

Sanna Vihtola

**LAATU TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN JÄRJESTÄ-
MISEN JA TUOTTAMISEN PALVELUKETJUSSA**

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusoh-
jelma**

Lokakuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Lokakuu 2014	Tekijä/tekijät Sanna Vihtola
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn nimi LAATU TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN TUOTTAMISEN JA JÄRJESTÄMISEN PALVELUKETJUSSA		
Työn ohjaaja Yliopettaja, KT Pirjo Forss- Pennanen		Sivumäärä 39+6
Työelämäohjaaja		
<p>Tämä opinnäytetyö lähti siitä ajatuksesta, että kunnan ja palveluntuottajien yhteistyön vahvistaminen helpottaisi tuottamaan tehostetussa palveluasumisessa laadukkaita palveluita. Tarkoituksena oli kuvata sitä, miten laatu kulki mukana tehostetun palveluasumisen järjestämisen ja tuottamisen palveluketjussa. Tarkoituksena oli myös mallintaa laatujohtaminen prosessissa, jossa kunta toimi palveluiden järjestäjänä, mutta yksityinen tai kolmas sektori tuotti palvelun. Tavoitteena oli osoittaa palveluketjun tilanne syksyllä 2014 Pietarsaaren Sosiaali- ja terveysvirastossa.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin konstruktiiivisella tutkimusmenetelmällä. Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä antoi mahdollisuuden rakentaa uutta mallia. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kunnan toimijoilta sekä yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajilta. Haastattelut perustuivat laatujohtamisen näkökulmaan.</p> <p>Organisaatorajat ylittävä asiakkuus vaati eri organisaatioiden toimijoilta yhteistyötä. Yhteistyötä tehtiin kunnan toimijoiden ja palveluntuottajien kesken siten, että kunnan toimijat suorittivat lain vaatimia tarkastuksia ja palveluntuottajat halusivat täyttää vaadittavat kriteerit pysyäkseen mukana palveluntuottajina. Tämän lisäksi palveluntuottajalle oli tärkeää vaalia palvelukodin hyvää mainetta, joka oli mahdollista antamalla asiakkaalle sellaista yksilöllistä hoivaa, joka täytti asiakkaan omat laatuvaatimukset. Tämä kokonaisuus takasi asiakkaalle laadukkaan hoivan tehostetussa palveluasumisessa.</p>		

Asiasanat
 Laatu, laatujohtaminen, palveluketju, yhteistyö

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari Unit	Date November 2014	Author/s Sanna Vihtola
Degree programme Development and Leadership in Social Services and Health Care		
Name of thesis QUALITY IN SERVICE CHAIN WHEN ORGANIZING AND PRODUCING THE ROUND-THE-CLOCK TREATMENT AT SHELTERED ACCOMMODATION		
Instructor Principal Lecturer, Doctor of Pedagogy Pirjo Forss-Pennanen		Pages 39+6
Supervisor		
<p>This Thesis has been started from an idea that strengthening the co-operation between municipality and service producer would facilitate to produce good quality round-the-clock services treatment in sheltered accommodation. The purpose was to describe how quality follows within the service chain of organizing and producing intensified round-the-clock treatment in sheltered accommodation. The idea was also to model the quality management in a process, where the municipality was organizing the service, but private or the voluntary sector produced it. As the target was also to clarify the situation of service chain in autumn 2014 at Department of Social Services and Health Care in Pietarsaari.</p> <p>This Thesis was made by using a constructive research method. This method gave an opportunity to build a new model. The material was collected by theme interviews, when actors at municipality and the service producers at private and voluntary sector were interviewed. Theme interviews were based on quality management.</p> <p>Customership, which is crossing the organization lines, demands co-operation of both parts of organizations. Co-operation was realized between actors of municipality and private or voluntary sectors as follow: municipality took care that the law was followed, and the producers wanted to follow the requirements, because it was important for them to be accepted as producers. In addition, it was important for producer to keep up good reputation, which was possible by giving a client service which fulfills his quality needs. This wholeness protected the care of good quality for customer in intensified round-the-clock treatment in sheltered accommodation.</p>		

<p>Key words Quality, quality management, service chain, co-operation</p>
--

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	3
2.1 Historia	3
2.2 Tehostettu palveluasuminen Pietarsaaren sosiaali- ja terveysvirastossa	5
2.3 Laadun johtaminen	7
3 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUS AIHEESTA	9
4 TAVOITTEET, RAJAUS JA TEHTÄVÄ	11
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	12
5.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen	12
5.2 Konstruktiivinen tutkimusote	13
5.3 Aineiston keruu	14
5.4 Aineiston analysointi	15
5.4.1 Laatu palveluketjussa	17
5.4.2 Laadun tuottaminen yli organisaatorajojen	18
5.4.3 Yhteistyön SWOT- analyysi	19
6 TULOKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	20
6.1 Laatu käsitteenä	20
6.2 Laatujohtaminen	21
6.2.1 Suunnittelu	22
6.2.2 Seuranta	22
6.2.3 Kehittäminen	24
6.2.4 Yhteenveto laatua varmistamasta järjestelmästä	25
6.3 Kunnan ja palveluntuottajan yhteistyö	26
6.3.1 Yhteistyön vahvuudet	28
6.3.2 Yhteistyön heikkoudet	29
6.3.3 Yhteistyön mahdollisuudet	30
6.3.4 Yhteistyön uhat	30
7 POHDINTA	32
7.1 Johtopäätökset ja oma ammatillinen kasvu	32
7.2 Luotettavuus ja etiikka	34
7.3 Jatkotutkimushaasteet	36
LÄHTEET	37
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Konstruktiivisen tutkimuksen osat	13
KUVIO 2. Palveluketjun kuvaaminen	17
KUVIO 3. Laadun tuottaminen laatujohtamisen keinoin	18

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Laadun suunnittelu

1 JOHDANTO

Työskentely hoivayrittäjyysprojektissa 2010–2012 (VERA- Vård entreprenörskap och regionalt ansvar) yrittäjien, kunnan toimijoiden ja päättäjien kanssa antoi mahdollisuuden päästä näkemään palveluntuotannon järjestämistä ja toteuttamista monesta eri näkökulmasta. Siinä huomasi, miten erilaisista lähtökohdista käsin jokainen näistä kolmesta tahosta muodosti oman käsityksensä hoivayrittäjyydestä. Haasteena yhteistyön tekemiselle ja sen kehittämiseksi oli paitsi erilaiset lähtökohdat, myös tietämättömyys toisten toiminnoista ja mahdollisuuksista. Yrittäjien, kunnan toimijoiden ja päättäjien yhteistyön tarpeet eivät olleet samanlaisia ja vaatimukset yhteistyön kehittämiseksi saatettiin kokea muiden asettamilta vaatimuksilta. Nämä asiat tekivät hoivayrittäjyysprojektin aikana yhteistyön kehittämiseksi haasteellista. Projekti loppui, ennen kuin yhteistyön haasteita koskeviin kysymyksiin ehdittiin saada vastauksia. Tämä opinnäytetyö jatkaa sen vuoksi projektissa kesken jäänyttä prosessia tältä osin.

Julkisella sektorilla on palveluiden järjestämisvastuu. Kunnalla ei ole mahdollisuuksia tuottaa itse kaikkia tarvittavia palveluita, vaan se tarvitsee avuksi yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajia. Yhteistyö on muovautunut moninaisen historian saatossa erilaiseksi eri toimijoiden välillä. Historian aikana myös palveluntuottajarakenne on muuttunut. Yksityiset yrittäjät ovat tulleet mukaan palveluiden tuottamiseen vasta 1900-luvun loppupuolella, kun taas järjestöillä historiaa kunnan kanssa on pidemmältä ajalta.

Julkiset palvelut ja yksityiset palvelut eroavat toisistaan lähtökohdiltaan. Julkisissa palveluissa asiakkaan roolit ovat usein eri tahoilla – joku tilaa palvelun, toinen on palvelun kohde, kolmas on hyödyn saaja ja neljäs maksaja. Yksityisen palveluntuottajan on pärjättävä markkinavoimien kentällä. Sen elinehto on olla tietoinen siitä, mitä asiakas tarvitsee ja mistä asiakas on valmis maksamaan. Yksityinen palveluntuottaja on näin ollen asiakassuuntautunut ja tiedostaa, että pysyäkseen markkinoilla ja elinvoimaisena, sen on kilpailtava palveluilla, hinnalla ja laadulla.

Lakien ja suositusten avulla pyritään turvaamaan laatu palveluissa. Tässä opinnäytetyössä kiinnostus kohdistuu siihen, miten laatu todellisuudessa rakentuu ja miten sen toteutuminen varmistetaan järjestelmässä, jossa yksi taho järjestää ja toinen taho tuottaa tehostettua palveluasumista. Elintarvikealalla on monen eri tahon yhteistyöstä onnistuttu luomaan laatuketju, jonka ansiosta kuluttajat on saatu luottamaan, että ostettava ruoka täyttää laadun kriteerit. (Laatuketju.) Tämä opinnäytetyö on lähtenyt liikkeelle siitä ajatuksesta, että myös tehostetun palveluasumisen laatua on mahdollista kehittää yhteistyössä niin, että myös tehostetun palveluasumisen yhteistyöstä voitaisiin puhua laatuketjuna.

Helsingin seudun kauppakamarin tiedotus 7.5.2014 sisälsi tämän opinnäytetyön aihetta koskevia uutisia. Sen mukaan kunnat olivat ostaneet lisääntyvässä määrin palveluita yksityiseltä sektorilta ja järjestöiltä. Tiedotteessa todettiin myös, että yksityisen sektorin palveluntuottajilta ostettiin enemmän palveluita kuin järjestöiltä. Kunnat hankkivat eniten palvelukoti- ja asumispalveluita, ja yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä olisi tärkeää. (Helsingin seudun kauppakamari 2014.)

Laadukkaat palvelut ovat tärkeä tavoite sekä järjestäjälle, että palveluntuottajalle. Laatu on siis yhteinen tekijä sekä kunnalle että palveluntuottajille, ja sen vuoksi se oli valikoitunut tämän yhteistyötä käsittelevän opinnäytetyön aiheeksi. Antila (2012) on omassa teoksessaan lainannut Juranin kiteyttämää lausetta laatufilosofiasta, eli ”laatu ei synny sattumalta, vaan se on suunniteltava” (Juran 1989, Antilan 2012, 52 mukaan). Tämä Juranin lause selittää, miksi tässä työssä lähdettiin tutkimaan laatua laatujohtamisen kautta.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

2.1 Historia

Historiaan palaaminen auttaa hahmottamaan sitä, miten palveluasumisen tuottamista on muotoutunut Suomen itsenäisyyden aikana. Vuoteen 1923 saakka järjestettiin ns. huutolaismarkkinoita sellaisia vanhuksia varten, joilla ei ollut mahdollisuutta olla esim. omaisten hoivissa. Huutolaismarkkinoiden tarkoituksena oli löytää hoitopaikkoja sekä köyhille lapsille että vanhuksille yksityisistä kodeista mahdollisimman pientä kunnallista korvausta vastaan. (Julkunen 1992, 13–17.)

Huutolaismarkkinoiden lopettamista edelsivät hallinnolliset muutokset, jotka alkoivat hieman ennen itsenäistymistä vuonna 1917. Silloin alettiin nähdä tarpeelliseksi erottaa sosiaaliansian esittely kauppa- ja teollisuustoimikunnasta ja perustaa sosiaalitoimituskunta jonka tehtäviin kuului mm. köyhäinhoito. Sosiaalitoimituskunnan alaisuuteen perustettiin parin vuoden päästä toimeenpanotehtävästä vastaava sosiaalihallitus. Vuoteen 1922 mennessä sosiaalitoimituskunta nimettiin sosiaaliministeriöksi ja sille keskitettiin myös sosiaalihallinnon tehtävät. Ministeriöön kuului mm. köyhäinhoitotoimisto. Sosiaaliministeriön toimenkuvaan kuului aluksi kurjuuden torjunta ja vuosien 1920–30 aikana alettiinkin laatia sosiaalivakuutusjärjestelmää. Kansaneläkelaki, joka turvasi mm. eläketurvan vanhuuden ja työttömyyden varalle tuli voimaan vuonna 1937. Muiden rakenneuudistusten myötä köyhäinhoito muuttui huoltoavuksi vuonna 1956. (STM 2011.)

Edellä kuvattu Sosiaali- ja terveysministeriön historiikki antaa viitteitä siitä, miten hyvinvointivaltion rakentuminen alkoi sotien jälkeen, kun Suomen talouskasvu parani ja yhteiskunta pyrki tukemaan uuden sukupolven tuottamista. Kun talouskasvu oli positiivista, voitiin alkaa parantaa myös väestön yleistä hyvinvointia. Hyvinvointivaltion kiitotiellä alkoi kuitenkin olla havaittavissa rakoilua 70-luvun loppupuolella. Talouskasvu ei ollutkaan alati nousevaa, vaan huomattiin sen olevan haavoittuvaista erilaisten maailmantapahtumien vaikutuksista johtuen, jolloin julkiselle kasvulle alettiin asettaa jarruja. Lopulta Suomi syöksyi laman kouriin vuonna 1991 ja siitä aiheutui rahoitusongelmia julkiselle taloudelle ja sosiaaliturvajärjestelmään.

