. Jatkossa ehdotuksena on, että vakuutuslaitoksen tulisi antaa korvauspäätös kuukauden sisällä siitä, kun korvausasian ratkaisemiseksi tarvittavat asiakirjat on saatu yhtiöön (stm.fi/ hallituksen esitys työtapa-turma- ja ammattitautilaiksi, luonnos 4.11.2013). Kun meillä on sujuvat ja hyvin toimivat prosessit sekä korvausohjeet korvauskäsittelymme tueksi, voimme myös tulevaisuudessa vastata uusiin lakeihin ja muutoksiin niiden edellyttämällä tavalla ilman suurempia ponnisteluja.

Tärkeää on selvittää myös asiakkaiden näkökulmasta prosessien sujuvuutta ja koettua palvelua. Yhteistyö muiden palveluntarjoajien ja asiakkaiden hoito- ja kuntoutuspalveluihin osallistuvien kanssa korostuu. Jotta asiakkaan saama kuntoutus voi toteutua oikea-aikaisesti ja viivytyksettä, on meidän rakennettava myös joustavaa yhteistyötä yhteistyökumppaneidemme kanssa. Niin kuin Pal-tamaa ym. (2011) toteavat; ”kuntoutujan sujuva yksilöllinen kuntoutusprosessi edellyttää suomalaisessa kuntoutusjärjestelmässä eri organisaatioiden välistä, moniammatillista sekä osaavaa yhteistyötä, kuntoutujan näkemyksen ja elämän kokonaistilanteen ymmärtämistä, joustavaa tiedonvälitystä ja pitkäaikaista ohjausta, tukea ja seurantaa.”

Tuula Airaksinen on omassa opinnäytetyössään (2013) selvittänyt asiakkaan näkökulmaa kuntoutusprosessin alkuselvittelyvaiheessa ammatillisen kuntoutuksen prosessissa. Hänen tekemänsä tutkimuksen mukaan asiakkaat odottavat, että heidät otetaan mukaan ja huomioon kuntoutusprosessissa tasa-

arvoisina ja aktiivisina heti alusta alkaen. Asiakkaat odottavat paljon työntekijöiden ammattitaidolta ja vakuutusyhtiön korvausprosessien sujuvuuteen kohdistuu paljon odotuksia nimenomaan asiakkaan motivaation rakentumisen näkökulmasta (Airaksinen 2013, 94–97). Nyt tehdyllä korvauskäsittelyn kehittämistyöllä on päästy vaikuttamaan juuri näihin tekijöihin. Uuden tiedon, koulutuksen ja perehdytyksen avulla voidaan nostaa työntekijöiden ammattitaitoa ja oikeanlaisilla, hyvin laadituilla prosessiohjeilla voidaan vaikuttaa prosessien sujuvuuteen ja asiakkaiden tasa-arvoiseen kohtaamiseen. Ammattitaidolla ja kuntoutusasioiden oppimisella voimme lisätä omaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja sitä kautta tukea asiakkaita ylläpitämään ja lisäämään motivaatioita omaa kuntoutustaan kohtaan. Koukkari (2010, 15) väitöskirjassaan tuo esille, että tärkeä lähtökohta kuntoutumista edistävien tekijöiden ymmärtämiselle työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi ovat työntekijöiden erilaiset tavat kuunnella ja tulkita asiakkaiden ääntä.

Asiakkaan informaation tarve on todettu olevan erityisen tärkeä kuntoutusprosessin aikana (Ekbladh 2008, 11; Airaksinen 2013). Informaation tärkeys korostuu myös asiakaslähtöisessä toiminnassa, jolloin tulee varmistaa, että asiakas kykenee käsittelemään saamaansa tietoa ja sen avulla harkitsemaan ja tekemään valintoja omassa kuntoutusprosessissa. Informaation antamisen ja vuorovaikutuksen taustalla tulee olla onnistunut ensivaikutelma, joka takaa jatkossa hyvän luottamussuhteen ja mahdollisimman joustavan asioiden hoitamisen. Ekbladh (2008:46) tuo tutkimuksessaan esille, että ammattihenkilöiden kyky määrittellä monimutkaisia toisiinsa vaikuttavia tekijöitä kuntoutuksesta ja sen palvelujärjestelmästä on riippuvainen siihen, miten voidaan edesauttaa kuntoutusasiakkaiden turvallista, oikea-aikaista ja pysyvää työhönpaluuta. Lai Hon Sunin (2007) tutkimuksesta käy esille, että myönteisen informaation avulla asiakkaat pystyvät palaamaan aikaisemmin takaisin työhön ja heidän toimintakykynsä palautuu nopeammin.

