

Eeva-Maria Lampikari & Sini Mohell
Asiakas palvelun kehittäjänä
Varhaisen tuen perhetyön asiakasraati

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
8.6.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Eeva-Maria Lampikari & Sini Mohell Asiakas palvelun kehittäjänä: varhaisen tuen perhetyön asiakasraati 121 sivua + 13 liitettä 8.6.2015
Tutkinto	Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Sirkka Rousu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Helsingin kaupungin Varhaisen tuen perhetyön (nyk. Lapsiperheiden perhetyö) asiakasraadin suunnittelu, toteutus ja arviointi yhteistyössä yksikön työntekijöiden kanssa keväällä 2014. Opinnäytetyö syveni prosessin myötä tarkastelemaan Varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuutta laajemmin pyrkien nostamaan esiin niitä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät yksikön asiakasosallisuutta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja niitä hyödynnettiin toimintatutkimuksellisella työotteella. Opinnäytetyön aineisto koostuu havaintoaineistosta, esimiesten ja asiakasraadin ohjaajien haastatteluista sekä esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden kyselyistä. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysin keinoin. Aineisto kerättiin kevään ja syksyn 2014 aikana.</p> <p>Asiakasraati varhaisen tuen perhetyön kehittämisen menetelmänä koettiin toisaalta toimivana menetelmänä palautteen antamisen ja asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksien parantamisen kannalta, mutta toisaalta taas huonosti onnistuneena kokeiluna, johon vaikutti muun muassa asiakasrekrytoinnin haasteellisuus. Aineiston pohjalta asiakasymmärrys, asiakastiedon hyödyntäminen työn kehittämisessä, asenteet, resurssit, johtaminen, strategiat ja asiakkuuden erityispiirteet vaikuttivat asiakkaiden osallistumisen mahdollisuuksiin palvelun kehittämisessä. Jatkotutkimusehdotuksena on maahanmuuttajien osallisuuden huomioiminen palvelun kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen, asiakasosallisuus, asiakasraati

Author(s) Title	Eeva-Maria Lampikari Sini Mohell Customer as a service developer: customer panel of early support family work
Number of Pages	121 pages + 13 appendices
Date	8 June 2015
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor(s)	Sirkka Rousu, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to plan, execute, and evaluate customer panels in the early support family work context together with the staff of the unit during spring of 2014. During this process, the thesis took a wider approach to study customer involvement, aiming to raise factors which can either lower or raise the level of customer involvement inside the unit.</p> <p>This thesis was made as a participatory action research using both quantitative and qualitative methods. The material consists of perceived information, interviews between managers and customer panel supervisors and a questionnaire to managers, employees and service users. The material of the interviews was analysed by content analysis techniques. All material was gathered between the spring and fall 2014.</p> <p>The use of customer panels as a tool to develop early support family work was seen as a good way to give feedback and to improve customer involvement, but also as a failed experiment because recruiting customers to the panels proved to be difficult. On the basis of the research material, customer understanding, attitudes, resources, leadership, strategies, the use of customer information and the special nature of the customer relation in early support family work all influenced on how much customer involvement was possible in the process of developing services. Suggestion for future research would be immigrant participation in service development.</p>	
Keywords	Development of social and health services, customer involvement, customer panel

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Asiakasosallisuuden perustaa	4
2.1	Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveystalveluiden uudistamisessa	4
2.2	Osallisuutta ohjaavat lait ja strategiat	8
2.2.1	Asiakasosallisuutta ohjaava lainsäädäntö	9
2.2.2	Asiakasosallisuutta ohjaavat strategiat	11
2.3	Kansalaisten osallisuus politiikassa ja ajankohtaisessa keskustelussa	13
2.3.1	Perustelut uusille osallistumismuodoille	14
2.3.2	Kohti uudenlaisia osallistumismuotoja	15
2.3.3	Osallistava sosiaalipolitiikka nyt ja tulevaisuudessa	16
3	Asiakas palveluiden kehittäjänä	19
3.1	Asiakaskäsitys asiakkaan roolin määrittäjänä	19
3.2	Asiakaslähtöisyys palvelun kehittämisessä	21
3.3	Asiakaslähtöisen kehittämisen osatekijät	23
3.3.1	Asiakkaan palveluymmärrys	24
3.3.2	Asiakasymmärrys kehittämisen edellytyksenä	25
3.3.3	Organisaation asenteet ja palvelukulttuuri	27
3.3.4	Asiakaslähtöisten palveluiden johtaminen	28
3.4	Asiakas osallisena palveluiden kehittämisessä	31
3.4.1	Asiakasosallisuuden muodot	31
3.4.2	Asiakasosallisuuden haasteita	33
3.4.3	Asiakasraati osallisuuden vahvistajana	35
4	Toimintaympäristön kuvaus	38
5	Tutkimusasetelma	41
5.1	Opinnäytetyön luonne	42
5.2	Tutkimustehtävät	43
5.3	Aineistonkeruumenetelmät	44
5.3.1	Havainnointi	44
5.3.2	Haastattelu	46
5.3.3	Kysely	47
5.4	Analysoinnin kuvaus	49

6	Opinnäytetyön prosessikuvaus	50
6.1	Asiakasraadin tarpeellisuuden, tavoitteiden ja taustan selvittely	51
6.2	Asiakasraadin sisällöllinen suunnittelu ja tiedostus asiakkaille	52
6.3	Asiakasraadin toteutus	55
6.4	Asiakasraadin arviointi	56
6.5	Tarve laajemmalle asiakasosallisuuden tarkastelulle	58
6.5.1	Varhaisen tuen perhetyön lähiesimiehen haastattelu	59
6.5.2	Ylemmän esimiehen haastattelu	60
6.5.3	Kysely varhaisen tuen perhetyön työntekijöille	60
6.5.4	Kysely varhaisen tuen perhetyön asiakkaille	61
7	Asiakasraadin arviointi	63
7.1	Raatiprosessi	63
7.1.1	Asiakasraati toimi ja onnistui	64
7.1.2	Asiakasraati ei toiminut eikä ollut onnistunut	66
7.1.3	Asiakasrekrytointi haasteena	67
7.1.4	Juurruttaminen	72
7.2	Metropolian ja Varhaisen tuen perhetyön yhteistyö prosessin aikana	73
8	Asiakasosallisuuden mahdollistumisen osatekijät	74
8.1	Asiakasymmärrys	74
8.2	Asiakastiedon käyttäminen työn kehittämisessä	79
8.3	Työkulttuuri ja asenteet	82
8.4	Resurssit	85
8.5	Johtaminen	87
8.6	Strategiat	90
8.7	Asiakkuuden erityispiirteet	94
9	Johtopäätökset	100
9.1	Asiakasosallisuus on monen osatekijän summa	102
9.2	Pilotoimalla tietoa uusista menetelmistä	106
9.3	Ehdotus maahanmuuttajataustaisten osallisuuden vahvistamiseksi	108
10	Pohdinta	109
10.1	Eettisyys ja luotettavuus	110
10.2	Työn merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	113
	Lähteet	115

Liitteet

- Liite 1. Kutsukirje asiakasraatiin
- Liite 2. Infokirje asiakasraatiin osallistuneille
- Liite 3. Tutkimuslupasuostumus varhaisen tuen perhetyön asiakasraadin ohjaajille
- Liite 4. Tutkimuslupasuostumus asiakasraatiin osallistuville asiakkaille
- Liite 5. Lastenhoidon vastuunvapautuslomake
- Liite 6. Asiakasraadin havainnointilomake
- Liite 7. Kysely asiakasraatiin osallistuneille asiakkaille
- Liite 8. Haastattelurunko asiakasraadin ohjaajille
- Liite 9. Lähiesimiehen haastattelurunko
- Liite 10. Ylemmän esimiehen haastattelurunko
- Liite 11. Kysely varhaisen tuen perhetyön työntekijöille
- Liite 12. Kysely varhaisen tuen perhetyön asiakkaille
- Liite 13. Kehittämisehdotus varhaisen tuen perhetyölle

1 Johdanto

Viime vuosina sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestelmää on kehitetty ja uudistettu kovalla tahdilla. Sosiaali- ja terveyssektorin asiakkuuksia on totuttu tarkastelemaan professioiden kautta ja asiakkuuden ymmärtäminen palvelun tuottamis- ja järjestämisvaiheessa on osittain sivuutettu. Yhteiskunnalliset muutospaineet ovat kuitenkin vieneet asiakaslähtöistä työn kehittämistä eteenpäin viime vuosina. Nykyään myös nähdään, että monet sosiaali- ja terveystuolien uudistamistarpeet, kuten taloudellisten reunaehtojen supistaminen, voidaan saavuttaa asiakaslähtöisiä toimintamalleja kehittämällä. (Virtanen – Suoheimo – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011: 7–11.) Asiakkaalla nähdään olevan merkittävää ja korvaamatonta tietoa, ei vain itseään ja omaa henkilökohtaista asiakkuutta, vaan koko palvelun sisältöä ja rakennetta koskien. Näin ei aina ole ollut suomalaisessa järjestelmäkeskeisessä sosiaalityössä, jossa asiakas on ollut enemmänkin työprosessiin kuuluva osatekijä kuin itsenäinen toimija. (Pohjola 2010: 26.)