Samaan aikaan kun talous alkoi aiheuttaa ongelmia, ylikuormittuivat politiikka ja hallinto monimutkaiseksi kehittyneen yhteiskuntapolitiikan tuloksena. Tilanteesta kehittyi hyvinvointivaltion kriisi, jota pyrittiin helpottamaan siirtämällä palveluita kevyemmän hallintokoneiston omaavalle ja nopeisiin muutoksiin pystyville markkina-voimille. Oli hyväksyttävä uudenlainen ajatus palvelujen tuottamisesta. Julkinen rahoitus oli kriisissä ja kansalaisten veronmaksukykyä koeteltiin. Yrittäjyyden nähtiin tuovan valinnanvapautta kansalaisille ja kun kulutusta siirrettiin julkiselta yksityiselle, vapautti se myös julkisen niukentuvia resursseja. (Julkunen 1992, 13–17,97-99.)

Näin oltiin tilanteessa, jossa uudenlaiset roolit toivat uudenlaisia haasteita niin kunnalle palveluiden järjestäjänä kuin palveluntuottajille sekä palveluita käyttävälle väestölle. Haasteet siinä tilanteessa olivat uusia ja suuria. Kolmannen sektorin yhdistykset ja järjestöt olivat olleet pitkän historian ajan tukemassa omalla toiminnallaan kunnan työtä pitämässä huolta vanhuksista ja vähävaraisista. Järjestöjen toiminta oli mahdollista voittoa tavoittelemattomien yhdistysten saaman rahakeräyksen luvan turvin. Lisäksi niille myönnettiin avustuksia ja kun työt tehtiin talkootyöllä, niin henkilöstömenojakaan ei juuri ollut. Säännöt kunnan ja järjestöjen kesken olivat rakentuneet aikojen ja tarpeiden mukaisesti. Järjestöt tekivät anomuksia rahasta toimintansa ylläpitämiseksi ja kunta pyrki avustamaan niin hyvin kun pystyi, koska ilman järjestöjen antamaa resurssia ne eivät olisi selviytyneet vastuustaan pitää huolta vanhuksista ja vähävaraisista. Markkinoiden avautumisen myötä myös yrittäjät alkoivat tarjota palvelujaan kunnalle ja voimaan tulleen lain mukaan heidät oli nyt perustellusti joko hyväksyttävä tai hylättävä. Syntynyt tilanne aiheutti myllerryksen, joka oli selvitettävä. (Österberg-Högstedt 2009, 13–14.)

Kun ei vielä edellisestäkään haasteesta ollut selvitty, eli hankintalain tuomista uudelleenjärjestelyistä, astui Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvueluista voimaan 1.7.2013. Se sisälsi pykäliä, jotka koskettivat myös tehostettua palveluasumista. Laki viittasi erityisesti palvelujen laatuun ja se sisälsikin sanan laatu eri muodoissaan jopa 13 kertaa. Sama laki velvoitti kuntaa yhteistyöhön sellaisten yritysten ja järjestöjen kanssa, jotka toimivat ikääntyneen väestön toimintakyvyn ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Lisäksi laissa mainittiin useaan otteeseen laadukkaista sosiaali- ja terveystalvueluista sekä

palvelujen laadun varmistamisesta. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvueluista, 28.12.2012/980.)

Yksityisiä sosiaalipalveluja, joihin myös yhdistysten toiminta sisältyi, ohjasi lisäksi myös muut lait. Esimerkiksi laissa yksityisistä sosiaalipalveluista edellytettiin että myös yksityisten palveluntuottajien palveluissa piti huomioida se, että asiakkaalla oli oikeus saada laadukkaita palveluita (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011). Laadun varmistamista siis pyrittiin turvaamaan monilla laeilla, laatuohjelmilla ja yhteistyöhön velvoittamisella.

Pietarsaaren sosiaali- ja terveystalvueluiston toimialueella tehostettua palveluasumista tuotti vuonna 2014 kunnan oman tuotannon lisäksi 7 palveluntuottajaa, joista yksi oli yksityinen yrittäjä ja 6 oli yhdistysten tuottamia palveluita. Pietarsaaren seudun neljä kuntaa (Pietarsaari, Luoto, Pedersöre ja Uusikaarlepyy) muodostivat 1.1.2014 sosiaali- ja terveystalvueluiden osalta yhteistoiminta-alueen, jossa Pietarsaari toimi isäntäkuntana. Tehostettu palveluasuminen kuului Pietarsaaren sosiaali- ja terveystalvueluistossa vanhushuollon alaisuuteen.

2.2 Tehostettu palveluasuminen Pietarsaaren sosiaali- ja terveystalvueluistossa

Kuten jo edellä todettiin, oli Pietarsaaren sosiaali- ja terveystalvueluiston alueella tultu vuoden 2014 tilanteeseen pitkän historian kautta. Kunnan velvollisuus oli ainoastaan järjestää, mutta ei tuottaa palveluita. Sen vuoksi tehostettua palveluasumista oli tuottamassa kunnan omien yksikköjen lisäksi niin kolmannen sektorin toimijoita, kuin yksityisiä yrittäjiä. Pietarsaareissa asiakkaat eivät voineet kuitenkaan itse valita mistä tai keneltä tehostetun asumispalvelunsa ottivat vastaan, elleivät sitten pystyneet itse suoraan ostamaan tarvitsemiaan palveluita. Kunnan kautta tehostetun asumispalvelun kuluihin osallistui kunta, ja maksu määräytyi silloin asiakkaan maksukyvyn mukaan. Koska kunta osallistui rahoitukseen, valitsi se myös itse asukkaat eri palveluasumisyksiköihin, joita löytyi yksityiseltä sekä kolmannelta sektorilta.

Samoilla markkinoilla oli näin olemassa sekä voittoa tavoittelevia yksityisen sektorin palveluntuottajia sekä voittoa tavoittelemattomia järjestöjä. Kummallekin tuottajalle ohjautui asiakkaat kuitenkin samoin perustein, joten kilpailua palveluiden välillä ei päässyt syntymään. Tällaista tilannetta kutsuttiin näennäismarkkinoiksi. (Sinervo & Taimio, 2011, 26.)

Pietarsaaressa tilanne oli jatkunut entisellään lakien voimaantulosta huolimatta, mistä johtuen kirjallisia sopimuksia ei haastatteluhetkellä ollut. Opinnäytetyön haastatteluissa tuli esille, että tähän epäkohtaan oltaisiin puuttumassa kunnan puolelta. Sopimusten puuttuminen näkyi haastatteluissa palveluntuottajien epävarmuutena omasta tilanteestaan, kun sopimukset oli irtisanottu 1.1.2015 alkaen, eikä uusista suunnitelmista ollut mitään tietoa. Sinervo & Taimio (2011) toteavat, että jos kunta hankkii palveluja muualta, niin palvelut on kilpailutettava. Ostettavista palveluista on myös tehtävä kirjallinen sopimus palveluntuottajan kanssa, ja valvontaa sopimuksessa luvatuista asioista on tehtävä. (Sinervo & Taimio, 2011, 26.)

Usean organisaation välinen yhteistyön merkitystä ei pidä unohtaa. Kuntaliiton teettämän kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyötä koskevassa tutkimuksessa tulee esille, että toimijoilla voi olla jopa erilaisia käsityksiä siitä, mitä palveluita eri asiakasryhmät tarvitsevat. (Laamanen, Alakauha- Luoma & Nouko- Juvonen 2002, 15). Koivuniemen tutkimuksessa (2004) selviteltiin julkista ja yksityistä johtamista ja siinä nostettiin esille strategian, arvojen ja vision määrittely sekä niiden siirtäminen työntekijöille. Oli tärkeää siirtää visio työntekijöille ja sitouttaa heidät toimimaan sen mukaisesti. Strategian ja vision toteutuminen olisi todennettavissa seurannan avulla. (Koivuniemi 2004, 44–47.)

Miten voidaan verrata erilaisten organisaatioiden yhteistyössä tuottamaa laatua, kun Lillrank (1998) epäilee, voiko julkisella sektorilla olla laatua, koska laadun suunnitteluun katsotaan kuuluvan asiakkaiden tarpeen mukaiseen tarjontatapaan ja palveluiden mitoitukseen. Julkisilla palveluilla ei näin ollen ole kilpailua, vaan päättäjien muovaamia palveluita käyttivät kansalaiset, joilla ei ollut mahdollisuutta valita palveluitaan. Tämän vuoksi laadun määrittelyn tarve oli erilaista, kuin markkinoimien kanssa kamppailevassa yrityksessä. (Lillrank 1998, 91- 93.)

2.3 Laadun johtaminen

Johdon tulisi huolehtia siitä, että organisaation toiminta perustuu arvoihin. Henkilökunnan sitouttaminen arvoihin luo organisaatiossa yhtenäistä kulttuuria, jonka tarkoituksena on turvata, että asiakas saa sitä laatua, jota on suunniteltu. Laadun toteuttaminen on mahdollista silloin, kun henkilökunnalla on työhön tarvittavat resurssit. (Hirvonen 2005,52.) Laatujohtamiseen kuuluu laadun moniulotteinen tarkastelu laadun käsitteestä. Johdon tehtävänä on luoda strategian toimeenpanon mahdollistavat edellytykset (menetelmät, työvälineet) sekä toimia systemaattisesti. Laatujohtamisen tärkeimmät pääprosessit Juranin (1998) mukaan ovat suunnittelu, seuranta ja kehittäminen. Laadun suunnittelu on strukturoitu prosessi jonka tarkoituksena on tuottaa tuotteita tai palveluja, jotka loppukädessä vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen vaatii tutkimusta siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja mitä he ovat valmiita hankkimaan. Tuotekehittely vaatii erikoisosaamista siltä alueelta, jolta tuote on. Lisäksi palvelun tai tuotteen tuottaminen vaatii investointeja (esim. palveluasumisessa asumiseen sopivan rakennuksen, hoitovälineitä jne.). (Juran 1998, 3.9–3.11).

TAULUKKO 1. Laadun suunnittelu (Hirvonen 2005, 39)

1. Tunnista asiakkaat.
2. Määritä asiakkaiden tarpeet.
3. Käännä asiakkaan tarpeet tuotannon kielelle.
4. Muuta ne mitattavaan muotoon
5. Kehitä tuotteet vastaamaan näitä tarpeita.
6. Optimoi tuotteen ominaisuudet niin että ne täyttävät niin ammattilaisten kuin asiakkaiden tarpeet.
7. Kehitä tuotantoprosessi.
8. Optimoi prosessi.
9. Varmista että tuotantoprosessi toimii myös käytännössä.
10. Käynnistä tuotantoprosessi.

Hirvonen (2005, 39) käännöksestä (TAULUKKO 1) käy esille Juranin kehittämä prosessi laadun suunnittelua varten. Tämän prosessin tutkiskelu sekä kunnan että palveluntuottajan näkökulmasta antaa eri organisaatioiden laadun suunnitteluun erilaisia merkityksiä. Kun kyse on yrittäjästä, jonka tavoite on ansaintalogiikalla saada palveluliikeyritys toimimaan, on yrityksen elinehto tuntea asiakas ja asiak-

kaan tarpeet. Markkinoiden kova kilpailu vaatii yrittäjältä jatkuvan panostuksen laadun ylläpitämiseen ja toiminnan tehostamiseen, koska paikalleen jäänyt yritys tippuu nopeasti pois kilpailusta. Kunnan puolella ei ole näitä samoja paineita, koska kunnan olemassaolo ei perustu maksavien asiakkaiden määrään tai asiakkaiden tyytyväisyyteen. Kunnan ei tarvitse kilpailla laadusta kenenkään toisen kanssa selviytyäkseen markkinoilla. Kunnan palveluilta vaaditaan laatua, mutta vaatimukset tulevat laista, ei markkinavoimilta, mikä tekee lähtökohdat ja paineet laadun tuottamisen osalta erilaisiksi yrittäjille ja kunnan toimijoille.

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUS AIHEESTA

Parrilan (2002) mielestä laatua tuli lähestyä aina tutkijan oman substanssin näkökulmasta. Laadun määrittely vaati kuitenkin tutkimista monesta perspektiivistä. Laadulle ei ollut olemassa yksiselitteistä määrittelyä, vaan määrittely riippui aina siitä kuka ja missä tilanteessa asian määritteli. (Parrila 2002,34.)

RAI- arvioinnin mahdollisuuksia hoidon laadun arvioinnissa ja kohentamisessa olivat Stakesin raportissa tutkineet Noro, Finne- Soveri, Björgren & Vähäkangas (2005). Kvist (2004) taasen oli tutkinut hoidon laadun toteutumista ja kehittämismahdollisuuksia henkilöstön ja johdon osuuden kautta terveydenhuollossa, sekä sitä miten erilaisia käsityksiä hoidon laadun arvioinneissa oli saatu riippuen siitä, oliko arvioijana ollut potilas, hoitohenkilöstö tai johtaja (Kvist 2004).

Lahtinen (2007) oli tutkinut hoivayrittäjien näkemyksiä kuntayhteistyöstä ja sen haasteista. Österberg-Högstedt (2009) oli käsitellyt luottamusta sekä ilmapiiriä siinä yhteistyössä, jota kunta ja yrittäjät tekivät tuottaessaan palveluita.

Outinen, Räikkönen, Holma & Voipio- Pulkki (2007) olivat vertailleet laadunhallintaa sosiaali- ja terveystalvveluorganisaatiossa vuonna 2004 ja 1999. Vertailussa he olivat tulleet siihen tulokseen, että ilmeisesti palveluiden kilpailuttaminen oli johtanut siihen, että laatua ei voinut enää käsittää irrallisena muista toiminnoista. Laatu kuului olennaisena osana johtamiseen ja sitä myöten se oli tärkeä osa myös kehittämistä. (Outinen, Räikkönen, Holma & Voipio- Pulkki 2007, 84–85.)