Tämän kehittämistyön tuloksena on päästy kuvaamaan vakuutusyhtiön tämän hetkinen ideaali toimintamalli toimintakyvykuntoutuksen. Toimintamallin perusteella korvataan julkisen terveydenhuollon suosittelu ja hankkima, tapatur-

mavakuutuslain perusteella korvattava apuväline tai muu toimintakykykuntoutuksen osa-alue. Toimintakykykuntoutusta ei hankita suoraan asiakkaan tai palveluntuottajan ehdottamien asiakirjojen perusteella, vaan asiakkaalla tulee olla voimassa oleva kuntoutussuunnitelma ja julkisen terveydenhuollon laatima apuvälinesuositus. Toimintamallin avulla voidaan tukea valtakunnallisen palvelujärjestelmän tavoitetta toimia yhtenäisemmin, käyttäjälähtöisemmin ja tasavertaisemmin. Se, kuka toimintakykykuntoutusta ja apuvälineitä maksaa, ei pitäisi vaikuttaa palvelun saamiseen, laatuun eikä myöskään oikea-aikaisuuteen. Tämä korostaa myös vakuutusyhtiön roolia olla tietoisia palvelujärjestelmän sisällöstä ja käytännöistä, jotta voimme huolehtia omasta roolistamme palveluketjussa. Aikaisempi toimintakykykuntoutuksen toimintamalli vakuutusyhtiössä ei vastannut enää palvelujärjestelmän ja asiakkaan tarpeisiin viiden vuoden päästä. Kuinka pitkään nyt kehittämistyön tuloksena muodostunut toimintamalli palvelee?

Meidän tulee aktiivisesti seurata tapaturmavakuutuslain uudistusprosessia ja yleistä palvelujärjestelmän kehittymistä sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä niissä tapahtuvia muutoksia, jotta pystymme tarjoamaan asiakkaille laadukasta palvelua.

Tämän kehittämistyön tekeminen ei ole vastannut vain niihin tavoitteisiin, joita tälle työlle on asetettu. Se on auttanut pohtimaan myös koko vahinkoasioiden korvauskäsittelyn prosessia, johon on tulossa lähitulevaisuudessa isojakin muutoksia. Kehittävän työntutkimuksen menetelmällä ja ekspansiivisen oppimissyklin avulla voidaan jatkossakin kehittää toimintaa ja vastata muutostarpeisiin. Kehittävän työntutkimuksen menetelmää käyttämällä olen voinut oppia ymmärtämään työyhteisön työntekijöiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. Tätä ymmärrystä ei saavuta pelkästään tarkastelemalla virallisia tavoitteita, periaatteita ja organisaatiokaavioita. Menetelmää käytettäessä on voinut vaikuttaa koko työyhteisöön, käymällä keskustelua ja väittelyä toimintojen nykytilasta, ristiriidoista ja tavoitteista. Roolini koen olleen merkittävä koko prosessin ajan ja työn etenemisen kannalta. Kehittämistyö on ollut henkilökohtainen kasvu- ja oppimisprosessi, jonka merkitystä on ymmärtänyt vasta,

kun asiaa on päässyt katsomaan hieman etäämmältä. Uuden, työn tutkimiseen ja kehittämiseen liittyvän menetelmän oppiminen ja sen soveltaminen käytäntöön tämän kehittämistyön avulla on mielestäni vastannut tavoitteeseen ammatillisen kasvun kehittämisessä asiantuntijatehtäviin.

LÄHTEET

Airaksinen, Tuula. 2013. ”Tuli iso elämänmuutos”. Asiakkaan kokemukset ammatillisen kuntoutuksen alkuselvittelystä tapaturmavakuutusyhtiössä. Opinnäytetyö. Metropolia Amk. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052811253>

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva WSOY.

Balentor 2006. viitattu 5.1.2014.

http://www.balentor.fi/mentoring_blog.asp?hid=184&teema=5astikkeli=42

Ekbladh, E. 2008. Return to Work. Assessment of subjective, Psychosocial and Environmental factors. Linköping University Medical Dissertation. No 1066. Väitöskirja. Lindköping: LiU-Tryck.

Engeström, R. 1999. Toiminnan moniäänisyys. Helsinki. Helsinki University press.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere. Vastapaino.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Edita.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Liponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen – Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6. uudistettu painos. Porvoo. WS Bookwell.

Hallintolaki 6.6.2003/434. Viitattu 9.9.2013. www.finlex.fi.