Palveluja tuotetaan palveluiden käyttäjille, joten on loogista, että käyttäjät huomioidaan palveluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä (Toikko 2006a: 2). Perinteisen tavan rinnalle, jossa osallistutaan palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta, on tullut tapoja osallistua suoraan palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovoinnin kautta (Larjovuori – Nuutinen – Heikkilä – Tammi – Mank 2012: 6–7; Jäppinen 2011: 8).

Asiakaslähtöistä työn kehittämistä on tuettu viime vuosina myös lainsäädännön uudistuksilla, kuten esimerkiksi uudistuvalla sosiaali- ja terveyshuoltolailla, jossa asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia on kohennettu (Harisalo – Aarrevaara – Stenvall – Virtanen 2007: 106–107). Myös valtakunnalliset kehittämisohjelmat, kuten Kasteohjelma (Kaste 2012–2015) ja Tekesin (Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa 2012–2015) -kehittämisohjelma tukevat asiakaslähtöistä työn kehittämistä ohjaamalla sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien työtä. Myös Helsingin kaupungin strategiassa (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013–2016) ja sosiaali- ja terveysviraston strategiaohjelmassa (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelma vuosille 2014–2016) korostetaan asiakkaiden osallisuutta.

Edellä mainittujen lakien ja strategioiden lisäksi Virtasen ym. (2011) mukaan asiakkaiden osallistumismahdollisuuksiin vaikuttavat muun muassa työntekijöiden asiakaskäsitys,

asiakastiedon käyttö palvelun kehittämisessä, johtamisjärjestelmät ja asiakkaan palveluymmärrys. Nämä osallisuuden mahdollistajat ja osatekijät muodostavat opinnäytetyömme teoreettista runkoa. (Virtanen ym. 2011: 22–57.)

Virtanen ym. (2011) toteavat, että asiakasosallisuuteen liittyvän uudistamisen näkökulmat ovat usein professionaalisia ja sektorittaisia. Niin on myös tämän työn kautta syntynyt kehittämis ehdotus maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien parantamiseksi Varhaisen tuen perhetyössä. Vaikka tässä työssä kehittäminen onkin suuntautunut vain yhdelle sosiaali- ja terveystalveluiden sektorille, ymmärrämme kuitenkin, että sosiaali- ja terveystalveluiden rakenteiden muuttaminen vaatii asiakaslähtöisyyden kehittämistä laajempina kokonaisuuksina. Asiakkaiden osallisuuden nostaminen keskiöön vaatii ajattelutavan muutosta niin yhteiskunnallisilta päättäjiltä, sosiaali- ja terveystalvan ammattilaisilta kuin asiakkailtakin. Yhteisen asiakaskäsityksen puuttuminen voi estää asiakaslähtöistä työn kehittämistä. (Virtanen ym. 2011: 7–11.)

Lähtökohtana opinnäytetyössämme on, että asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa saamalla asiakkaita enemmän mukaan palvelun kehittämiseen toiminnallisten menetelmien kautta. Siksi lähdimmekin innokkaina mukaan kehittämistyöhön, kun Helsingin kaupungin Varhaisen tuen perhetyön (nyk. Lapsiperheiden perhetyö) yksikkö halusi kokeilla asiakasraatimenetelmää palvelun kehittämisessä mahdollistaakseen asiakkaiden mielipiteet liittyen varhaisen tuen perhetyön markkinointiin, esitteeseen sekä nimikeasioihin.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida yhteistyössä Varhaisen tuen perhetyön kanssa asiakasraati. Asiakasraatiprosessi alkoi raadin suunnitella loppuvuodesta 2013, jatkui toteutuksella kevään 2014 aikana ja päättyi arviointiin kesällä ja syksyllä 2014. Tutkimustehtävämme laajentui omasta toiveestamme prosessin edetessä. Pelkkä asiakasraatiprosessi ei olisi tuottanut riittävästi aineistoa opinnäytetyön kannalta. Laajensimme näkökulmaamme tarkastelemaan Varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuuden osatekijöitä. Opinnäytetyöstämme muodostui monimenetelmällinen työ, jossa toimintatutkimukselliset elementit ovat vahvasti esillä.

Aloitamme opinnäytetyömme esittelemällä teoreettisen perustan asiakasosallisuudelle (luku 2). Sen voidaan nähdä koostuvan asiakasosallisuuden merkityksestä sosiaali- ja terveystalveluiden kokonaisuuden kehittämisessä, asiakasosallisuutta ohjaavasta lainsäädännöstä ja strategioista sekä ajankohtaisesta keskustelusta asiakasosallisuuden

ympäriällä. Luvussa kolme luomme katsauksen asiakkaan rooliin, asemaan ja toimijuteen sosiaalipalvelujärjestelmässä sekä tarkastelemme asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen tarkoituksena. Kappaleen lopuksi kuvaamme asiakasraatimenetelmää asiakasosallisuuden vahvistamisen keinona. Luku neljä kertoo opinnäytetyömme toimintaympäristön, Helsingin kaupungin varhaisen tuen perhetyön, työn tarkoituksesta ja muodoista. Luvussa viisi kuvaamme tutkimusasetelmaamme toimintatutkimuksellisuuden kautta, avaamme tutkimustehtävämme tarkemmin sekä esittelemme työssä käytetyt tiedonkeruu- sekä analysointimenetelmät. Koska opinnäytetyömme on ollut monivaiheinen ja viivahteinen, näimme tarkoituksenmukaisena kuvata työmme edistymistä prosessikuvauksen kautta (luku 6). Asiakasraadin arviointi (luku 7) sekä asiakasosallisuuden osatekijät (luku 8) varhaisen tuen perhetyössä muodostavat työssämme tulososion. Tuloksista johdetut päätelmät olemme tiivistäneet lukuun kahdeksan ja luku yhdeksän puolestaan kuvaa työmme eettisyyttä ja luotettavuutta. Pohdinnan viimeisessä alaluvussa mietimme työmme merkitystä sekä aiheesta mahdollisesti johdettavia jatkotutkimuskohteita.

2 Asiakasosallisuuden perustaa

Tämä kappale käsittelee sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistoiminnan päälinjoja kansalaisten osallisuuden edistämisen osalta. Osallisuuden edistämisen pohjan muodostavat lainsäädäntö sekä erilaiset toimintaa ohjaavat strategiat. (Harisalo ym. 2007: 106–107.) Myös ajankohtaisen keskustelun sekä poliittisten linjausten voidaan nähdä olevan merkityksellinen tekijä edistämässä osallisuuden merkitystä. Aloitamme tämän kappaleen kuvaamalla sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamista ja kehittämistä nykypäivänä ja avaamme myös hieman siihen vaikuttaneita historian vaihteita. Seuraavassa alaluvussa kuvaamme lakeja ja strategioita, jotka vaikuttavat osallisuuden edistämiseen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tämän kappaleen lopuksi kokoamme yhteen osallisuuden näkyvyyttä tämän päivän politiikassa ja ajankohtaisessa keskustelussa tänä päivänä ja tulevaisuudessa.