Laatujohtamisesta löytyi jo selvästi enemmän tutkimuksia. Hirvonen (2005) oli tutkinut pro gradu tutkielmassaan laatujohtamisen muotoutumista ja pyrki selkiyttämään laatujohtamisen käsitettä (Hirvonen 2005). Syrjä (2010) tutki vanhusten asumis- ja palveluiden kilpailuttamisprosesseja sekä kunnan että palveluntuottajan näkökulmasta ja totesi, että sopimusten tuli liittyä erottamattomasti kilpailuttamisprosessiin, sillä ne olivat keskeinen ohjauskeino organisaatioiden välisessä toiminnassa (Syrjä 2010,32).

Teoreettinen viitekehys tässä työssä perustui laatufilosofian uranuurtajan Juranin (1998) teokseen *Juran's Quality Handbook*^{5th} sekä Antilan (2012) väitökseen *Kehtämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä*. Antila (2012) oli tutkinut järjestöjen laadunkehittämistyötä eri sosiaali-palveluissa ja pyrki lisäämään tietoa strategisen laadunkehittämistyön johtamisesta ja käytännöistä. Hän kuvasi tutkimuksessaan laatujohtamisen, laadunhallinnan ja johtamisen toimintajärjestelmiä, ja totesi johdon toimien ja sitoutumisen tärkeyden laadun toteutumisessa. (Antila 2012, 36–64.)

4 TAVOITTEET, RAJAUS JA TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata miten laatu kulkee mukana tehostetun palveluasumisen palveluketjussa, sekä mallintaa laatujohtaminen prosessissa, jossa palvelun järjestäjänä oli kunta mutta palvelun tuotti yksityisen tai kolmannen sektorin palveluntuottaja. Tavoitteena oli osoittaa syksyn 2014 tilanne, jotta olisi mahdollista arvioida palveluketjun kehittämistarpeesta laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi yhteistyössä järjestäjän ja palveluntuottajien kesken.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten organisaatiossa määritellään laatu?
2. Miten laatua tavoitellaan laatujohtamisella?
3. Miten organisaation laatutyöskentely näkyy käytännössä?
4. Millaista on kunnan ja palveluntuottajan yhteistyö laadun turvaamisen näkökulmasta?

(LIITE 1. Tutkimushaastattelurunko apukysymyksineen)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyön aihe lähti ajatuksesta selvittää Pietarsaaren seudulla vuosina 2010–12 toimineen hoivayrittäjyysprojektin aikana nousseita haasteita. Projektin tavoitteena oli edistää hoivayrittäjyyttä alueella, koska palveluseteli keskustelu oli lähtenyt alueella käyntiin. Hoivayrittäjyyden tilanteeseen syventyessä esiin nousi toimivan yhteistyön puuttuminen kunnan ja palveluntuottajien välillä. Yhteistyön puuttuminen koettiin palveluntuottajien keskuudessa omaa toimintaa hankaloittavana tekijänä.

Opinnäytetyön aiheesta käytiin joitakin keskusteluja Pietarsaaren sosiaali- ja terveysviraston edustajien kanssa. Keskustelujen tuloksena aiheeksi valikoitui yhteistyö ja siinä laadun näkökulma. Tutkimussuunnitelman työstäminen kesti pitkään, ajatuksen kirkastaminen vaati aikaa ja useita keskusteluja eri osapuolten ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Ohjausryhmään lupautui asiantuntija- avuksi Pietarsaaren sosiaali- ja terveysviraston vanhushuollon johtaja sekä Uusyrityskeskuksen asiantuntija. Ohjausryhmän jäseniltä pyydettiin palautetta opinnäytetyöstä tarvittaessa. Yhteinen palaveri oli opinnäytetyön alussa, jolloin kirkastettiin opinnäytetyön aihetta.

Aineiston keräys tapahtui teemahaastatteluilla. Vanhushuollon päällikön avulla laadittiin lista niistä palveluntuottajista, jotka tuottivat tehostettua palveluasumista kunnalle sekä niistä kunnan toimijoista, jotka osallistuivat ostopalveluiden toteutumiseen haastatteluiden aikana vuonna 2014. Vaikka haastattelut tehtiin verrattain myöhään, ajatellen opinnäytetyön valmistumista joulukuussa 2014, niin pohjatyötä niitä ja opinnäytetyötä varten oli tehty jo vuodesta 2010 lähtien. Haastatteluista kerätyn aineiston analyysin jälkeen suoritettiin konstruktiivisen tutkimusotteen mukainen toimivuuden todentaminen, eli tässä tapauksessa palautepalaveri, johon kutsuttiin kaikki haastatteluihin kutsutut henkilöt riippumatta siitä, olivatko he olleet mukana haastattelussa tai eivät.

Opinnäytetyön lopputuloksena valmistui syksyn 2014 tilanteesta:

1. Kuvaus siitä, miten laatu kulki mukana tehostetun palveluasumisen järjestämisen ja tuottamisen palveluketjussa kunnan ja palveluntuottajien näkökulmista (LIITE 2),
2. Malli siitä, miten laatua tuotettiin yli organisaatorajojen. (LIITE 3)
3. SWOT- analyysi yhteistyön tilanteesta haastatteluiden tekohetkellä kunnan ja palveluntuottajien näkökulmasta (LIITE 4).

5.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta. Konstruktiivisuus antoi mahdollisuuden etsiä vastausta selkeään kysymykseen ja luoda uusia malleja. Jotta tutkimusote täyttäisi myös tieteellisen tutkimuksen ehtoja, kuului konstruktiiviseen tutkimusotteeseen ongelman sidonta aiempaan tietämykseen sekä ratkaisun uutuuden ja toimivuuden osoitus, kuten kuviossa 1 ohjeistetaan. (Liiketaloudellinen aikakauskirja 1991)



KUVIO 1. Konstruktiivisen tutkimuksen osat (Liiketaloudellinen aikakauskirja 1991, 306)

Konstruktiiviseen tutkimusotteeseen kuuluu mielenkiintoisen aiheen tutkiminen ja uuden mallin luomisen lisäksi myös se, että sen tulee olla myös käytännössä toimiva. Tässä työssä käytännön toimivuus todettiin palveluntuottajien ja kunnan toi-

mijoiden yhteisessä palautepalaverissa, jossa luotiin yhteistyön haasteista ja mahdollisuuksista SWOT- analyysi. Opinnäytetyön aihe kosketti niin laajaa toimijajoukkoa ja useaa eri organisaatiota, että yhteistyön kehittämisen kokeilu käytännössä olisi ollut mahdotonta jo siitäkin syystä, että kehittämistyössä viitattuun toimijoiden yhteistyöhön oli vaikuttamassa myös päättäjien suunnitelmat opinnäytetyön valmistumisajankohtana. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009) toteavat myös, että aina esim. opinnäytetyötä tehtäessä ei ole mahdollista testata toimivuutta käytännössä erilaisista aikatauluista johtuen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67–68).

5.3 Aineiston keruu

Laadun käsite ei ole aukoton ja yksiselitteinen muistuttaa Parrila (2002). Se mitä laadulla milloinkin tarkoitetaan, riippuu siitä kuka, milloin ja missä tilanteessa laadua määrittelee. Laadun määrittely on aina subjektiivista ja siihen vaikuttaa määrittäjän omat senhetkiset tarpeet ja odotukset. (Parrila 2002,34.)

Tässä työssä oli tarkoitus selvittää sitä, miten eri haastateltavat omin sanoin kertoivat laadusta ja miten siitä puhuttiin palveluketjun eri vaiheissa. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä oli sopivan väljä laadun käsitteen tutkimiselle. Teemahaastattelussa tuli muodostaa haastattelurunko, mutta kuten Hirsjärvi & Hurme (1985) totesivat, se ei saanut olla liian tiukasti laadittu, vaan haastatteluissa pitäisi olla mahdollisuus tuoda esille se moninaisuus, mitä kyseiseen teemaan saattoi sisältyä. Tarkoitus oli, että esille tulisi myös asioita, joita haastateltava ei ehkä olisi itse osannut ennakoida. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 41–42.)

Aineiston keruun kannalta oli olennaista, että mahdollisimman monen palveluketjuun kuuluvan informantin ääni kuultaisiin. Koska haastattelu arvioitiin lomakekyselyä paremmaksi mutta samalla yhdelle haastattelijalle enemmän aikaa vieväksi menetelmäksi, rajattiin haastattelu aika etukäteen tunnin mittaiseksi. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnön yhteydessä teemarungon neljä pääkysymystä etukäteen, jotta heillä halutessaan oli mahdollisuus valmistautua kysymyksiin etukäteen (LIITE 5). Pyyntö haastattelulupaa varten lähetettiin sähköpostilla kaikille niille kunnan toimijoille ja palveluntuottajille, jotka olivat osallisena muun

kuin kunnan oman tuotannon tehostetun palveluasumisen hankintaan ja tuottamiseen. Lisäksi yritettiin tavoitella puhelimitse niitä, jotka eivät vastanneet sähköpostiin. Jos sekä sähköpostiin, että puhelinoittoihin ei vastattu, tulkittiin se silloin haluksi jäädä pois haastattelusta, näin tapahtui yhden henkilön osalta. Haastattelu-pyyntöön vastasi kieltävästi yksi henkilö jonka lisäksi yhden henkilön kanssa todettiin, että hän ei ollut oikea henkilö vastaamaan kyseiseen haastatteluun. Kaksi henkilöä perui haastattelun, johon oli jo lupautunut. Lopulta haastatteluihin osallistui 8 henkilöä, joista kahden kanssa tultiin haastattelutilanteessa siihen tulokseen, ettei heillä ollut tarpeeksi tekemistä kyseisen aiheen parissa.

Teemahaastattelun runkona toimivista tutkimuskysymyksistä kolme ensimmäistä oli tosiasiakysymyksiä ja viimeinen, yhteistyötä koskeva kysymys oli mielipidekysymys. Haastattelutilannetta varten oli lisäksi valmisteltu apukysymyksiä, joiden avulla vastauksia voitiin pitää teeman rajoissa, mutta samalla myös turvata se, että kaikki tarvittava aineisto saatiin kerättyä. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 44–45).

5.4 Aineiston analysointi

Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin, mutta myös fenomenografiaa ja käsitteellistämistä hyödyntäen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 166). Aineistosta etsittiin ne lauseet, jotka kuvasivat laatua, vaikka laatu – sanana ei siihen olisi suoraan sisältynyt. Kyse oli siitä, miten haastateltavat kertoivat laadusta ja kuvailivat sitä miten se ilmentyi heidän työssään. (Kakkori & Huttunen 2010, 8-9.)

Haastattelu tehtiin pääasiassa käyttäen tutkimuksen neljää pääkysymystä. Niistä kolme ensimmäistä sisälsi ajatuksen laadusta käsitteenä, sen johtamisena ja sen näkymisen käytännössä. Kysymykset olivat samat sekä kunnan toimijoille, että palveluntuottajille sen vuoksi, että niitä voitiin vertailla keskenään.

Aineiston analyysissä etsittiin vastausten ja käsitteiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia palveluketjun eri vaiheissa. Analyysin avulla vertailtiin sitä, ovatko käsitteet laadusta samanlaisia kautta koko ketjun ja kuinka katkeamattomasti ta-

voitteet kulkevat järjestämisen vaiheista tuottamisen vaiheisiin. Lisäksi analysoitiin sitä, oliko mittareiden ja seurannan kautta saatu lopputulos sitä, mitä järjestämisen vaiheessa oli tavoiteltu. Yhteistyötä koskevan kysymyksen vastauksia analysoitiin toisin kuin laatua koskevia vastauksia. Niiden eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista kunnan ja palveluntuottajien välillä tehtiin koonti, joka esiteltiin uudelleen haastatelluille palautepalaverissa (LIITE 6). Yhdessä palautepalaveriin saapuneiden kanssa niistä koottiin SWOT- analyysi. Tämä vaihe analyysin tekemistä oli osa konstruktiviseen tutkimukseen kuuluvaa todenmukaisuuden tarkistamista käytännössä, kun kunnan ja palveluntuottajien edustajat saattoivat dialogin kautta muodostaa käsityksiä yhteistyön haasteista.

Analyysissä keskityttiin ainoastaan siihen konkreettiseen toimintaan, joka oli jo olemassa olevaa ja jota todellisuudessa tehtiin. Analyysissä ei nostettu esiin niitä asioita, joita suunniteltiin tehtäväksi tulevaisuudessa tai joita oli ennen tehty toisin. Tarkoituksena oli tutkia ainoastaan sitä tilannetta, mikä oli olemassa olevaa haastatteluiden tekohetkellä syyskuussa vuonna 2014.

Hirsjärvi & Hurme (1985) mukaan nauhoitettua haastatteluaineistoa voidaan käsitellä alkuvaiheessa kahdella tavalla, joko sanatarkasti tekstiksi purettuna tai kuunteluvaiheessa suoraan nauhoista päätellä mitä osia haastattelusta kirjataan. Tässä opinnäytetyössä purettiin aineistoa tekstiksi teema-alueittain ja vain haastateltavien puheista. Apuna käytettiin tarralappuja, joihin kirjattiin haastateltavan tunnusmerkki ja – väri ja ne kiinnitettiin palveluketjun sille paikalle, josta vastauksessa puhuttiin. Näin rakennetusta palveluketju mallinnuksesta pystyi toteamaan vastusten määrän tietyssä palveluketjun vaiheessa, kokoamaan samanlaisista vastauksista alateemoja esiintyvyyden mukaan ja vertailemaan kunnan ja palveluntuottajien välisiä vastauksia ja niiden esiintymää. Kun käytössä oli tarralla kiinnittyviä muistilappuja, pystyi niitä liikuttelemaan analyysin työvaiheissa, mutta silti kokoamaan haastattelijakohtaisen kokonaisuuden kontekstissa tutkimista varten. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 109–111.)