Hautala, T., Ojalehto, M., Saarinen J. 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turku.

Häkkinen, M & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Immonen, T. 2005. Kehittävä asiantuntijayhteistyö mielenterveystyön suunnitelluvälineenä. Stakes. Aiheita; 15/2005.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2004. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki. WSOY.

Juuti, P (toim.) 2005. Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013. Viitattu 9.12.2013, 5.1.2014 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Ryhmaastattelu>.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikasjärkeä? 1. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kiikkala, I. 2000. Asiakaslähtöisyys toiminnan perusteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Kiikkala, I. & Nouko-Juvonen, S. & Ruotsalainen, P. (toim.). Hyvinvointivaltion palveluketjut. Tampere. Tammi.

Konola, P., Töytäri, O. & Kallaranta, T. 2008. Apuvälinepalvelujen järjestäminen. Teoksessa: Rissanen, P., Kallaranta, T. & Suikkanen, A. 2008. Kuntoutus. 2. Painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Koukkari, M. 2010. Tavoitteena kuntoutuminen. Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Kukkonen, S. & Karmvalo, T. 2008 Työtapaturmakirja. Työtapaturmien ja ammattitautien korvaus- ja vakuutusasiat. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuntoutussuunnitelma. Kuntoutusportti 2014. Viitattu 9.3.2014. <http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/kuntoutus/kuntoutussuunnitelma/>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2.painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.

Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 31. Kuopio. Kopijyvä Oy.

Lai Hon, Sun 2007. Case Management Approach for Return to Work of Injured Workers: Studies on Effects on System and Workers' Readiness. The Hong Kong Polytechnic University. Väitöskirja. Verkkodokumentti. <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/2866/2/b22395878_ir.pdf>. Viitattu 9.3.2014.

Laki tapaturmavakuutuslain perusteella korvattavasta kuntoutuksesta 27.3.1991/625.

Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Helsinki. Edita.

Paltamaa, J., Karhula, M., Suomela-Markkanen, T., Autti-Rämö I. 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta. Käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suositukseen vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Kelan tutkimusosasto. Sastamala. Vammalan Kirjapaino Oy.

Pesonen, H-L. & Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. PS-kustannus.

Päivärinta, E. & Maaniittu, M. & Kiikkala, I. 2002. Asiakaslähtöistäkö? Sosiaali- ja terveydenhuolto kulttuurisen muutoksen alkumetreillä. Dialogi 2/2002. s. 34-35.

Saikku, P. 2006. Asiakasyhteistyötä uudella lailla?: Kuntoutuksen asiakasyhteistyön arviointia. Stm. Yliopistopaino Kustannus.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Hallituksen esitys työtaturma- ja ammattitautilaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Luonnos 4.11.2013. Viitattu 9.3.2014. www.stm.fi.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Vakuutuslääkärjärjestelmää kehittäneen työryhmän muistio 21.1.2014. Viitattu 9.3.2014. www.stm.fi

STM 2007a. Tie hyvään vanhuuteen. Vanhusten hoidon ja palvelujen linjat vuoteen 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:8, Helsinki.

Stakes. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000- luvulle. Valtakunnallinen suositus. Viitattu 5.12.2013. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1>

Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva. WS Bookwell Oy.

Ståhl, T. & Rissanen, P. 2008. Keskeinen kuntoutuslainsäädäntö. Teoksessa: Rissanen, P., Kallaranta, T. & Suikkanen A. (toim.) Kuntoutus. 2. Painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Suomen perustuslaki 1999/731. Viitattu 9.9.2013. www.finlex.fi.

Tapaturmavakuutuslaitosten liitto. 2014. Työtaturmavakuutus. Viitattu 9.3.2014. www.tvl.fi.

Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608.

Tapaturmavakuutus ja ammattitaudit 2011. Luhtanen, R., (toim.). Helsinki. Edita Publishing Oy.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2013. Apuvälineet. Viitattu 9.9.2013, 30.10.2013 www.thl.fi ->Aihealueet>ikäntyminen ja toimintakyky>Apuvälineet.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Viitattu 9.9.2013. www.finlex.fi.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Vakuutuskuntoutus VKK ry. 2013. Toimintakykyyn liittyvät kuntoutuksen ohjeet. Viitattu 13.2.2013, 9.9.2013, 30.10.2013 www.vkk.fi.

Valtioneuvosto. Jyrki Kataisen hallitusohjelma 22.6.2011. Viitattu 9.9.2013.
www.valtioneuvosto.fi.