2.1 Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisessa

Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluja on kehitetty vaiheittain jo 1960-luvulta ja Pekka Kuusen ”60-luvun sosiaalipolitiikka” -teoksen julkaisun jälkeen. Lainsäädännön uudistuminen, kansantalous, politiikan painoalueet ja kansalaisten mielipide ovat vaikuttaneet sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuuteen sen kussakin kehitysvaiheessa. (Stenvall-Virtanen 2012: 12–13.) Harisalon ym. (2007) mukaan tärkeintä on, että kehittäminen on hyväksyttyä niin kansalaisten, poliittisten päättäjien kuin virkamiestenkin näkökulmasta (Harisalo ym. 2007: 106). Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä hyvänä on nähty yhteiskunnallinen rauha, turvallisuus, tulonjaon tasaantuminen ja suhteellisen hyvinvoivat kansalaiset. Palvelujärjestelmää on kuitenkin kuvattu ”pirstaleiseksi” sekä ”tilkkutäkkimäiseksi”, sillä palvelujärjestelmän logiikka on ollut hajanaista, erilliset lait ovat säädelleet sen toteutumista ja kuntien välillä palvelujärjestelmissä on ollut suuria eroja. (Stenvall-Virtanen 2012: 13; Virtanen ym. 2011: 5.)

Pirstaleisessa palvelujärjestelmässä myös asiakasnäkökulma on ollut historiallisesti pitkään näkymätön etuuskien, säädöksiä, palvelujen ja järjestelmän ollessa keskiössä. Asiakasnäkökulma palveluiden kehittämisessä otettiin Suomessa käsittelyyn vasta 1970–80 –lukujen vaihteessa, jolloin painopiste siirtyi keskitetystä byrokratiasta hallinnon asiakaspalveluiden kehittämiseen. Vaikka asiakas on ollutkin aina sosiaalityön keskiössä, Pohjolan (2010) mukaan asiakkaan asema alkoi siirtymään varsinaisesti objek-

tista subjektiksi vasta 1980-luvun lainsäädännön uudistamisen ja asiakaslähtöisen kehittämishankkeiden yhteydessä. (Pohjola 2010:19.) Prahalad ja Ramaswamy (2000) kuvaavat puolestaan, että asiakkaan rooli alettiin nähdä aktiivisena vasta vuosituhannen taitteessa. Heidän mukaansa asiakkaat (customers) olivat vielä 1990-luvulla passiivisena yleisönä (consumers) sosiaalipalveluissa (Pralhad – Rawaswamy 2000). Himasen (2012) mukaan *asiakas objektina* synnytti puolestaan hyvinvointipalveluiden paradoksin ”*treated but hurt*”. Hän kuvaa eroa asiakkaan asemasta objektina ja subjektina seuraavasti: jos asiakas nähdään objektina eli kohteena, asiakkaasta voi tuntua, että kansalaiset ovat olemassa järjestelmän takia ja subjektina taas toisinpäin. Himasen mukaan hyvinvointi syntyy pääosin toimivan vuorovaikutuksen seurauksena, joten siksi asiakasnäkökulmaa tarkasteltaessa kriittisenä vaiheena voidaan pitää nimenomaan asiakkaan aseman muutosta objektista subjektiksi. (Himänen 2012: 40–41.)

Asiakas ja asiakaslähtöisyys -käsitteet ovat pikkuhiljaa kehittyneet ja kehityskulkuihin ovat vaikuttaneet muun muassa asiakkaaseen liitetyt erilaiset näkökulmat (Pohjola 2010:19). Palvelujärjestelmää on yritetty yhtenäistää jo vuosikymmenten ajan. Merkittäviä keinoja ovat olleet muun muassa 1990-luvulla kuntien vallan lisääminen valtionosuusuudistuksella sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausjärjestelmän muutokset 2010-luvulla. Lisäksi 1990-luvun alkupuolen sekä 2000-luvun loppupuolen lamat ovat toimineet niin sanottuina pakkokeinoina uudistaa palvelutuotantoa toimivammaksi ja kustannustehokkaammaksi. (Stenvall-Virtanen 2012: 14.)

Strategisesti pirstaleiseen palvelujärjestelmään on yritetty 2010-luvulla puuttua muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella kehittämisohjelmalla (Kaste), jonka avulla sosiaali- ja terveystaloutta myös ohjataan ylhäältä alaspäin. Kaste-ohjelman tavoitteena on uudistaa suomalaista sosiaali- ja terveystaloutta lisäämällä kansalaisten osallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia, parantaa palveluiden laatua ja vaikuttavuutta sekä pienentää alueellisia hyvinvointieroja. Ohjelmassa on määritelty tavoitteet sosiaali- ja terveystaloutta, painotusalueet kehittämiselle ja valvonnalle sekä niitä tukevat hankkeet uudistuksissa ja lainsäädännössä. (Kaste 2012–2015; Stenvall – Virtanen 2012: 12–15, 76.)

Sosiaali- ja terveystaloutta voidaan uudistaa esimerkiksi palvelujärjestelmän, työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta (Toikko 2012: 139; Kettunen - Osenius 2002: 94). Stenvall ja Virtanen (2012) tulkitsevat sosiaali- ja terveystaloutta organisaatioiden

kehittämisen monitoimijaisena kehittämisprosessina, jota voidaan uudistaa eri toimijoiden kuten palvelun tuottajien, käyttäjien, tulosten hyödyntäjien tai kehittäjien kautta. Heidän mukaansa kehittämistyön kolmiosaisen tulkintakehyksen muodostavat asiakas-, työntekijä- sekä järjestelmälähtöinen kehittäminen, joista kukin voidaan nähdä toistaan täydentävänä. Johtaminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, muutoksen hallinta, innovatiivisuus ja luovuus, asiantuntijuus, eettisyys sekä tiedon luominen ovat teemoja, joiden avulla kutakin tulkintakehyksen osaa voidaan tarkastella. (Stenvall – Virtanen 2012: 102–105.)

Vaikka Stenvall ja Virtanen (2012) toteavatkin, että kehittäminen on arkipäivää sosiaali- ja terveydenhuollossa ja laajemminkin koko julkishallinnossa, hallitsemattomuutta saa kuitenkin aikaan se, että kehittämisaloitteita tulee jatkuvasti eri suunnilta ja eri näkökulmista. Tällöin kehittämistä on hankala koordinoita niin johdon kuin henkilöstönkin tasolla. Stenvall ja Virtanen nimeävätkin tämän päivän haasteeksi hankkeiden suodattamisen sekä arvioinnin todellisten tarpeiden ja kehittämisen näkökulmasta. Toinen haaste syntyy heidän mukaansa kehittämisen ja uudistamisen henkilösidonaisuudesta, joka voi vaikuttaa organisaatioon avainhenkilön vaihtaessa työpaikkaa. Lisäksi haasteen luo projektien jatkumon puute. Lopputuleman hahmottaminen voi olla hankalaa, jos kehittäjät eivät tiedä, mitä kokonaisuutta he kehittävät. Vaikka sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä kohdataan paljon haasteita, rakenteita on kuitenkin mahdollista uudistaa ja kehittää nykyisillä resursseilla ja siten aikaansaada lisää kustannustehokkuutta sekä nostaa palveluiden laatua. (Stenvall – Virtanen 2012: 15–21.)

2000-luvun sosiaali- ja terveydenhuollon muutospaineet ovat vauhdittaneet nykyisten kehittämistarpeiden linkittymistä vahvasti asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittämiseen ja juurruttamiseen (Stenvall – Virtanen 2012: 26–27,98; Virtanen ym. 2011: 6). Tutkimus- ja innovaatiopoliittisessa linjauksessa (2010:17) korostetaan, että tänä päivänä kehittämistoiminnalla pyritään etenkin käyttäjälähtöisyyteen. Myös Toikko (2012: 148–149) ja Pohjola (2010: 71) toteavat, että asiakkaiden asema on elää murrosvaihetta, ja että asiakkaiden osallistuminen tulee nousemaan keskeiseksi tekijäksi tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluissa. Asiakkaita halutaan mukaan tiedon tuottamiseen sekä palveluiden suunnittelu- toteutus ja arviointivaiheisiin. Lisäksi asiakkaan roolin halutaan muuttuvan palvelujen vastaanottajasta lähemmäksi kokemusasiantuntijuutta. Myös Raisio ja Vartiainen (2011:7) sekä Larjovuori ym. (2012: 6) myöntävät, että perinteiset osallisuusmuodot kuten äänestäminen ja asiakkaiden kuuleminen eivät ole enää riittäviä kei-

noja kansalaisten osallisuuden vahvistamiseksi. Heidän mukaansa tarvitaan uusia toimintamuotoja, joiden avulla kansalaiset ymmärtäisivät paremmin olemassa olevia ongelmia ja pystyisivät myös pohtimaan ratkaisuja niihin.