5.4.1 Laatu palveluketjussa

Aineistoa käsiteltiin purkamisen jälkeen niin, että laatua kuvaavia ilmaisuja sijoitettiin ennalta tehtyyn luonnokseen palveluketjusta (KUVIO 2). Esimerkiksi, ote kunnan edustajan kertomuksesta:

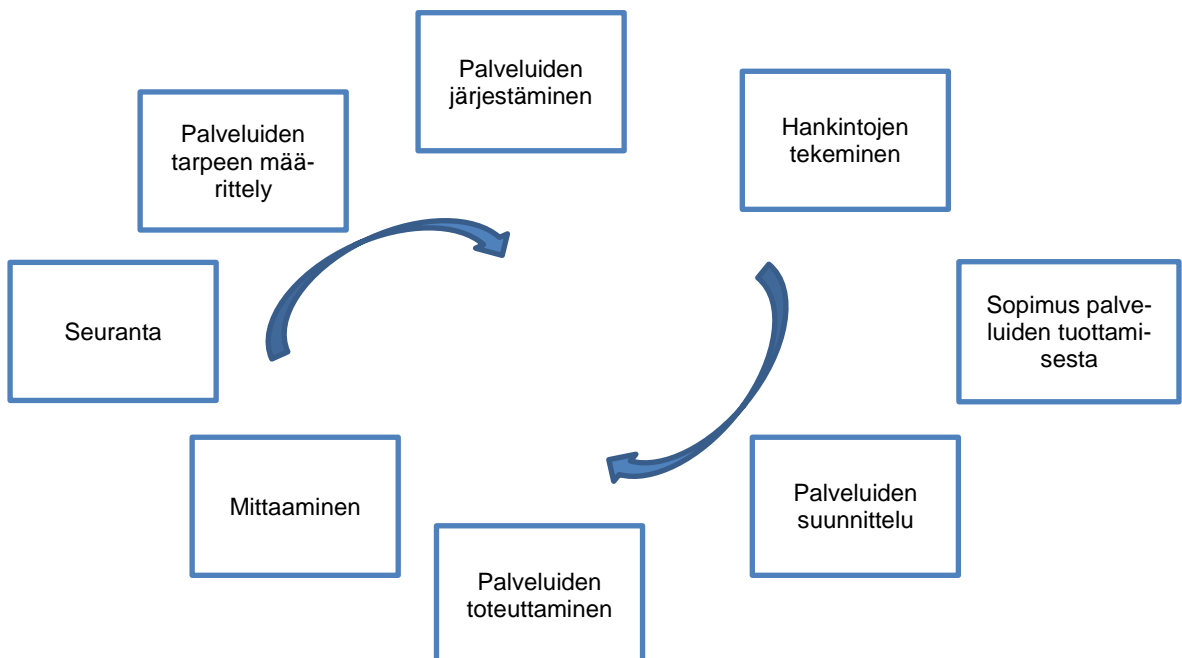
mutta lyhyesti sanottuna, tavoitteena on tehostetussa asumispalvelussa hyvälaatuisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin

Tämä kommentti siirrettiin palveluketjussa kohtaan palveluiden järjestäminen. Tai toinen esimerkki oli palveluntuottajan ilmaisu:

tärkeää on asiakkaan omatoimisuuden tukeminen

Tämä kommentti taas siirrettiin kohtaan palveluiden suunnittelu.

Palveluketju sisälsi seuraavat kohdat:



KUVIO 2. Palveluketjun kuvaaminen

5.4.2 Laadun tuottaminen yli organisaatorajojen

Laatujohtamista tarkasteltiin niiden laatujohtamista kuvaavien käsitteiden avulla, jotka nousivat aineistosta. Juranin (1998) laatujohtamisen perusteiden mukaan siihen kuului suunnittelu, seuranta ja kehittäminen. Aineistosta nousevia tuloksia vertailtiin kunnan näkökulmasta sekä palveluntuottajan näkökulmasta. Lopuksi tehtiin yhteenveto siitä, miten asiakkaalle tuotettu laatu varmistetaan, kun järjestäjänä on kunta, mutta palvelun tuottaa toisen sektorin palveluntuottaja.

	Kunta	Palveluntuottaja
Kehittäminen	Laki ohjaa, asumispalvelut annettu tehtäväksi palveluntuottajille korvausta vastaan, ja niitä seurataan mittareilla, tarkastuksilla ja palautteilla	Arvot ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet ohjaavat hoidon suunnittelua, asiakkaiden seuranta
Seuranta	Mittareiden avulla seurataan, että sovitut asiat täyttyvät	Markkinoiden näkökulmasta palvelukodin hyvä maine, hyvinvoivat asiakkaat, asiakaskyselyt
Suunnittelu	Taustalla tavoitteena riittävät ja laadukkaat palvelut (laki)	Taustalla laki ja AVIn määräykset ja kunnan vaatimukset, yrittäjyyttä velvoittavat lait

KUVIO 3. Laadun tuottaminen laatujohtamisen keinoin

KUVIOSSA 3 on jaoteltu haastattelu aineistossa esiin nousseita teemoja suunnittelun, seurannan ja kehittämisen alueilta. Kun ne eriytettiin kunnan tai palveluntuottajan näkökulmasta omiin lokeroihin, alkoi selventyä erilaiset lähtökohdat, joihin laatu käsitteistönä perustui. Kunnalla oli enemmän lakeihin ja sääntöihin perustuvia argumentteja, palveluntuottajilla taas joko yrittämiseen tai asiakkaisiin perustuvia argumentteja.

5.4.3 Yhteistyön SWOT- analyysi

Teemahaastattelun viimeinen kysymys koski suoraan yhteistyötä kunnan ja palveluntuottajien välillä. Niistä vastauksista kerättiin yhteistyötä kuvaavia avainsanoja teemahaastattelurungon apusanojen mukaisesti. Näitä vertailuja käytiin läpi yhdessä palautepalaverissa, johon oli kutsuttu kaikki haastatteluihin kutsun saaneet toimijat. Palautepalaveriin saapui kaksi henkilöä kutsutuista, heistä toinen oli kunnan edustaja ja toinen palveluntuottajien edustaja. Kutsu palautepalaveriin lähetettiin vain kerran, koska siitä oli mainittu haastatteluja tehdessä. Kutsu lähetettiin vajaa viikko ennen palautepalaveria, mikä saattoi aiheuttaa ongelmia henkilöiden muiden järjestelyiden kanssa. Analysoituja ja koottuja haastattelun aineistoja käytiin läpi paikalle saapuneiden toimijoiden kanssa, ja niistä tehtiin yhteenveto SWOT-analyysin avulla. SWOT- analyysistä oli tarkoitus koota työväline, joka olisi käytävissä kehiteltäessä yhteistyötä edelleen kunnan ja palveluntuottajien välillä.

6 TULOKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Haastatteluista otettuja lainauksia, joita opinnäytetyöhön on liitetty, on kielipillisesti muunnettu niin, ettei niistä voi käydä ilmi vastaajan äidinkieli. Otos on ollut sen verran pieni, että näin voidaan turvata haastateltavien anonymiteetti. Koska opinnäytetyö ei ole ollut minkään tahon tilaustyö, pidätti tekijä oikeuden tuottaa opinnäytetyöstä ainoastaan suomenkielisen version.

6.1 Laatu käsitteenä

Kunnan toimijoiden vastauksista välittyi lakien ja laatuohjelmien vaatimukset. Ministeriön ja Valviran määritelmät ohjasivat tehostetun palveluasumisen järjestämistä ja tuottamista, eli ne olivat pohjana myös palveluntuottajan suunnitelmassa palveluja. Kunnalla oli aloitettu valmistautuminen tulevaan auditointiin ja sen vuoksi SHQS- järjestelmä (Social and Health Quality Service, Sosiaali- ja terveystalouden laatuohjelma) ja RAI- mittaristo sekä vanhuspalvelulaki nostettiin kunnan edustajien haastatteluissa useaan kertaan esille. Lisäksi mainittiin muu lainsäädäntö, kuten asiatiетоjen käsittely, henkilöstön koulutus, osaaminen ja sen päivittäminen, sekä turvallisuutta ja tiloja koskevia määräyksiä.

Kunnan edustajat määrittelivät laatua esim. seuraavalla tavalla:

Tavoitteena on tehostetussa palveluasumisessa hyvälaatuisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin

hoitoon pääsyn jonotusajan pituus

resurssien riittävyys

asiakkaan itsemääräämisoikeus

kaikki mitä normaaliin kotona asumiseen kuuluu

Palveluntuottajat katsoivat pääsääntöisesti laatua enemmän asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Palveluntuottajien laatu käsitteet kuvasivat niitä asioita, jotka tapah-

tuvat asiakkaan luona. Laatu yhdistettiin inhimillisiin arvoihin ja yksilöllisyyden kunnioittamiseen. Laatua pyrittiin tekemään myös sen vuoksi, että se oli tärkeä mainosarvo palveluntuottajalle.

Seuraavassa esimerkkejä palveluntuottajien laadun määrittelystä:

tuntosarvet pihalla, luetaan käyttäytymistä, huomataan muutokset

kohtaaminen

kosketus

yksityisyys

asukkaan osallisuus omaan hoitoonsa

asiakkaan toiveet luetaan rivien välistä

toiveet huomioidaan

henkilökunnalla sydän oikeassa paikassa

Lisäksi palveluntuottajat mainitsivat henkilökunnan tärkeänä tekijänä laadun tuottamisessa, varsinkin henkilökunnan ammattitaito, viihtyvyys ja pysyvyys. Palveluntuottajilla lait ja määräykset olivat toiminnan pohjana, mutta niitä ei erityisesti nostettu esille haastatteluissa, vaan tärkeämpää oli kertoa, mitä laatu tarkoittaa asiakastasolla. Laatu kulki mielenkiintoisesti palveluketjussa muuttaen muotoaan sen mukaan, kuinka lähellä tai kaukana ne olivat järjestämisestä ja seurannasta tai itse käytännön asiakastyöstä. Palveluntuottajat olivat kuin muuntimia, jotka omalla johtamisellaan muuttivat lakipykälien ja sääntöjen vaatimukset turvaksi, yksilöllisyydeksi ja lempeiksi kosketuksiksi käytännön tasolla.

6.2 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen vaatii suunnitelman jolla välitetään eteenpäin tietoa konseptista, menetelmistä ja työkaluista jotta henkilöstö voi tuottaa tasalaatuisia palveluita, jotka kohtaavat asiakkaiden tarpeet. Palveluiden toteutumista seurataan ja palautteiden avulla palvelua kehitellään edelleen täyttämään paremmin asiakkaiden tarpei-

ta. (Juran 1998, 4.10.) Ilman jatkuvaa kehittämistä, jää tuotanto helposti jälkeen mm. asiakkaiden vaatimuksista, kustannusten nousun aiheuttamasta vaikutuksesta talouteen, ym. Toiminnalle on jatkuvasti asetettava kilpailukykyisiä tavoitteita. (Juran 1998, 5.3–5.5.)

6.2.1 Suunnittelu

Haastatteluissa nousi esiin pilkkoutunut systeemi, jolla laatua pyrittiin johtamaan. Haastatteluissa näkyi, että tehostettuun palveluasumiseen vaikuttavat lait ja laatusuositukset olivat palveluntuottajille selkeitä. Niiden raameissa pyrittiin antamaan asiakkaille yksilöllistä hoivaa ja hoitoa. Sen sijaan palveluntuottajille ei ollut selkeää se, mitä kunta heiltä laadun suhteen toivoi. Kunnan virkamiehet taas pyrkivät toimimaan heille asetettujen vaatimusten mukaisesti, ja pyrkivät järjestämään kunnan asukkaille riittäviä ja laadukkaita palveluita.

6.2.2 Seuranta

Kunnan edustajat keräsivät palveluntuottajilta RAI- järjestelmän avulla tietoa raportin muodossa ja toimittivat sen eteenpäin THL: lle. Kunnalla oli velvollisuus puuttua epäkohtiin tarkastuskäynneillä, jotka olivat osa yksityisen palveluasumisen valvontasuunnitelmaa, ja otettu käyttöön 1.1.2014. Jos palvelukodin toiminnasta löytyi huomautettavaa, oli palvelukodilla mahdollisuus korjata sovitut asiat. Sen jälkeen kunnan velvollisuus oli raportoida ne eteenpäin AVI:lle.

Kunnan RAI- raportointien ja Avin edellyttämien tarkastuskäyntien yhteydessä kerättyä tietoa käytettiin tunnuslukujen vertailuun. Niistä annettiin palvelukodeille palautetta käyntien yhteydessä ja samalla tarjottiin neuvontaa ja vinkkejä oman toiminnan ja tiedonsaannin tehostamiseksi. Kunta asetti vaatimuksia, jotka pohjautuivat lainsäädäntöön ja kunta myös tarkisti, että ostopalveluna tuotettu palvelu täytti lain vaatimukset.