Asiakaslähtöinen tarkastelutapa sosiaali- ja terveystalvveluiden kehittämiseen ei ole kuitenkaan yksiselitteinen. Pohjola (2010) esittää, että historialliset ideologiat vaikuttavat osaltaan siihen, miten asiakkuuteen suhtaudutaan, mutta toisaalta asiakaslähtöisyys, kumppanuus ja asiakkaiden osallistuminen tulevat nousemaan keskusteluihin entistä enemmän. (Pohjola 2010:71.) Tärkeää on määritellä asiakkuus ja sen tulkitsemistapa. Lähtökohtana on kuitenkin se, että sosiaali- ja terveystalvveluiden asiakas on erityinen ja kärsii jonkin asteisesta hyvinvointivajeesta. (Stenvall – Virtanen 2012: 142–143). Asiakkaat eivät ole myöskään vapaita kuluttajia, joten heidän osallisuutta vahvistaakseen tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja. Pelkät asiakaslähtöiset työtavat tai vertaistoiminnan lisääminen ei riitä, sillä palvelun käyttäjät tulisi saada mukaan koko tuotantoprosessiin. (Toikko 2006a: 3.)

Asiakaslähtöisyys on osa sosiaali- ja terveystalvveluiden uudistamista, jossa kansalaiset nähdään tehokkaina ja tuottavina kuluttajina. Kaupallisella alalla on jo pidemmän aikaa käytetty asiakkaiden mielipiteitä tuotekehityksessä sekä innovatiivisten palvelumuotojen kehittämisessä. (Larjovuori ym. 2012: 8.) Yksityisen sektorin toimintatavat ovat siirtymässä myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon: palveluja tuotteistetaan ja toimintaa tehostetaan kirkastamalla palveluprosesseja. Markkina-ajattelun mukaan kuluttajan valinnanvapauden kautta saadaan aikaiseksi paras mahdollinen hinta-laatu suhde. Tällöin asiakas saattaa vahvistaa tuottajien välistä kilpailua omilla valinnoillaan. (Toikko 2006b: 2.) Nurja puoli asialle on, että valinnanmahdollisuuksien puuttuessa asiakas joutuu ottamaan vastaan palvelun, joka ei täytä hänen tarpeitaan ja josta joutuu kuitenkin maksamaan saman hinnan kuin tarpeiden mukaisesta palvelusta. (Lehto 2007: 148). Tämä tilaaja-tuottaja -mallin mukainen logiikka vahvistaa ajatusta, jonka mukaan palvelunkäyttäjät tulisi ottaa huomioon niin palveluita suunniteltaessa, toteutettaessa kuin kehitettäessäkin. Palvelusetelit, joissa asiakas toimii kilpailuttajana ilman suuria kustannuksia, ovat esimerkkinä siitä, miten palvelujärjestelmää onkin kehitetty juuri tähän suuntaan. (Lehto 2007: 148; Toikko 2006b: 2.) Myös Virtasen ym. (2011) mukaan kehittämällä asiakaslähtöisyyttä voidaan vastata useaan kehittämistarpeeseen. Palvelun vaikuttavuus, palveluiden kustannustehokkuus sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyvät. (Virtanen ym. 2011:6.) Toisaalta, kun asiakaslähtöisissä sosiaali- ja terveystalvvel-

luissa tavoitteena on yksilö- ja tarvepohjaisesti räätälöity palvelu, vaarana voi olla liiallinen yksilöllisyyden korostaminen, mikä voi pahimmillaan johtaa eriytymiseen ja yksinäisyyteen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tilanne vastata asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen on parantunut 2000-luvulla ja jatkaa parantumistaan edelleen. Uudenlaisia toimintamalleja saadaan myös ulkomailta. Yksityisen sektorin monet toimijat ovat kansainvälistyneet ja tuoneet sosiaali- ja terveysalalle uusia malleja niin Euroopasta kuin kauempaakin. Tähän asti Suomessa on otettu käyttöön vain murto-osa asiakkaiden osallistumista tukevista toimintamalleista jos verrataan tilannetta muihin Euroopan maiden edelläkävijöihin, kuten Englantiin, Tanskaan tai Hollantiin. Jos mallit päätetään ottaa käyttöön ja ne pystytään onnistuneesti sovittamaan suomalaiseen palvelukulttuuriin, saadaan parhaimmillaan uusia hyviä toimintamuotoja sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseksi. (Larjovuori ym. 2012: 10; Virtanen ym. 2011:6.)

Kehittämällä nimenomaan asiakaslähtöisiä palveluja, voidaan aikaansaada myönteisiä vaikutuksia myös eri sektoreiden välisiin raja-aitojen madaltumiseen. Usein yhteistyön ja jaetun näkemyksen asiakaslähtöisyydestä puute voivat estää asiakaslähtöisyyden kehittymistä. Nykyään tässäkin asiassa ollaan siirtymässä kumppanuusajatteluun, joka tarkoittaa yhteistä visiota syvemmästä asiakasymmärryksestä. Virtanen ym. (2011) linjaavat, että pelkät uudistukset ja innovaatiot suppealla osa-alueella eivät riitä, vaan asiakkaan pitäisi pysyä yhtenä läpi eri palveluiden ja sektoreiden. (Virtanen ym. 2011: 6-10.) Sektorittaista palvelujärjestelmää yritetäänkin murtaa esimerkiksi Helsingin sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa ollaan siirtymässä tulevaisuudessa yhteen sovitettuihin sosiaali- ja terveystuolien palveluihin muodostamalla kolme toimintamallia: terveys- ja hyvinvointikeskukset, perhekeskukset sekä monipuoliset palvelukeskukset. (Sosiaali- ja terveysviraston tiedotustilaisuus 29.8.2014.)

2.2 Osallisuutta ohjaavat lait ja strategiat

Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana pääosin laajoina kokonaisuuksina. Kuten kappaleessa 2.1 viittasimme, sosiaalihuollon kokonaisuus on ollut pirstaleista ja siihen on pyritty vaikuttamaan monin eri keinoin. Myös asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia lainsäädännössä on pyritty eheyttämään jo 1980-luvun alussa. Kun asiakkaan asema nousi keskiöön 1990-luvulla, palvelunkäyttäjän oikeuksia ja kohtelua koskevaa lainsäädäntöä tarkastettiin. Lainsäädäntö

oli pitkään rajoittunut paljolti sektorikohtaisesti, jolloin käytännötkin ohjautuivat sektorit-
 taisiin työskentelytapoihin. 2000-luvulla alettiin kuitenkin paneutua enemmän sosiaali- ja
 terveydenhuollon lainsäädännön kokonaisuuteen ja pitkäjänteisyyteen. (Sosiaalihuollon
 lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 13.)

Asiakkailla on nykyään osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, jotka näkyvät lainsäädännössä hyvin kattavasti. (Kohonen – Tiala: 2002. 5). Toimintaohjelmat, lait, asetukset ja strategiat korostavat kansalaisten hyvinvointia ja heidän tarpeisiinsa vastaamista. Lisäksi omiin hoito- tai palvelusuunnitelmiin ynnä muihin asioihin vaikuttaminen on turvattu lainsäädännön ja strategioiden kautta. Asiakasosallisuuden sosiaalihuollon toteutuksessa, järjestämisessä ja tuottamisessa vaikuttavat sosiaalihuollon lainsäädännön ohella myös ohjaavat yleislait, kuten perustuslaki (731/1999), kuntalaki (365/1995), tietoyhteiskuntakaari (917/2014), hallintolaki (434/2003), henkilötietolaki (523/1999) ja viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettu laki (521/1999) Lisäksi muiden toimialojen lainsäädäntö vaikuttaa osin myös asiakasosallisuuden sosiaalihuollossa. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 13.)