Palvelukodeilla oli myös oma laatujohtamistapansa, jota ohjasi lakien ja suositusten lisäksi ne kriteerit, joihin oli yllettävä kunnan toimijoiden säännöllisesti suorit-

tamissa tarkastuksissa. Yksityisinä palveluntuottajina myös oman palvelukodin maine oli tärkeää pitää hyvänä, jotta asiakasvirta ei tyrehtyisi. Niiden lisäksi laatujohtamista ohjasi jokaisen palvelukodin oma missio, tavoite tai näkemys hyvästä hoidosta. Johtajan tehtävänä oli välittää arvoja ja tavoitteita eteenpäin henkilökunnalle, joka oli tärkein tekijä siinä, miten laadukasta palvelua asiakas lopulta sai. Pääasiallisena tavoitteena oli antaa vanhuksille sellaista asumispalvelua, jossa täyttyy kodinomaisuus ja yksilöllisyys. Haastatteluissa lakeja ja säännöksiä ei sen kummemmin nostettu esille, vaikka niiden tiedostettiin olevan asumispalvelujen toiminnan perusta. Sen sijaan puhuttiin paljon kodinomaisuudesta ja yksilöllisyydestä:

asiakkaan kuuleminen

yksilöllisten toiveiden täyttäminen

turvan luominen

yksilöllisyyden huomioiminen

Asiakkaiden tilaa mitattiin jatkuvasti arjen hoivatyön lomassa. Henkilökunta arvioi asiakkaiden yleistilaa jatkuvasti normaalin arjen lomassa ja muutoksia arvioitiin henkilökunnan raportoinneilla. Myös yhteistyö omaisten kanssa oli tärkeää, koska heiltä saatiin myös paljon tietoa asiakkaiden tilasta ja toiveista.

Kuunnellaan asiakkaita, he saavat kertoa mitä mieltä ovat asiasta.

Jokaisella ihmisellä on oma käsitys hyvästä laadusta. Asiakkaat saavat päättää itse mitä haluavat päivän aikana tehdä.

Laatu näkyy kaikkien viihtyvyydessä, siis omaisten, henkilökunnan ja asiakkaiden, mutta tietysti siinäkin, että asiakkaita ei tarvitse lähettää niin usein vuodeosastolle.

Emme halua hoitaa asiakkaita pillereillä, vaan lämmöllä ja rakkaudella.

Asiakkaan omat laatukriteerit luetaan rivien välistä.

Palaute saadaan asiakkaan yleistilaa tarkkailemalla. Kun hän syö hyvin, nukkuu hyvin ja on rauhallinen, tai laulaa, hymyilee, halaa tai hyrisee, tiedetään, että kaikki on hyvin.

6.2.3 Kehittäminen

Kunta mittasi palveluasumista RAI- mittaristolla, joka osoitti asiakkaan hoitoisuuden, mutta jossa mukana oli myös laadun mittareita. Tulokset käytiin esittelemässä palvelukodeilla ja samalla voitiin osoittaa mistä tulokset johtuivat. Kunnan puolelta mittaukset nähtiin tarpeellisina, koska vaatimuksena oli, että laatu näkyisi asiakkaalle:

asiakkaan näkökulmasta sitä laatua nimenomaan ajateltiin haluttavan kehittää

Kunnan toimijoille palautetta laadusta saattoi tulla myös omaisilta, poliitikkojen tai vaikka vanhusneuvoston kautta. Palautteisiin kunnan edustajat pyrkivät reagoimaan nopeasti selvittämällä esille tulleet tapaukset.

Kunnan edustajien suorittamat tarkastukset ja mittaukset eivät olleet palvelukotilähtöisiä, vaan ne olivat lakisääteisiä. Palvelukodit pyrkivät täyttämään tarkastuksissa vaadittavat kriteerit, jotta olisivat edelleen hyväksytyjä palveluntuottajia. Haastatteluissa ei tullut ilmi, minkälaista vaikutusta kerätyillä tiedoilla oli kunnan suunnitelmiin ja sitä kautta palveluntuottajia koskeviin asioihin.

Palveluntuottajat nostivat esille osaavan henkilökunnan tärkeyden, sillä sen nähtiin olevan edellytys palvelun laadun toteutumiselle. Pyrittiin siihen, että henkilökunta rakentui sellaisista henkilöistä, jotka halusivat tehdä hoitotyötä ja osasivat kohdata asiakkaan oikein. Henkilökunnan osalta mainittiin perehdytys tärkeäksi, varsinkin kun oltiin tekemisissä dementiaa sairastavien asiakkaiden kanssa. Henkilökunnan ammattitaito oli tärkeää, mutta sitäkin enemmän korostettiin oikeiden tyyppien löytymistä taloon. Sen lisäksi, että henkilökunnan oli oltava ammattitaitoinen ja motivoitunut, vaadittiin myös seuraavia ominaisuuksia:

sydän paikallaan

persoonaa sopi taloon

Hyvästä henkilökunnasta haluttiin pitää huolta, koska sitä pidettiin tärkeänä laatu-työkaluna. Myös pysyvyys katsottiin laatutekijäksi, erityisesti dementoituneiden hoidossa:

heidän toiveet ja tyytyväisyys tuli osata lukea rivien välistä tai yleisti-
lasta

Kosketus ja kohtaaminen olivat tärkeitä hoitajan ominaisuuksia, ja niistä oltiin sitä mieltä, että niitä ei mittareilla pysty mittaamaan. Hoitajan persoonaa pidettiin tärkeänä laatutyökaluna.

6.2.4 Yhteenveto laatua varmistavasta järjestelmästä

Laadun varmistamisessa organisaatorajojen yli ulottuvassa toiminnassa on tärkeää että lait ja kriteerit ovat kaikkien osapuolten tiedossa. Laatua toteutetaan laatujohtamisen keinoin organisaation sisällä ja sen toteutumista varmistetaan mittauksilla ja seurannoilla yli organisaatorajojen: Kunta maksaa palveluista ja palveluntuottaja tuottaa palveluja. Kunta suorittaa mittauksia ja seurantaa, ja palveluntuottaja pyrkii ne täyttämään, jotta pysyy hyväksyttynä palveluntuottajana. Palveluntuottaja voi toteuttaa omaa missiotansa hoivatyössään, kunhan täyttää kunnan ja lain asettamat vaatimukset. Palveluntuottajan on toimittava lisäksi yrittäjyyttä koskevan lainsäädännön ja vaatimusten mukaisesti (kilpailukyky ja verotus).

Toinen tapa tuottaa laatua yhteistyössä yli organisaatorajojen olisi sellaisten sopimusten teko jossa olisi sovittuina laadun ylläpitämisen kriteerit ja raportoinnit. Pietarsaaren sosiaali- ja terveystieteiden alueella ei kuitenkaan ollut haastattelun tekohetkellä kaikilla voimassa olevaa kirjallista sopimusta, joka olisi toiminut laatujohtamisen työvälineenä organisaatorajojen ylitse. Tämä olikin palveluketjun heikko lenkki, jota palvelukodit pitivät oman toimintansa suunnittelun kannalta erityisen hankalana. Haastatteluiden tekohetkellä syyskuussa 2014 palvelukodeilla ei ollut tietoa siitä, tuleeko kunta ostamaan heiltä palveluita enää tammikuussa 2015, ja sen koettiin hankaloittavan suunnitelmien tekemistä. Kaikki se palvelu, jota kunta ei ostaisi tehostettua palveluasumista tuottavilta yhdistyksiltä tai yksityisiltä toimijoilta, olisi rahoitettava muulla tavoin. Suoraan asiakkaalle myytävät palvelut vaati-

vat liiketoiminnassa aina suunnittelua ja palveluiden markkinointia. Muutokset toiminnoissa saattaisivat tarvita asiakassiirtojen lisäksi myös henkilöstön muutoksia tai jopa rakenteiden ja lupien muutoksia. Kaikki tällaiset muutokset vievät aikaa ja haastatteluissa tulikin esille toive, että tällaisissa suurissa muutoksissa pitäisi varata tarpeeksi riittävä siirtymäaika. Epävarmuus, joka asiakkaille aiheutuu tällaisesta tietämättömyyden tilanteesta, on myös laatutekijä, joka järjestämisessä tulisi huomioida.

6.3 Kunnan ja palveluntuottajan yhteistyö

Laamanen ym. (2002) toteavat, että organisaatorajojen yli ulottuvat toiminnot edellyttävät hyvää yhteistyötä (Laamanen ym. 2002,15). Haastattelutilanteet antoivat hyvän tilaisuuden kerätä samalla tietoa myös yhteistyön tilasta, koska yhteistyö oli tärkeää laadun toteutumisen ja turvaamisen kannalta. Yhteistyötä koskevan kysymyksen vastauksista tehtiin yksinkertainen koonti, joka käytiin läpi palautepalaverissa. Haastatteluista tehdyssä koonnissa nousi seuraavanlaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia:

Säännölliset kokoukset, joihin kunta kutsui palveluntuottajat kahdesti vuodessa, olivat vakiintuneet. Niissä kunta tiedotti palveluntuottajien toimintaan vaikuttavista asioista. Kokouksessa oli mahdollista kysyä asioista, mutta palveluntuottajien mielestä niissä ei voinut kysyä esim. juuri omaa toimintaa koskevista asioista, joita ei haluttu muiden kuultavaksi. Sen vuoksi kunnalta toivottiin myös palvelukotikohtaisia käyntejä, jossa asioita voisi käydä läpi asiakas- ja palvelukotikohtaisesti.

Palveluntuottajien puolelta toivottiin kunnalta enemmän kiinnostusta siihen, mitä palvelukodeissa tapahtui, mitä heidän työnsä oikeasti käsitti. He toivoivat myös enemmän palautetta siitä, tekivätkö he kunnan mielestä tarpeeksi hyvää työtä, koska eivät tarkalleen tienneet, minkälaista laatua kunta ostamiltaan palveluilta vaati. Useimmilla palveluntuottajilla oli korkeat vaatimukset oman palvelutuotannon laadusta, ja palautteen avulla haluttiin parantaa palveluita, mikäli niissä todettiin puutteita.

Yhteistyö perustui luottamukseen puolin ja toisin, palveluntuottajien puolella ajateltiin, että kunta luotti heihin, koska heidän mielestään kunta ei voinut vähäisen seurannan vuoksi olla tietoinen siitä, millaista palvelua he tuottivat. Kunnan toimijat puolestaan luottivat siihen, että jos olisi jotain, mihin kunnan puolesta olisi pitänyt puuttua, niin se tieto olisi tullut kunnalle.

Haastattelun aikainen tilanne sopimusten suhteen oli merkittävä. Sopimukset oli enimmäkseen sanottu irti vuoden 2014 loppuun mennessä, eikä palveluntuottajilla ollut tietoa, miten jatketaan vuoden 2015 alusta. Heillä oli olemassa varasuunnitelmia, joihin tehostettu palveluasuminen ei välttämättä enää kuulunut. Kunnan puolelta vastauksia ei ollut pystytty antamaan, koska tietoa siitä ei ollut myöskään heille asti tullut. Yhteistyön kannalta tilanne oli hankala, kun ratkaisevassa asemassa yhteistyön kannalta oli ulkopuolinen taho, eli päättäjät.

Sekä kunnan että palveluntuottajien puolelta todettiin, että yhteistyötä voisi olla enemmän. Tilanne haastatteluhetkellä oli kuitenkin se, että yhteistyö oli parantunut jatkuvasti, joidenkin kohdalla uudistukset olivat jo lähteneet käyntiin, toiset vielä niitä odottelivat. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että selvien sopimusten puuttuminen oli asia johon piti saada parannusta.

Yhteistyö nähtiin tarpeellisena, koska palveluntuottajat tuottivat palveluita, joita kaupunki osti. Palveluntuottajien mielestä vastuu vanhuksien hoidosta oli kuitenkin kunnalla. Kunnan mielestä yhteistyö oli myös tarpeellista, koska kaikkien tekemät toiminnot vaikuttivat koko kunnan alueen toimintoihin. Aivan samoin, kun todettiin, että kunnan toiminnot vaikuttivat palveluntuottajien toimintoihin. Yhteistyötä toivottiin kehitettävän paitsi määrällisesti, myös esim. yhteisten koulutusten ja muiden tilaisuuksien kautta.

Tiedonkulkukanavat olivat selkeitä. Yhteisten kokouksien lisäksi nähtiin, että sähköpostitse ja puhelimitse pystyi tarvittaessa tavoittamaan kunnan henkilöt ja heiltä sai vastauksia nopeasti. Myös siitä pidettiin, että kynnyksellä ottaa yhteyttä oli matala, koska kunnan henkilöt olivat helposti lähestyttäviä, rehellisiä ja kohteliaita. Kunnan puolelta todettiin, että tiedottamisessa olisi vielä selkeyttämisen varaa ja esim. koulutuksista voitaisiin tiedottaa palveluntuottajia vielä paremmin.

Tästä yhteistyön vastauksista kerätyn koonnin avulla oli tarkoitus tehdä palautepalaverissa ryhmätyönä SWOT- analyysi yhteistyön tilasta. Ryhmätyön idea ei kuitenkaan mahdollistunut, koska palautepalaverissa oli paikalla vain kaksi kutsutuinta. Paikallaolijat edustivat kuitenkin sekä kuntaa että palveluntuottajia, joten SWOT- analyysi toteutui yksilötasolla, mutta antoi tärkeää tietoa molemmista näkökulmista. Lopullinen SWOT- analyysi muodostui palautepalaverissa tehdyistä henkilökohtaisista analyyseistä, sekä haastattelujen pohjalta tehdyn koonnin pohjalta, joka käytiin läpi palautepalaverissa. SWOT- analyysi perustuu nelikenttään, joka osia ovat yhteistyön kehittämisen vahvuudet, mahdollisuudet, uhat ja haasteet. SWOT- analyysin teorian mukaan vahvuudet ja haasteet ovat sisäisiä haasteita kun taas mahdollisuudet ja uhat vaikuttavat ulkoapäin. Seuraavassa käyn läpi lopullisen analyysin tulokset. (LIITE 4)

6.3.1 Yhteistyön vahvuudet

Sekä kunnan että palveluntuottajien puolelta tuli esille, että yhteistyö on tarpeellista ja sitä pitää kehittää edelleen. Tehostetun palveluasumisen tavoitteet asiakasnäkökulmasta oli yhteiset: laadukkaat ja riittävät palvelut.

Osaaminen nostettiin esille vahvuutena. Laki ja kriteerit olivat selvästi kaikkien tiedossa, ja niitä pyrittiin noudattamaan. Kunta teki Valviran edellyttämiä tarkastuskäyntejä ja virkamiehet pitivät huolen, että lakia noudatettiin asumispalveluyksiköissä. Palveluntuottajat taas tiedostivat, että lain ja kriteerien noudattaminen oli heille elinehto, mutta myös tärkeä osa palvelukodin maineelle.

Asiakaspalautteet ja niiden hyödyntäminen koettiin vahvuudeksi. Varsinkin palvelukodissa niiden avulla selvitettiin tyytyväisyyden tilaa sekä asujilta että heidän omaisiltaan. Ne olivat tärkeä työkalu arjessa, henkilökunta tarkkaili asukkaiden tilaa ja tilannetta ja sen mukaan toimittiin. Isompia asiakaskyselyjä tehtiin keskimäärin n. kerran vuodessa. Kunta saattoi luottaa siihen, että hoito on asiakaslähdistä. Kunta luotti myös siihen, että mikäli niin ei olisi, tulisi palautetta joko omaisilta tai muita kautta heidän tietoonsa.

Pieni toimintaympäristö todettiin vahvuudeksi. Pieni toimintaympäristö takasi sen, että tunnettiin toinen toisensa, koska silloin myös yhteistyö oli helpompaa. Kynnys ottaa yhteyttä pysyi myös matalana. Pienet yksiköt eli palvelukodit koettiin myös vahvuudeksi, kun henkilökunnalla oli mahdollisuus tuntea asiakkaat ja tuottaa yksilöllistä hoitoa. Yksityisen ja kolmannen sektorin palvelukodeissa myös byrokratia oli pientä, eikä se ollut toiminnan esteenä.

6.3.2 Yhteistyön heikkoudet

Heikkoutena nousi pitkäjänteisyyden puute, kun kunnan tekemät sopimukset palveluntuottajien kanssa olivat puutteellisia ja liian lyhyitä toiminnan kehittämisenäkökulmasta katsoen. Tällaiset sopimukset aiheuttavat epävarmuutta palvelukotien toiminnassa, mutta ovat myös laatua heikentävä seikka varsinkin silloin kun epävarmuus ulottuu asukkaisiin saakka. Joissain palvelukodeissa tuli ilmi, että epävarmuus lisäsi lääkkeiden käyttöä, kun vanhukset olivat epävarmoja siitä, mihin he joutuisivat, jos palvelukodissa joutuisi tekemään heitä koskevia muutoksia. Tiedot kunnan liikkeistä kuuluvat yleisesti tiedotettaviin asioihin ja yleisesti luettavissa mm. sanomalehdissä.

Heikkoutena todettiin myös tämänhetkiset palautekanavat. Kunta sai tietoonsa monen eri kanavan kautta, jos palvelukodeissa ilmeni puutteita. Niitä palautteita saatiin asukkailta, omaisilta, vanhusneuvostolta ja päättäjiltä. Siihen myös luotettiin, että puutteet tulevat esille jolloin niihin puututaan. Heikkous oli kuitenkin siinä, että vaan huonot asiat pääsevät esille ja kaikki se hyvä mitä on olemassa, jää huomaamatta. Tällainen yksipuolinen palaute saattoi vääristää kokonaiskuvaa.

Mittarit koettiin puutteellisiksi, koska niitä pidettiin epätarkkoina. RAI- mittareiden käyttöä opeteltiin parhaillaan yhdessä kunnan kanssa, jotta niiden täyttäminen antaisi vertailukelpoista tietoa kaikissa palvelukodeissa. RAI- järjestelmää ei oltu koettu kannattavana investointina. RAI- järjestelmä oli ollut kallis hankinta koulutuksineen ja päivityksineen, eikä sitä ollut hankittu palvelukodin omista tarpeista lähtöisin, vaan kunnan vaatimuksesta. RAI:n nähtiin tällä hetkellä hyödyntävän ainoastaan kuntaa, jonka vuoksi järjestelmä oli pitänyt hankkia.

6.3.3 Yhteistyön mahdollisuudet

Samansuuntaiset tavoitteet yhteistyössä koettiin mahdollisuudeksi, pitäisi vain opeteltava puhumaan samaa kieltä. Siihen vaadittaisiin toisen osapuolen toiminnan ja resurssien tuntemus ja avointa yhteistyötä keskenään.

Hyvä laatu tuo hyvää mainetta. Palvelukodeille tämä tarkoitti sitä, että asiakkaat halusivat tulla asukkaiksi palvelukotiin, jolla oli hyvä maine ja jossa voi luottaa siihen, että itselleen tärkeät arvot täyttyivät.

Mahdollisuuksia yhteistyön tiivistämiselle ja lisäämiselle nostettiin esiin useita; yhteiset koulutukset, tiedottaminen, yhteisiä henkilökunta tilaisuuksia, työnkiertoa jne.

6.3.4 Yhteistyön uhat

Sopimukseton tila koettiin uhaksi. Palveluntuottajat kokivat tilanteen vaikeana, ei vain omasta puolestaan, vaan myös asukkaiden hyvinvoinnin puolesta.

Olo on kuin löysässä hirressä roikkumista.

On vain yritettävä ottaa päivä kerrallaan, muuten ei jaksaa.

Varasuunnitelmia on olemassa, ja niihin ei välttämättä kuulu enää tehostettu palveluasuminen. Mihin kunta sitten aikoo nämä ihmiset sijoittaa?

Pohdittiin myös laatukriteerien täyttymistä, oliko niiden täyttäminen aina edes mahdollista. Onko vaarana, että hinta vaatimuksena voisi mennä laatukriteerien ohi palvelujen hankinnoissa? Voisiko asioita tulkita eri tavalla, seuranta olla puutteellista ja vaatimukset kohtuuttomia. Tähän kohtaan liittyi myös tiedonkulun tärkeys. Jotta laatuolosuhteet olisivat saumattomia, olisi tiedonkulku koko tehostetun palveluasumisen kentällä tärkeää.

Oltiin myös huolissaan siitä, että jos kunta päättäisi tehdä tehostetusta palveluasumisesta tarjouskilpailuja, voisiko hinta nousta liian suureen rooliin hankinnoissa. Mitä se tarkoittaisi hoidon laadussa?

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset ja oma ammatillinen kasvu

Olen itse saanut kokeilla yrittäjyyttä nuorena vastavalmistuneena parturikampaajana ja myöhemmin tehnyt alueen elinkeinokeskuksessa työtä yrittäjyyden parissa. Jo aikanaan sosionomi-opiskelujeni aikana minua alkoi kiinnostaa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä sitovat tiukat raamit, jotka mielestäni tukahduttivat yrittäjyydelle ominaisen vapauden ja luovuuden. Ihmettelin, miten kukaan haluaa yrittäjäksi alalle, jossa kaikki yrittäjyyden hyvät puolet suljettiin pois ja jäljelle jätettiin vain valtavat vastuut ja pakotteet. Vaikka hankintalaki onkin nyt antanut kaikille mahdollisuuden lähteä yrittämään myös hoivayrittäjyyden alalla, niin haastateltavien joukossa oli vain yksi yksityisyrittäjä, muiden palveluntarjoajien ollessa yhdistyksiä. Yhdistysten toiminnanjohtajilla ei ollut samaa yrittäjävastuuta kuin yksityisyrittäjällä, vaan toiminnanjohtajalla tai palvelukodinjohtajalla oli aina taustallaan yhdistyksen hallitukset, eikä yrittäjyydelle tunnusomaista taloudellista riskiä ollut olemassa. Positiivista näissä haastattelutapaamisissa oli, että yrittäjyyden ilo oli kuitenkin löytynyt. Ohjeeksi sain, että kun perusasiat työstää kuntoon, niin sen jälkeen olisi mahdollista noudattaa omia missioitaan ja unelmiaan.

Kokonaisuus, jolla laatua varmistettiin yli organisaatorajojen, oli toimiva. Vaikka kunnan valvonnat ja seurannat saattoivatkin näyttää siltä, että kunta vain keräsi tietoa omiin tarpeisiinsa, niin kokonaisuutta katsoen sen ymmärsi olevan palaisompaa kokonaisuutta. Sen pelkääminen, että ei selviäisi hyväksyttävästi AVI:n tarkastuksista, sai palveluntuottajat pitämään huolta siitä, että lain määräämät asiat olivat kunnossa. Sen jälkeen he pystyivät hoivaamaan asiakasta oman näkemyksensä mukaan inhimillisesti ja yksilöllisesti ja saivat palkinnokseen rauhallisen, tyytyväisen asukkaan, joka nautti olostaan juuri siinä palvelukodissa. Laatujohtamisen tavoite on asiakkaan laatukriteerien täyttäminen ja tässä yhteistyössä ne täyttyivät: kunta huolehti omalta osaltaan siitä, että lait ja kriteerit täyttyvät ja palveluntuottaja huolehti siitä, että asiakkaan yksilölliset laadun vaatimukset täyttyivät.

Oma kasvaminen johtajana tämän työn myötä on ollut sekä positiivista että negatiivista. Olen saanut haastatteluita tehdessäni entistä laajemman näkökulman sekä julkisesta johtamisesta että yksityisen ja kolmannen sektorin johtamisesta. Esimiehestä johtajaksi on suuri askel. On johdettava esimiehiä, mutta oltava kartalla kaikesta omaan hallintoalaan liittyvästä. Varsinkin kunnan johtoasemassa olevalla täytyy olla osaamista poliittisesta toimintaympäristöstä, oman alansa toimintaympäristöstä, taloudesta sekä lainsäädännöstä niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti sekä osattava toimia median kanssa. Omalla persoonallaan voi kuitenkin siinäkin työssä vaikuttaa paljon.

Mielenkiintoinen havainto oli se, miten laadusta puhuminen muuttui sen mukaan, miten kaukana tai lähellä asiakasta oltiin. Haastatteluita tehdessäni alkoi puolesavälissä piirtyä kuva mieleen siitä, miten kunnan haastateltavat puhuivat laista ja laatuohjelmista, mutta palveluntuottajat puhuivat kosketuksesta ja kohtaamisesta. Tämä on tietenkin luonnollista, koska se kuvasti sitä mitä he päivittäisessä työssään tekevät. Kunnan toimistolla työskennellään tietokoneiden ja paperien kanssa, palvelukodissa taas ihmisten kanssa. Aloinkin jopa jossain vaiheessa pelätä sitä, että törmäisin palvelukodissa haastateltavan, joka kylmästi vain toteaisi lukuja ja lakeja, mutta niin ei onneksi käynyt.

Toinen mielenkiintoinen seikka oli, että kunnan haastateltavat olisivat vahvasti halunneet tuoda tulevaisuutta esille, sitä mitä oli suunniteltu tai mitä oli tulossa, esim. kunnan omien toimintojen laatusertifiointia. Palveluntuottajat taas puhuivat paljon menneestä, mitä vääryyksiä oli esim. tapahtunut menneiden vuosien aikana. Tämä olisi tärkeä seikka ottaa huomioon jos yhteistyötä halutaan kehittää. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kuitenkin vain haastatteluhetkellä olleeseen tilanteeseen ja sen vuoksi kaikki muu aineisto on jätetty huomioitta.

Oma ammatillinen kasvuni on ollut vielä kokonaisvaltaisempaa, kuin tämän opinnäytetyön aiheen raameissa. Työn ohella opiskelu on minulle ollut haastavaa, varsinkin kun olen tämän neljän ja puolen vuoden aikana vaihtanut työpaikkaa kahdesti, mutta työtehtäviäni jopa neljästi. Työtehtävät ovat olleet joko vaativia esimiestehtäviä tai projektinjohtamista, eli kaikki aina uudelta alalta, joiden sisäistäminen on vaatinut aikaa ja aivoja. Työpaikan vaihdokset ovat luoneet haasteita

myös opiskeluiden tehtäville sekä opinnäytetyön aiheen löytymiselle, kun tavoite olisi aina ollut työelämälähtöisyys ja oman työn hyödyntäminen. Luulen, että samassa työpaikassa pysyminen olisi näiden opiskeluiden ajan suuri etu. Olen kuitenkin oppinut pakostakin priorisoimaan ja suunnittelemaan omaa ajankäyttöni. Olen myös oppinut olemaan vaatimatta itseltäni liikaa täydellisyyttä. Joskus laatu on sekin, että tekee olemassa olevien resurssien puitteissa asiat niin hyvin kuin osaa ja suhteuttaa ajankäytön sen mukaan.