2.2.1 Asiakasosallisuutta ohjaava lainsäädäntö

Asiakasosallisuus määritellään jo perustuslaissa, jonka 2§ mukaan kansanvaltaan sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen (Perustuslaki 731/1999.) Perustuslain ohella merkittävä asiakasosallisuutta ohjaava laki on kuntalaki, joka korostaa vaikuttamismahdollisuuksia erityisesti kuntalaisten osalta. (Sainio 1994: 56; Salmikangas 1998:14). Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet on huomioitu 1995 vuoden kuntalaissa laajasti. (Kohonen - Tiala 2002: 7). Siihen on kirjattu osallisuuteen liittyvät säännökset omaan lukuunsa. Kuntalain (365/95) neljännessä luvussa käsitellään osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien (27§) lisäksi myös ääni- ja äänestysoikeutta (26§), aloiteoikeutta (28§) tiedottamista (29§), kunnallista kansanäänestystä (30§) sekä kansanäänestysaloitetta (31§). Näiden osallisuussäännösten avulla kuntalaisia pystytään osallistamaan eri keinoin. Konkreettisia keinoja ovat päätöksentekoon liittyvät, kuten kansanäänestys, kuntalaisaloitteet sekä kunnallisiin palveluihin liittyvät kuten valinnanvapaus ja palautekyselyt. (Kuntalaki 365/95, Kettunen 2012: 18-19, 26.)

Kuntalaki antaa ainakin muodollisesti mahdollisuudet osallisuudelle, vaikka todellisista vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista päättää kunnan valtuusto (Salmikangas

1998: 61). Koska tällaisen suoran demokratian muodot jäävät tarkemmin valtuuston päätettäväksi, kuntien välillä voi olla suuriakin vaihteluita. (Kohonen - Tiala 2002: 7). Esimerkkejä vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisesta ovat esimerkiksi kuntalaisten valitseminen kunnan toimielimiin, tiedottaminen ja kuntalaisten kuuleminen, kuntalaisten mielipiteiden kysyminen ennen päätöstentekoa sekä kuntalaisaloitteiden ja muiden omaaloitteisten asianhoitokeinojen tukeminen. (Larjovuori ym. 2012: 10.) Asukas- ja käyttäjädemokratian toteutus riippuu poliittisesta kulttuurista, kunnan ja valtuuston toiminnan läpinäkyvyydestä sekä paljolti myös kuntalaisten aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta. (Salmikangas 1998:17; Kuntalaki 365/95). Kuntien välillä keinojen käyttö on myös hyvin vaihtelevaa eikä pelkkä lainsäädäntö takaa osallisuutta vaan se riippuu eri toimijoiden välisestä ilmapiiristä, joka tukee osallistumista. (Kettunen 2012: 18–19, 26.) Vuonna 2012 käynnistettiin kuntalain kokonaisuudistus, jota voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä lainsäädäntöuudistuksista kuntasektorilla. Siinä tullaan käsittelemään etenkin osallistumis- ja vaikuttamiskeinojen turvaamista sekä suoran vaikuttamisen edellytyksiä. Demokratijaosto valmistelee edustuksellista demokratiaa sekä lainsäädäntöehdotuksia asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksia koskien. (Kuntaudistus 2012.) Uusi kuntalaki on tullut voimaan 1.5.2015, mutta suurinta osaa lain säännöksistä otetaan soveltuvin osin käyttöön vasta seuraavalla valtuustokaudella. (Kuntalaki 310/2015).

Verrattuna perustuslakiin ja kuntalakiin sosiaalialan lainsäädäntöön osallistumismahdollisuudet kirjattiin hieman jälkijunassa. Sosiaalipuoli otti mallia kuntalain myötä syntyneistä osallisuus ja lähidemokratia -kokeiluista ja perusti sen myötä muun muassa alueellisia sosiaaliasemia ja tiivisti yhteistyötä vapaaehtoisten kanssa. (Salmikangas 1998: 15.) Suurin viimeaikainen uudistus on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen ja sisältöihin keskittyvä kokonaisuus, joka on syntynyt kunta- ja palvelurakennemuutoksen yhteydessä. Sosiaalihuoltolakia ollaan uudistamassa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistusta. Uuden lain on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2015 asteittain. Sosiaalihuoltolain rinnalla tarkastetaan erityislainsäädäntö ja rajapinnoilla olevat lait, joissa määritellään asiakasmaksut sekä asiakkaan asema- ja oikeudet. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 13.)

Asiakaslähtöisyys oli perustana laille asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000), sillä sen laadinta perustui siihen, että asiakasnäkökulmaa haluttiin säännösten lähtökohdaksi viranomaislähtöisyyden sijasta. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 12–13). Lisäksi ennen lain säätämistä asiakkaan asema ja oikeudet olivat olleet vaikeasti ymmärrettävissä eri lakien muodostamassa kokonaisuudessa. Lain

tarkoituksena oli edistää luottamuksellista asiakassuhdetta sekä asiakkaan hyvää ja oikeudenmukaista kohtelua. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 12–13.) Vuonna 2000 säädetty laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta määrittelee:

Asiakkaalle on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sama koskee hänen sosiaalihuoltoonsa liittyviä muita toimenpiteitä. Asiakasta koskeva asia on käsiteltävä ja ratkaistava siten, että ensisijaisesti otetaan huomioon asiakkaan etu.

Lisäksi laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta velvoittaa sosiaalihuollon työntekijöitä laatimaan suunnitelmat yhdessä ja yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa. Myös asiakaslähtöisyys ihmisoikeuksien- perusoikeuksien ja vapauden näkökulmasta korostuu. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.) Sosiaalihuollon asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi laadittiin lain sosiaalihuollon asemasta ja oikeuksista lisäksi vuonna 2005 laki laki sosiaali- ja terveydenhuollon ammattillisen henkilöstön kelpoisuuksista (272/2005). (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 12–13).

Asiakaslähtöisyyttä kehittävä merkittävä laki on sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilu, joka jatkuu vielä tämän vuoden elokuuhun saakka. (Sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilu 811/200; Virtanen ym. 2011: 6). Lain tarkoituksena on tuottaa kokemuksia saumattoman palveluketjun järjestämisestä ja tietoteknologian hyödyntämisestä vastaamaan sosiaalihuollon asiakkaiden tarpeisiin. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012: 13).

Lainsäädännön tehtävänä on turvata asiakkaan oikeudet, mutta se ei kuitenkaan itsessään velvoita julkista sektoria asiakaslähtöisempään tapaan toteuttaa palveluitaan. Myös strategioiden ja erilaisten toimintaa ohjaavien linjausten avulla pyritään ohjaamaan kehittämistä asiakkaiden osallisuutta tukevampaan toimintaan. Seuraavassa alaluvussa esittelemme strategioita, jotka ohjaavat asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä.

2.2.2 Asiakasosallisuutta ohjaavat strategiat

Asiakasosallisuuden merkitystä on korostettu voimakkaasti viime vuosina sekä kansallisesti että alueellisesti ja se näkyy kattavasti toimintaa ohjaavissa strategioissa ja toimintaohjeissa. Tekes (2012) on laatinut kulmakivet asiakasosallisuuteen kunnan toimin-

nassa. Niiden mukaan keskeisintä on tuntea asiakasosallisuuden mahdollistava viestintä, menetelmät, prosessin hallinta sekä logiikka palveluiden kehittämiseksi. (Larjovuori ym. 2012:16.) Suomen kuntaliiton julkaisussa *Keskiössä kuntalainen* (2010) esitetään, että kuntien pitäisi kehittää uusia osallistumisen tapoja sekä kehittää palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa antaen heille myös todellisia vaikuttamisen kanavia. Strategiassa linjataan, että kuntien halutaan muuttuvan viranomaislähtöisestä käyttäjälähtöisempään suuntaan lisäämällä yhteisöllisyyttä sekä antamalla eri ryhmille lisää vaikutusvaltaa. Lisäksi demokraattista päätöksentekoa pyritään saamaan vaikeiden päätösten tueksi esimerkiksi kehittämällä valtuustojen toimintaa keskustelempaan ja avoimempaan suuntaan sekä lisäämällä luottamushenkilöiden osaamisen kehittämistä. (Kuntaliitto 2010: 2–3.)