7.2 Luotettavuus ja etiikka

Aineiston keruu perustui vapaaehtoisuuteen eikä sen vuoksi ollut etukäteen mahdollista olla tietoinen, kuka lopulta valikoitui mukaan haastatteluihin. Aineisto koostui siis sen mukaan, ketkä Pietarsaaren sosiaali- ja terveystoimen alueella kunnalle tehostettua palveluasumista myyvistä palveluntuottajista (yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista) sekä kunnalla palveluasumisen järjestämiseen osallistuvista henkilöistä antoivat suostumuksensa osallistua haastatteluihin. Opinnäytetyön aihe oli haastava ja ajankohtainen, kuten johdanto-osiossa esitettiin.

Tutkimuksen luotettavuudesta Tuomi & Sarajärvi (2013) mainitsevat, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista päästä täysin puolueettomaan tarkasteluun. Tutkija suodattaa aina kuulemansa ja kokemuksensa omien suodattimien läpi ja niitä suodattimia on monia. Opinnäytetyöntekijä tiedosti, että koska on ollut paljon tekemisissä yrittäjyyden kanssa ja jopa kasvanut yrittäjäperheessä, se voisi vaikuttaa. Kuitenkin työskentely sekä kunnassa tehden viransijaisuuksia, että yksityisellä sektorilla on opettanut katsomaan toimintoja kokonaisuutena monesta eri näkökulmasta. Pitää myös muistaa, että muillakin seikoilla, kuten vaikka iällä tai sukupuolella voi olla vaikutusta tiedon suodattamiseen ja se on laadullisessa tutkimuksessa vain hyväksyttävä. Vastausten analysoinnin jälkeen esitettiin tulokset palautepalaverissa jossa niitä tarkoituksella käytiin läpi, jotta saatiin karsittua mahdollisimman paljon vääristyneitä tulkintoja pois. Opinnäytetyö prosessi pyrittiin raportoimaan mahdollisimman tarkkaan, jotta lukijalla olisi itsellään mahdollisuus arvioida, ovatko tulokset luotettavia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–136.)

Haastattelijana toimi yksi ja sama henkilö. Teemahaastattelun runko esitettiin samanlaisena haastateltaville, se myös lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustumista varten. Teemarungon pääkysymyksiin haettiin lisäselvennystä apusanojen avulla silloin, kun haastattelussa ei muutoin olisi tullut esille aineistonkeruuta varten tärkeitä osa-alueita. Haastateltavien äidinkieli oli joko suomi tai ruotsi ja haastatteluja tehtiin haastateltavan kielitaidon mukaan, mutta pääasiassa suomenkielillä jos se oli mahdollista. Oma äidinkieltä oli mahdollista käyttää apuna niin paljon kuin se oli tarpeen. Yksi haastateltavista totesi, että olisi sanonut joitain asioita erilailla, jos olisi saanut sanoa kaiken omalla äidinkiellään. Haastateltavat saivat itse valita haastattelupaikan, joka poikkeuksetta oli haastateltavan työhuone. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Palveluntuottajien haastattelut olivat poikkeuksetta pidempikestoisia ja niissä oli myös tekstimääräisesti huomattavan paljon enemmän kirjoitettavaa. Osa palveluntuottajista oli yrittäjiä ja esim. liikesalaisuuksien paljastaminen olisi ollut epäeettistä. Sen vuoksi opinnäytetyö raportoitiin niin, että yksittäisten haastattelijoiden vastauksia voisi yhdistää mihinkään palveluntuottajaan. Samaa linjaa noudatettiin myös kunnan toimijoiden vastauksissa. Tarkoitus ei ollut että toimijoiden vastauksista tulisi vastaajan henkilöllisyys ilmi, vaan heidän vastauksistaan koottiin kunnan näkemys aiheeseen.

Opinnäytetyötä varten anottiin kunnalta tutkimuslupa, mutta kaikilta kunnan toimijoilta pyydettiin vielä erikseen suostumus haastatteluihin. Sekä kunnan toimijoille, että palveluntuottajille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse (LIITE 5/1 ja 5/2). Jos vastausta ei kuulunut, tavoiteltiin henkilöä vielä puhelimitse. Ainoastaan yksi henkilö jäi tavoittamatta. Haastatteluista oli mahdollista kieltäytyä, eikä kieltäytymistä tarvinnut perustella. Haastatteluissa mainittiin tulevasta palautepalaverista lokakuun 2014 alkupuolella. Palautepalaveriin saapui lyhyellä varoitusajalla (alle viikko) kaksi henkilöä. Palautepalaverissa käytiin tuloksia läpi ja tehtiin yhdessä SWOT- analyysi kunnan ja palveluntuottajien yhteistyöstä.

7.3 Jatkotutkimushaasteet

Päätäjien rooli nousi lopulta suureksi tehostetun palveluasumisen järjestämisen prosessissa. Jotta tämän opinnäytetyön kuvio olisi kokonaisempi, pitäisi tutkia sitä, millainen rooli päättäjillä on laadukkaiden palveluiden järjestämisen prosessissa. Miten he näkevät roolinsa tehostetun palveluasumisen ja laajemmin ajatellen koko sosiaali- ja terveysalan palvelujen hankinnoissa. Miten päättäjät keräävät tietonsa heille useinkin vieraiden aiheiden osalta. Saavatko he esimerkiksi tarpeeksi tietoa virkamiehiltä, asukkailta ja asiantuntijoilta, ennen kuin tekevät päätöksiä. Tässä työssä oli myös osoitettavissa, kuinka suurta vahinkoa päätösten venyminen voisi saada aikaan. Palveluntuottajien epävarmuus omasta ja asukkaiden tulevaisuudesta nosti pintaan kysymyksiä siitä, ymmärtävätkö päättäjät millaisessa tilanteessa palveluntuottajat olivat, kun jättivät heitä koskevan päätöksenteon viime tintaan. Kun sopimukset heidän kanssaan on irtisanottu vuoden 2015 alusta, eikä vielä lokakuussa ollut tietoa, kuka tehostetun palveluasumisen asukkaita tulisi jatkossa hoitamaan, oli se osoitus siitä, että toisen osapuolen toimintaa ja edellytyksiä ei tunnettu tarpeeksi. Hankinnat tulevat lisääntymään lähiaikoina. Pietarsaaren Sosiaali- ja terveysvirastossa palveluiden hankinnat ovat jo käynnistyneet, kun ensimmäinen hankinta tehtiin pitkäaikaisvuodeosastopalvelujen kilpailutuksen kautta kesällä 2014.

LÄHTEET

Antila, M. 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä. Case tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämisestä. Väitöskirja. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto. Www- dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8752-1>. Luettu 14.8.2013.

Helsingin seudun kauppakamari. 2014. Kunnat ostavat palveluita yhä enemmän yrityksiltä ja järjestöiltä. www-dokumentti. Saatavissa: http://www.helsinki.chamber.fi/ajankohtaista/kunnat_ostavat_palveluita_yha_enemmän_yrityksilta_ja_jarjestoilta.4361.news. Luettu 9.5.2014

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laadun johtamiseen - Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteistä. Pro gradu tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus, Kuopion yliopisto, 2005. Www- dokumentti. Saatavissa: https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710 Luettu. 1.2.2013

Julkunen, R. 1992. Hyvinvointivaltio käännekohtassa. Tampere: Vastapaino

Juran, J. 1998 .Juran's Quality Handbook 5th. Www-dokumentti. Saatavissa: www.pqm-online.com/assets/files/lib/juran.pdf Luettu 6.1.2014

Kakkori, L. & Huttunen, R. 2010. Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf> Luettu 5.9.2014

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.google.fi/search?client=opera&q=tiina+koivuniemi+2004&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>. Luettu 9.8.2014

Kvist, T. 2004. Hoidon laatu- potilaiden ja henkilöstön yhteinen asia? Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Www- dokumentti. Saatavissa: <http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2004/isbn951-781-950-1.pdf> Luettu 21.3.2013.

Laamanen, E., Ala- Kauhaluoma, M. & Nouko- Juvonen, S. 2002. Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa- kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Suomen Kuntaliitto. Www- dokumentti. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/haku/sivut//results.aspx?k=kuntien%20ja%20kolmannen%20sektorin%20projektiyhteisty%C3%B6> Luettu 23.7.2014

Laatuketju. www-dokumentti. Saatavissa:
<http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/index.php> luettu 25.1.2014

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista. 28.12.2012/ 980

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. 922/2011.

Lahtinen, K-R. 2007. Hoivayrittäjien näkemyksiä kuntayhteistyöstä ja sen haasteista – Hypistelystä kunnan näppituntumaan. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17185>. Luettu 1.2.2013

Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3/1991. Konstruktiiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä (s.301-327).Liiketaloustieteellinen yhdistys r.y.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava

Noro,A., Finne- Soveri H., Björgren M. & Vähäkangas P. (toim.). 2005. Ikääntyneiden laitoshoidon laatu ja tuottavuus. RAI- järjestelmä vertailukehittämisessä. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77767/RAIraportti.pdf?sequence=1>
 Luettu 1.2.2013

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro OY.

Outinen, M., Räikkönen, O., Holma, T. & Voipio- Pulkki L-M. 2007. Laadunhallinta sosiaali- ja terveystalveluorganisaatiossa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Stakesin raportteja 10/2007. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75151/R10-2007-VERKKO.pdf?sequence=1> Luettu 1.2.2013

Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista perhepäivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/isbn9514268741.pdf>. Luettu 27.1.2013

Sinervo, T. & Taimio, H. (toim.) 2011. Ikäihmisten asumispalveluiden järjestäminen. Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta. THL raportteja 9/2011. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085088> Luettu 11.9.2014

STM. 2011. Historiikki. Www- dokumentti. Saatavissa:
<http://www.stm.fi/stm/historia>. Luettu 27.4.2014

Syrjä, V. 2010. Vanhusten asumispalvelujen kilpailuttamiskokemukset. Raportti. Terveystalvelu ja hyvinvoinnin laitos. Www- dokumentti. Saatavissa: www.thl.fi/thl-client/pdfs/85fa11a2-b520-4918-b579-f20e12fd815f. Luettu 26.1.2014

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Österberg-Högstedt, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla, yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Www- dokumentti. Saatavissa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae3_2009.pdf Luettu 1.2.2013

SANNA VIHTOLA 2014

Teemahaastattelurunko opinnäytetyön haastatteluita varten

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata ja tehdä malli siitä, miten laatujohtamisen avulla tehdään laatu näkyväksi tehostetun palveluasumisen järjestämisen ja tuottamisen palveluketjussa, kun järjestäjänä on kunta mutta palvelun tuottaa yksityinen tai kolmas sektori. Tavoitteena on mallin avulla osoittaa nykyhetken tilanne jotta voidaan arvioida, tarvitseeko palveluketjua kehittää laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi yhteistyössä järjestäjän ja palveluntuottajien kanssa.

Haastateltavien taustatiedot:

Mikä on organisaatio, jossa haastateltava työskentelee?

Mikä on haastateltavan rooli organisaatiossa ja hankintaprosessissa?

Kauanko haastateltava on ollut mukana kunnan ja palveluntuottajien välisessä yhteistyössä?

Tutkimuskysymykset:

1. Miten organisaatiossa määritellään laatu?

- Mikä ohjaa laatutyötäsi?
- Miten laatu määritellään toimintasuunnitelmassanne?
- Miten määrittelet laadun tehostetussa palveluasumisessa?
- Miten laatuvaatimuksia eritellään tarjouspyynnöissä?
- Haluatko lisätä laadun määrittelystä vielä muuta?

2. Miten laatua tavoitellaan laatujohtamisella?

- Miten laatu näkyy sopimuksessa, joka laaditaan kunnan ja palveluntuottajan välillä?
- Mitä on kunnan edellyttämä laatu, jota palveluntuottajan tulee tavoitella?
- Miten laatujohtaminen näkyy omassa työssäsi?

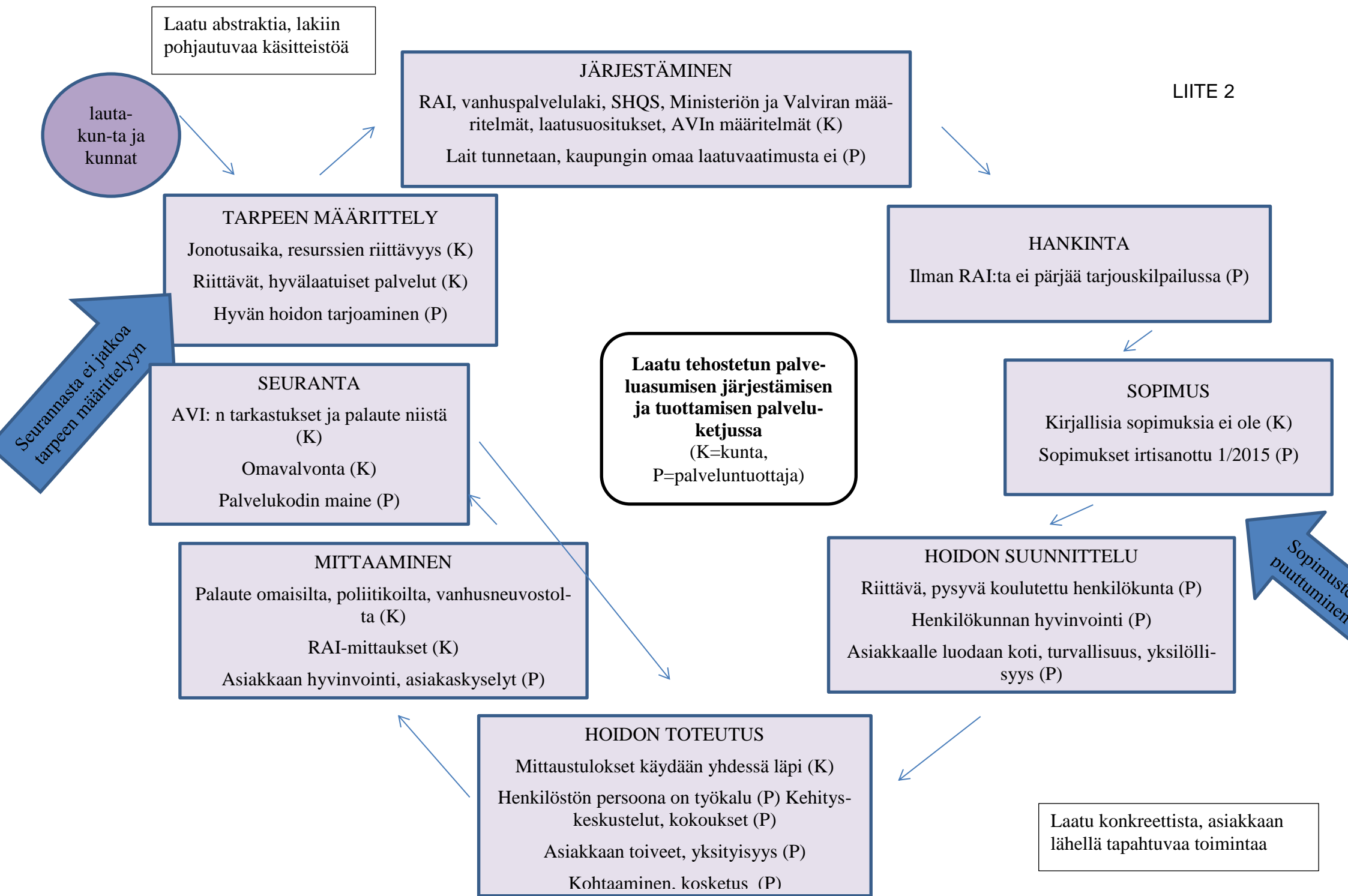
- Miten laatua mitataan ja seurataan?
- Miten varmistetaan, että asiakas saa sellaista palvelua, jota on sopimuksessa päätetty?
- Mitä muuta haluat sanoa laatujohtamisesta?

3. Miten organisaation laatutyöskentely näkyy käytännössä?

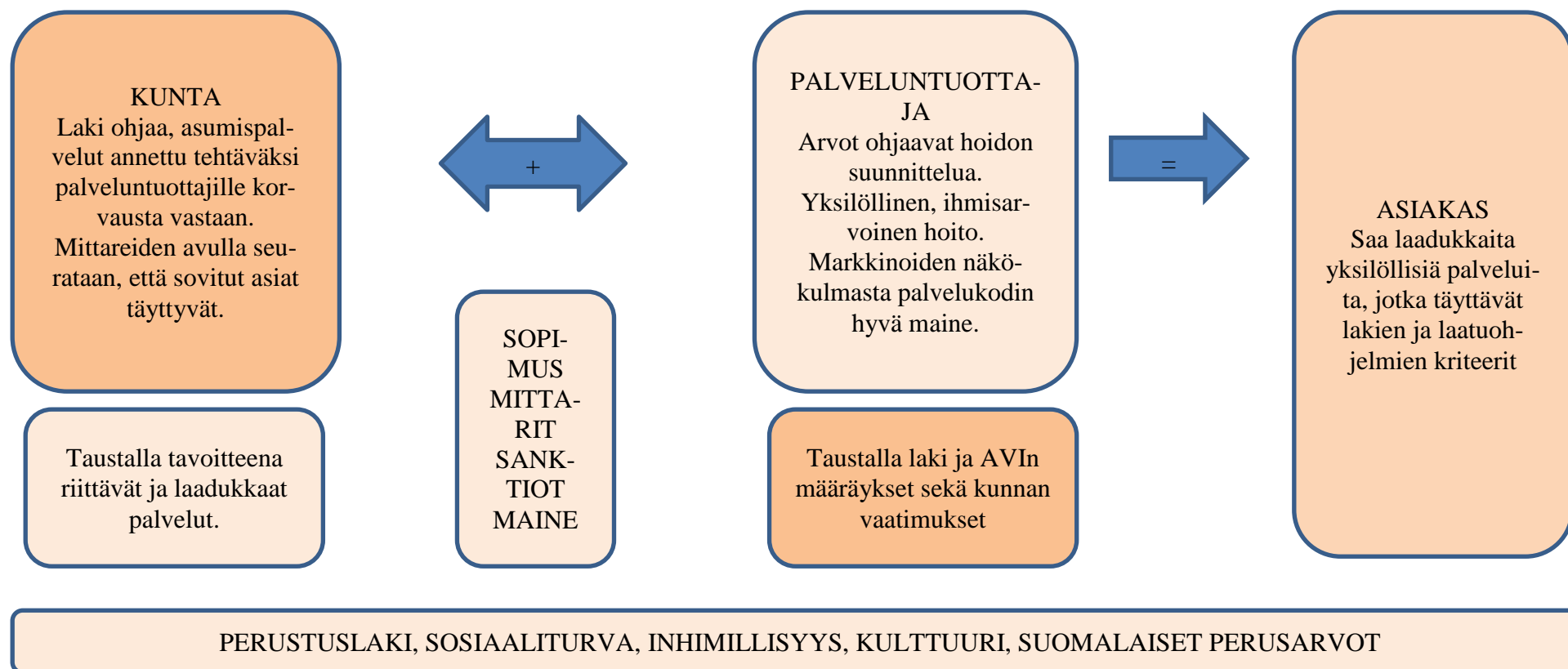
- Miten varmistetaan, että asiakas saa hänen mielestään laadukasta palvelua?
- Miten varmistetaan, että henkilöstö tietää, mitä laatutyöltä odotetaan?
- Mitä laatutyövälineitä henkilöstöllä on käytettävissä?
- Mitä muuta haluat kertoa siitä, miten laatutyöskentely näkyy käytännössä?

4. Millaista on kunnan ja palveluntuottajan yhteistyö laadun turvaamisen näkökulmasta?

- Kuinka usein tapaatte kunnan/ palveluntuottajan edustajan kanssa yhteistyön merkeissä?
- Mitä yhteistyö konkreettisesti on ollut?
- Miten tarpeellisena koet yhteistyön?
- Miten riittävää yhteistyö on?
- Millaisia heikkoja kohtia yhteistyössä on ilmennyt?
- Millaisia uhkia on olemassa yhteistyölle?
- Miten kunnan ja palveluntuottajan välinen tiedonkulku tukee yhteistyötä?
- Mitä muuta haluat sanoa yhteistyöstä?



LAADUN TUOTTAMINEN YLI ORGANISAATIORAJOJEN



VAHVUUDET

- Lakien ja kriteerien osaaminen
- Asiakkaan kokemusten ja yksilöllisyyden huomioiminen
- Yhteistyön tarpeen myöntäminen
- Yhteiset tavoitteet
- Pienen toimintaympäristön edut, tunnetaan toisemme
- Tiedottaminen helppoa, kynnyksellä ottaa yhteyttä matala
- Kunnan käytössä pienen byrokratian omaavat palveluntuottajat

HEIKKOUEDET

- Pitkäjänteisen suunnittelun puute -> sopimukset puutteellisia ja lyhyitä
- Asioiden ennakoiminen huonoa, vaikuttaa laatuun
- Vain negatiivinen palaute kulkeutuu kunnalle, vaikka hyvääkin olisi-> luo vääristyneen kuvan
- Mittareiden epätarkkuus
- Hinta on määräävä tekijä
- Yhteistyöhön ei omistauduta henkilökohtaisesti

MAHDOLLISUUDET

- Opetella puhumaan samaa kieltä
- Hyvä laatu luo hyvää mainetta
- Laadun monitahoisuuden ymmärtäminen
- Laadun ymmärtäminen subjektiiviseksi
- Yhteistyön tiivistäminen, esim. yhteiset koulutukset ja muut tilaisuudet
- Tarkemmat ja pidemmät sopimukset

UHAT

- Vaativien mittareiden mittaaminen ja niiden seuranta
- Tiedonkulku
- Saumaton laatuun prosessi
- Sopimukseton tila
- Saako hinta liian suuren roolin hankinnoissa
- Miten käy yhteistyö jatkossa jos kilpailua

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Centrian Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Valmistelen opinnäytetyötä, jonka tarkoitus on kuvata ja mallintaa **tehostetun palveluasumisen** järjestämis- ja tuottamisketjua, kun järjestäjänä on kunta mutta palvelun tuottaa yksityinen tai kolmas sektori. Tavoitteena on mallin avulla osoittaa nykyhetken palveluketjun muodostuminen ja se, miten laatu kulkee palveluketjussa mukana.

Olen kartoittanut Pietarsaaren sosiaali- ja terveysviraston vanhushuollon päällikön kanssa ne toimijat, jotka ovat osallisena palveluketjuun joko järjestäjinä tai tuottajina ja he saavat tämän haastattelupyynnön. Joten, jos olet saanut tämän sähköpostin tai kirjeen, tulen ottamaan Sinuun uudestaan yhteyttä mahdollisimman pian. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, toivon kuitenkin, että saisin koottua mahdollisimman kattavan haastatteluaineiston, jotta lopullinen malli vastaisi todellisuutta.

Lisää haastattelusta liitteenä olevassa kirjeessä.

Minuun voi ottaa yhteyttä, mikäli haastattelupyynnö herätti kysymyksiä:

Sanna Vihtola, sosionomi (amk)

Puh. xxx-xxx xxxx

sanna.vihtola@cou.fi

Arvoisa vastaanottaja!

28.8.2014

Opiskelen Centrian Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Valmistelen opinnäytetyötä, jonka tarkoitus on kuvata ja mallintaa **tehostetun palveluasumisen** järjestämis- ja tuottamisketjua, kun järjestäjänä on kunta mutta palvelun tuottaa yksityinen tai kolmas sektori. Tavoitteena on mallin avulla osoittaa nykyhetken palveluketjun muodostuminen ja se, miten laatu kulkee palveluketjussa mukana.

Mallin valmistelua varten tulen haastattelemaan niitä kunnan toimijoita sekä palvelutuottajia, jotka osallistuvat **tehostetun palveluasumisen** järjestämisen ja tuottamisen prosessiin. Lopullinen malli luodaan siten, että haastatteluun osallistuneet vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Mallin valmistuttua pyydän teitä vielä esittelytilaisuuteen, jossa mallin oikeellisuus tarkastetaan.

Haastattelun teemat käsittelevät seuraavia alueita:

1. Miten organisaatiossa määritellään laatu?
2. Miten laatua tavoitellaan laatujohtamisella?
3. Miten organisaation laatutyöskentely näkyy käytännössä?
4. Millaista on kunnan ja palveluntuottajan yhteistyö laadun turvaamisen näkökulmasta?

Tulen ottamaan yhteyttä teihin nyt syyskuun aikana, jotta voimme sopia haastatteluajasta ja – paikasta. Haastattelu tehdään syyskuun 2014 aikana ja sitä varten on parasta varata aikaa noin 1 tunti. Opinnäytetyöni tulee olemaan suomenkielinen, mutta haastatteluissa voidaan käyttää apuna ruotsinkieltä, jos vastausta ei muuten voida tuottaa luotettavasti. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, toivon kuitenkin, että saisin koottua mahdollisimman kattavan haastatteluaineiston, jotta lopullinen malli vastaisi todellisuutta.

Minuun voi ottaa yhteyttä, mikäli haastattelupyyntö herätti kysymyksiä:
Sanna Vihtola, sosionomi (amk)
Puh. xxx-xxx xxxx (ark. 8-16)
sanna.vihtola@cou.fi

Hei!

Syyskuun alussa kyselin mahdollisuuttasi osallistua opinnäytetyötäni varten tekemään haastatteluun tehostetun palvelutuotannon järjestämisestä ja tuottamisesta. Haastattelut on nyt tehty, ja haluan jakaa tulokset kaikille tehostetun palveluasumisen järjestämisessä ja tuottamisessa mukana oleville henkilöille. Tulosten tarkastelu on myös tärkeä osa valitsemaani tutkimusmenetelmää. Tuloksia voi tulla kuulemaan, vaikka itsellä ei olisi ollutkaan mahdollista osallistua itse haastatteluun.

Aika: Maanantaina 13.10.2014 kello 13.00

Paikka: Isokatu 10, 2 krs. (Sininen Simelius-talo torin laidalla)

Ohjelma:

-Esittely Kuntouttavan työtoiminnan mahdollisuuksista yhdistyksille ja kaupungin yksiköille (10 min.)

-Haastatteluiden tuloksia, laatu käsitteenä tehostetun palveluasumisen järjestämisen ja tuottamisen palveluketjussa (20 min.)

-Yhteistyön SWOT-analyysi (sis. pienen ryhmätyön 30 min.)

Kahvitarjoilun vuoksi pyydän, että vahvistat osallistumisesi.

Tervetuloa!

Jos kysyttävää, ota yhteyttä vastaamalla tähän sähköpostiin tai puhelimitse ark. 8-16, xxx-xxx xxxx

Yst. terveisin

Sanna Vihtola