Helsingin kaupungissa on tehty jo pitkään työtä osallisuuden edistämiseksi. Kaupunki-strategiassa Helsinki on sitoutunut avoimemman ja osallistavamman kaupungin kehittämistyöhön. Osallisuus ja osallistuminen nousevat strategiasta esiin keskeisempinä arvoina. Helsinkiläiset halutaan mukaan yhteisön jäseninä päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi myös edustuksellista demokratiaa halutaan lisätä. Sekä avoimuudelle että osallisuudelle on laadittu toimenpiteet vuosille 2013–2016 ja niitä seurataan niille kehitettyjen mittareiden avulla. Helsingissä osallisuuden edistämiseksi käytetään sekä yhteisiä palveluja että eri menetelmiä virastokohtaisesti. (Helsingin kaupunki: strategiaohjelma 2013: 30–33.) Osallisuus-teeman kehittäminen ja koordinointi myös kaupunkitasoisesti on nostettu esiin vuonna 2015 ja sitä on edistetty esimerkiksi järjestämällä kaupungin työntekijöiden yhteinen Avoin ja osallistava Helsinki -seminaari sekä yhteistyöllä eri virastojen välillä. (Pajunen 27.3.2015.)

Myös sosiaali- ja terveystieteiden omassa, vuonna 2013, laaditussa strategiaohjelmassa (Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden strategiasuunnitelma vuosille 2014–2016) korostetaan Helsingin kaupungin strategiasta johdettua arvoa asiakaslähtöisyydestä. Se on konkretisoitu sosiaali- ja terveystieteiden toiminnassa seuraavasti:

Sosiaali ja terveystieteiden palveluita kehitetään asukkaiden tarpeista lähtien ja tutkittuun tietoon ja osaamiseen perustuen. Asukkaita tuetaan ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja sairauksien hoidosta sekä terveys- ja hyvinvointieroja pyritään kaventamaan yhteistyössä kaupungin muiden hallintokuntien ja kansalaisjärjestöjen kanssa. Asiakkaan palvelu käynnistyy aina ensimmäisestä kohtaamisesta ja asiakas saa sen silloin, kun hän sen tarvitsee. Jokainen asiakas kohdetaan kunnioittavasti ja häntä kuunnellaan. Asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan. Asiakasta palvellaan ammattitaidolla, laadukkaasti ja huomioidaan monikulttuurisuus. Ohjelmaa ohjaava periaate on: ”tulit juuri oikeaan paikkaan, miten voin auttaa?”

Strategioiden ja tavoiteohjelmien mukaan asiakkaan asiat vaikuttavat olevan hyvin. Strategian jalkauttaminen käytännön tasolle ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Strategiaprosessin läpivieminen vaatii johtajan, joka motivoi, kannustaa sekä osaa jakaa johtajuut- taan myös muille toimijoille. Toiminnan tavoitteet, rajat ja vastuut tulisi saada läpinäky- viksi eri osapuolille, jotta uusien toimintamallien käyttöönotto sujuisi ilman muutosvasta- rintaa. Myöskin se, että henkilöstön mahdollinen vastarinta otetaan huomioon strategian suunnitteluvaiheessa, voi auttaa pääsyä lähemmäs asiakasosallisuuden kulttuuria. Asi- akkaiden vaikutusmahdollisuuksien toteutumiseksi henkilöstöllä pitää olla vapaus ja vas- tuu olla mukana kehittämisprosessissa (Larjovuori ym. 2012:16.) Korhonen (2011), joka selvitti pro-gradussaan asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksiä ELY-keskuksissa, to- teaa, että organisaation tulisi koota asiakkuusstrategia ohjaamaan toimintaa ja varmistaa myös sen käyttö operationaalisella tasolla. Käytännön tasolla se merkitsee sitä, että or- ganisaation johto on sitoutunut yhtä lailla strategia toteuttamiseen kuin henkilökuntakin. (Korhonen 2011: 20.)

2.3 Kansalaisten osallisuus politiikassa ja ajankohtaisessa keskustelussa

Länsimaiseen hyvinvointivaltion politiikkaan kuuluu olennaisena osana yhteiskunnallisen osallistumisen ja aktiivisuuden kannattaminen. Jo sadan vuoden ajan yhteiskunnallinen osallistuminen on tarkoittanut edustuksellista demokratiaa. (Koskiahho 2002: 38; Koho- nen – Tiala 2002: 5; Laitinen – Niskala 2014:10–11.) Demokratian kehittymiselle Suo- messa on ollut tyypillistä osallistumisen ja yhteiskunnallisen mielenkiinnon keskittymi- nen. Osa kansalaisista on erittäinkin aktiivisia monilla eri aloilla, mutta toiset eivät ole kokeneet äänestämistä eivätkä yhdyskuntatoimintaa itselleen sopivaksi tavaksi päästä vaikuttamaan. (Peura – Kapanen – Rask – Saatamoinen – Tuorila 2013: 1.)

Osallisuuskeskustelua viriteltiin jo 1976 kunnallislain jälkeisenä aikana. (Salmikangas 1998: 3). Vielä ennen 1980-luvun puoliväliä tasa-arvo oli käsite, jonka mukaan kunnalli- sia uudistuksia toteutettiin. Tasa-arvolla kuitenkin tarkoitettiin tällöin enemmän saman- laisuutta kuin erilaisuutta. Ennen 1990-luvun vaihdetta palvelutuotantoon alettiin kuiten- kin vaatimaan enemmän joustavuutta sekä paikallisten olosuhteiden huomioonottamista. 1980- ja 90-lukujen komiteoiden mietinnöissä korostuvatkin voimakkaasti paternalistiset osallistumiskäytännöt, joilla tarkoitetaan edustuksellisen demokratian välttämättömyyttä.

Kansalaisten uusien osallistumismuotojen rooli nähtiin enemmänkin edustuksellista demokratiaa täydentävänä. (Salmikangas 1998: 12–13.)

2.3.1 Perustelut uusille osallistumismuodoille

Äänestysviikkaus on ollut Suomessa jatkuvassa laskussa jo useita vuosikymmeniä ja etenkin 2000-luvun alussa oltiin aidosti huolestuneita kuntalaisten passivoitumisesta ja syrjäytymisestä. (Kettunen 2012: 18–19; Peura – Kapanen ym. 2013: 1). Vaaleihin osallistumisen laskun lisäksi myös puolueiden hankaluus saada ehdokkaita sekä kansalaisten luottaminen poliittisiin instituutioihin ovat tuoneet esiin huolestuttavia piirteitä politiikan tilasta. Yhteisvastuuta ovat heikentäneet ainakin eriarvoistuminen ja työttömyyden kasvu. Tämän päivän haasteena on pystyä välttämään kansalaisten jakautuminen passiivisiin ja aktiivisiin ja löytää äänestämistä täydentämään uudenlaisia osallistumisen kanavia. (Kettunen 2012: 18–19; Kettunen – Osenius 2002: 7; Kohonen – Tiala 2002: 5.) Järjestöpuolella huolena ovat olleet järjestöjen ammattitoiminnan ammatillistuminen ja jäsenten heikommat intressit osallistua. Etenkin poliittisten järjestöjen edustajat ovat olleet huolissaan nuorten kiinnostuksen vähentymisestä järjestötoimintaa kohtaan. (Peura – Kapanen ym. 2013: 1.) Koskiaho nostaa esiin kritiikin artikkelissaan *Onko osallisuus vahvaa demokratiaa* nykyisen järjestelmän elitistisyydestä. Hänen mukaansa kansalaisoikeuksien ulkopuolelle jäävät huono-osaiset kuten maahanmuuttajat sekä syrjäytyneet, jotka eivät voi osallistua edustukselliseen demokratiaan. (Koskiaho 2002: 40.) Myös Hokkanen (2014) on huolestunut siitä, että kaikki eivät ole samalla viivalla edustuksellisessa demokratiassa, sillä sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen pääoma yleensä kasaantuvat samoille henkilöille. Saman asian puolesta puhuu myös se, että äänestäminen suoran demokratian muotona on suosittumpaa keski-ikäisten korkeakoulutettujen kuin nuorten tai yli 80-vuotiaiden vähempiosaisten keskuudessa. (Hokkanen 2014: 71.) Äänestysaktiivisuuden ero nuorten ja keski-ikäisten välillä on suurimpia koko Euroopassa. (Peura – Kapanen 2013:1).

Monen muun lisäksi myös Mokka ja Neuvonen (2006) kritisoivat nykyistä järjestelmää. Heidän mukaansa Suomessa vallitsee valtava demokratiavaje ja EU:n ohjelmien avulla yritetään vain saada äänestysviikkautta kasvuun. Demokratian päätehtävä on vastata nykyajan ihmisten moninaisiin tarpeisiin sekä puuttua niihin epäkohtiin, jotka ovat aidosti arjessa läsnä. Mokka ja Neuvonen näkevät 2000-luvun haasteena sen, miten kansalaisten henkilökohtainen hyvinvointi saataisiin yhdistettyä yhteiseen kansalliseen hyvään ilman, että kumpikaan niistä kärsii. (Mokka – Neuvonen 2006: 26.) Peura – Kapanen ym.

(2013) mukaan 2000-luvulla kansalaisten osallisuuden nostaminen demokratiapoliittiseen keskusteluun on ainakin osittain seurausta kansalaisten osallistumisen laskusta (Peura – Kapanen ym. 2013: 2).

Demokratian eriarvoistavan vaikutuksen myötä kansalaisille ja päättäjille onkin herännyt tarve päästä vaikuttamaan asioihin ilman suoraa edustuksellista demokratiaa. Etenkin 2000-luvun alussa EU:ssa alettiin viljellä käsitettä kansalaisten Euroopasta ja retorikassa alkoivat korostumaan entistä enemmän käsitteet osallistuminen ja kansalaistointi. Samaan aikaan myös Suomessa alettiin toteuttaa useita erilaisia osallisuushankkeita. (Koskiahho 2002: 39; Kananoja – Niiranen - Jokiranta 2008: 200.) Uudempaa osallistumismuotoa edustuksellisen demokratian rinnalla voidaan kutsua muun muassa käyttäjälähtöiseksi innovaatio toiminnaksi (Larjovuori ym. 2012: 6–7) tai deliberatiiviseksi demokratiaksi (Mäkinen 2013: 317).

2.3.2 Kohti uudenlaisia osallistumismuotoja

Chambersin (2003) mukaan vuosituhaten vaihteessa tapahtui kansainvälisesti deliberatiivinen käänne. Hän tarkoittaa sillä edustuksellisen demokratian tueksi tullutta keskustelevaa demokratian muotoa. Chambers painottaa, ettei deliberaation ole tarkoitus syrjäyttää perinteisiä demokratian muotoja vaan olla edustuksellisen demokratian lisänä. Chambers kuvaa deliberaation ydinajattusta seuraavasti: samanhenkisiä kansalaisia, jotka ovat yhdessä neuvottelemassa asioista ja tekemässä päätöksiä. (Chambers 2003: 308.) Nabatchin (2010) mukaan deliberaatiosta on tullut demokratiatutkimuksen saralla yksi merkittävimmistä trendeistä. Myös Lundström ja Raisio (2013: 179) kirjoittavat artikkelissaan *Kansalaisraadit aluekehittämisen pirullisissa peleissä*, että Suomessa on alettu heräämään deliberatiivisen demokratiateorian demokratiainnovaatioiden mahdollisuuksiin.

Yhteiskunnan tasolla ja ideaalitalanteessa deliberaatio täyttää sen kolme keskeistä kriteeriä: inklusiivisuuden, keskusteleavuuden sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Syväällisesti harkittu tietyn aihepiirin käsittely ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat kuitenkin hyvin harvinaisia käytännössä. Deliberaation ongelmakohtana voidaan myöskin nähdä se, ettei se edusta koko asiakaskuntaa. Deliberatiivisen demokratian haastajaksi on kirjallisuudessa esitetty termiä enklaavideliberaatio, jossa deliberaation inklusiivisuus toteutuu paremmin. Enklaavideliberaatiolle voidaan määritellä merkittävä rooli tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisemman hyvinvointiyhteiskunnan luomisessa. Sen myötä myös

marginaaliryhmät, kuten maahanmuuttajat, saavat äänensä kuuluviin ja mahdollisesti myös voimaantuvat. Enklaavideliberaation ongelmakohdat ovat kuitenkin muun muassa ryhmäajattelun muodostuminen sekä mielipiteiden polarisaatio. Se antaa mahdollisuudet kuitenkin nostaa marginaaleissa toimivien yhteiskunnan jäsenten mielipiteet esiin. (Raisio 2013: 344–347.)

Nykyään ajatellaan, että aktiiviseen kansalaisuuteen tulee valmistaa jo pienestä pitäen. Osallistavalla kansalaiskasvatuksella tarkoitetaan, että lapsia kasvatetaan jo päiväkodissa moraaliseen kestävyYTEEN ja kriittiseen ajatteluun. (Kananoja ym. 2008: 200.) Kettusen (2002) mukaan osallistumista voidaan edistää esimerkiksi laatimalla kunnissa osallisuuden strategioita (kts. myös luku 2.2.2) sekä kouluttamalla eri toimijoiden vuorovaikutusosaamista osallisuutta tukevampaan suuntaan. (Kettunen 2002:34). Toisaalta, kuten Stenvall ja Virtanen (2012) toteavat, aktiivinen kansalaisuus on merkittävä käsite nykyään ja siksi esimerkiksi kansalaisjärjestöjä tukemalla, kampanjoimalla osallisuuden hyödyistä sekä lisäämällä hallinnollista läpinäkyvyyttä, voitaisiin saada parhaita tuloksia osallisuuden saralla (Stenvall – Virtanen 2012: 143). Kettusen (2002) mielestä on kuitenkin tärkeintä muistaa, että osallistuminen edellyttää niin aktiivisia kansalaisia kuin kumppanuusajatusta myötäileviä toimijoitakin (Kettunen 2002: 34).

2.3.3 Osallistava sosiaalipolitiikka nyt ja tulevaisuudessa

Tänä päivänä kansalaisten asema on merkityksellinen asia. Suomalainen sosiaalipolitiikka on viritelty kysymyksiä aktiivisesta kansalaisuudesta ja kuten edellä totesimme, siitä onkin tullut merkittävä käsite politiikkaan, hallintoon ja tutkimuksiin. (Stenvall – Virtanen 2012: 143.) Myös Toikko (2006a:2) toteaa, että asiakkaiden osallistumisesta on muodostunut sosiaalipolitiikan osa-alue, joka sopii Eurooppalaiseen ajatukseen sosiaalipolitiikasta ja läpäisee myös lähes kaikki sosiaalipolitiikan mallit.

Suomen tulevaisuusselonteossa luodaan kestävän kasvun mallin mukaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Siinä painotetaan, että julkisen sektorin aktiivisuudella voidaan saavuttaa hyvinvointivaltio, mutta ei hyvinvointiyhteiskuntaa. Uudenlainen hyvinvointiyhteiskunnan malli kannustaa kansalaisia osallistumaan vapaaehtoistoimintaan kansalaisjärjestöihin ja seuroihin. Vapaaehtoistoiminnan kautta syntyneitä uusia käytänteitä voidaan siten levittää ja jakaa hyvinvointiyhteiskunnassa. Solidaarisuus, yhteisöön kuuluminen, vapaaehtoinen omien kykyjensä käyttäminen ja merkityksellinen toiminta yhdistyvät, kun välittäminen ja auttaminen ovat suoraa. (Himanen 2002: 9–18.)

Demokratiaa edistetään Suomessa laatimalla kymmenen vuoden välein eduskunnalle demokratiapoliittinen selonteko. Ensimmäinen selonteko annettiin eduskunnalle vuonna 2014. Selonteossa tavoitteena on edistää demokraattisia toimenpiteitä pitkäjänteisesti sekä sitoutua käytännön toimiin kaikilla eri tasoilla. Lisäksi demokratiapoliittisessa selonteossa tutkitaan demokratiapolitiikan tavoitteiden toteutumista sekä sitä, mihin suuntaan osallisuus ja yhdenvertaisuus kehittyvät suomalaisessa yhteiskunnassa. (Peura – Kapasen ym. 2013: 2.)

Peura – Kapasen ym. (2013: 1) mielestä vielä on vaikea ennustaa, millaiseksi epämuodollinen kansalaistoiminta tulee muodostumaan suomalaisessa yhteiskunnassa. Hänen mukaansa erilaisia osallistumismuotoja tulisi kehittää yhtä aikaa ja rinnakkain. Kettusen (2012) mukaan osallistava sosiaalipolitiikka edellyttää, että kuntalaisilta kysytään, haluatko he omalla osallistumisellaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin vai ajaa ainoastaan omaa etuaan (Kettunen 2012: 32). Lisäksi sosiaali- ja terveyspalveluita kehitettäessä ja arvioitaessa on tärkeää huomioida palvelunkäyttäjien lisäksi myös kansalaisten mielipiteet, sillä kuka tahansa voi joutua sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaaksi jossain elämänsä vaiheessa (Pajukoski 2004: 193).

Eri toimijat muodostavat erilaisia mielenkiinnon kohteita osallisuuteen ja heidän mahdollisuudet vaikuttaa voivat erota hyvinkin paljon toisistaan. Esimerkiksi valtion tasolla voi olla mielekästä levittää tietoa hyvistä osallisuutta lisäävistä toimintatavoista, kunnan päättäjät saattavat hakea osallisuudesta enemmän laaja-alaisia keskusteluja ja taas kuntalaisella saattaa olla tarve muodostaa itseohjautuvia ryhmiä tai vaikuttaa omaan lähialueeseensa. (Kettunen – Osenius 2002: 6.) Myös Pohjolan (2010) sekä Salmikankaan (1998) mukaan tarkastelunäkökulmat ovat erilaisia: hallinnon asiantuntijoita ja kansalaisia kiinnostaa yleisesti palvelutarjonta, kun taas asiakkaat näkevät asiat subjektiivisesti ja henkilökohtaisesti ja heidän näkökulmansa ovat sidottuja arkeen. (Pohjola 2010: 72; Salmikangas 1998: 63).

Eri toimijoiden eri näkökulmista huolimatta suora osallistuminen on tärkeää, sillä reilu asioiden valmistelu lisää kansalaisten luottamusta yhteiskuntaan ja päätösten laatua voidaan sitä kautta saada paremmaksi. Suoran osallistumisen mahdollisuudet, kuten deliberaatio, voivat myös tuottaa paljon uusia ideoita ja jopa innovaatioita. Lisäksi on laskettu, että monet selvitykset voivat tulla kalliimmiksi kuin kysyä asioista suoraan kansa-

laisilta. (Leskinen 2015.) Helsingin kaupungin pormestari Jussi Pajunen (2015) peräänkuuluttaa, että nämä keskuslevan osallisuuden muodot ja avoimuus päätöksenteossa tulevat olemaan osa tulevaisuutta suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa. Niistä viimeisimmät esimerkit ovat digitaalisen kulttuurin suunnannäyttäjät: Suomen mukanaolo Open Government Partnership -kumppanuusohjelmassa sekä Helsingin kaupungin mukanaolo WeGossa (World e-governments Organization of cities and local governments) (Pajunen 2015.)

3 Asiakas palveluiden kehittäjänä

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin asiakkaan roolia, asemaa ja toimijuutta sosiaali-palvelujärjestelmässä. Se, miten asiakas ja asiakkuus nähdään, ovat muuttuneet ajan saatossa. Muutoksesta huolimatta ajattelumallit sosiaalityön suhteesta asiakkaisiin muuttuvat hitaasti. Asiakaskäsitys luo pohjan sille orientaatiolle, jolla palvelua suunnitellaan, toteutetaan, kehitetään ja arvioidaan. Asiakaskäsityksen hahmottaminen sen monimuotoisuudessaan ja ristiriitaisuudessaankin on merkityksellistä, jotta voidaan ymmärtää asiakasosallisuuden eri näkökulmia ja vivahteita. Luvussa tarkastellaan myös, mitä asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen tarkoittaa ja pureudutaan asiakasosallisuuden perusteluihin, määrittelyyn ja muotoihin. Lopuksi kuvataan asiakasraatimenetelmää asiakasosallisuuden vahvistamisen keinona.

3.1 Asiakaskäsitys asiakkaan roolin määrittäjänä

Asiakkuuden retoriikasta on käyty viime vuosina vilkasta keskustelua. Asiakas- ja kansalainen -käsitteitä käytetään limittäin ja rinnakkain. Pohjolan (2010) mukaan asiakas voidaan ymmärtää mikrotason käsitteenä ja yksilönä, kun taas kansalaisesta voidaan puhua enemmänkin rakenteiden tasolla (Pohjola 2010: 71). Valkaman (2011: 2, 5) mukaan kansalaisesta, joka asioi sosiaali- ja terveystaloudissa voidaan puhua käsitteellä asiakas. Tällöin asiakas tarkoittaa palvelun vastaanottajaa, joka hyötyy saamastaan tai ostamastaan palvelusta. Myös tässä työssä käytämme asiakas ja asiakkuus -termejä.

Asiakkuuteen nivoutuu kysymys asiakkaan roolista suhteessa palveluun ja työntekijään: nähdäänkö asiakas vastakkainasettelujen kautta kuten auttaja-autettava, kontrolloija-kontrolloitava, tietäjä-tietämisen kohde vai ennemmin tasavertaisena kumppanina? (Juhila 2006: 119). Vaikka nykyajattelussa vastakkainasettelu työntekijän ja asiakkaan välillä koetaankin pääosin vanhanaikaiseksi, matka asiakkaan roolista objektista subjekti on suhteellisen nuori. Voidaan katsoa, että muutos sosiaalityön teoreettisessa ja toiminnallisessa itseymmärryksessä tapahtui 1980-luvun lainsäädännön, tutkimuksen ja kehittämishankkeiden siivittämänä. Anneli Pohjolan katsotaan olevan yksi keskeisimpiä asiakkuustutkimuksen uranuurtaja ja vaikuttaja siihen, että asiakaslähtöisyys läpäisi tiensä sosiaalityön ytimeen. (Hokkanen 2014: 56.)

Ajatus asiakkaasta työn kohteena on toiminut vahvasti sosiaalityön orientaatiossa ja esiintynyt vielä 2000- luvulla alan keskeisessä kirjallisuudessa. Muun muassa Raunio

(2004) sanoo teoksessaan *Olennainen sosiaalityössä*, että ammatillisen tekemisen osatekijöiden nimeämisen kannalta voi olla paikallaan puhua asiakkaasta kohteena. Raunio mukaan asiakasta voidaan pitää tietystä mielessä ammatillisen tekemisen kohteena, mutta samalla pitää huomioida, että tekeminen kohdistuu ongelmaan eikä asiakkaaseen itseensä. Edellä esitetty käsitys korostaa työntekijän asemaa asiakkaan ongelman määrittäjänä. Raunio selvittää, että työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksen merkitystä ei kuitenkaan tule väheksyä ja asiakas tulee toki nähdä asiantuntijana omassa asiassaan ja oikeutettuna toiminaan subjektina oman asiansa käsittelyssä. (Raunio 2004: 59- 60.)

Raunion esille nostama määritelmä vaikuttaa olevan vielä kovin kaukana siitä todellisuudesta, jossa asiakas on aktiivinen palveluja koskevan tiedon tuottaja sekä palveluiden suunnittelu- toteutus ja arviointivaiheisiin voimakkaasti osallistuva toimija. Ajankohtaiseen keskusteluun peilaten voidaan sanoa, että asiakkaan toimijuuden ilmeneminen merkitsee enemmän kuin asiakkaan kuuntelemista. Se on asiakkaan osallisuutta toiminnassa tai peräti toiminnan asiakasohjautuvuutta. (Hokkanen 2014: 56.)

Pohjola (2010) tarkastelee edelläkin esitettyä sosiaalityön monimuotoista ja ristiriitaistakin suhdetta asiakkaaseen. Pohjolan mukaan käsitykset asiakkaasta rakentuvat yleistyksen kautta kahdella toisilleen vastakkaisella tavalla: joko negatiivisen ja positiivisen koodin kautta (Pohjola 1993; 1994.) Nämä abstraktit tavat määritellä asiakasta vaikuttavat konkreettisesti asiakkaiden kohtaamiseen. Vaikka asiakaskäsitys on muuttunut paljon ajan kuluessa, ajattelumallit elävät sitkeästi tässä ajassa. Positiivisen abstraktin kautta asiakas esiintyy palvelujärjestelmän tavoitteellisessa puheessa subjektina. Asiakkaan näkökulmaa ja oikeuksia painotetaan asiakaslähtöisyyden tavoitteiden mukaisesti. Retoriikka voi kuitenkin jäädä toteutuneesta todellisuudesta kauaksi, eikä kohtaa ihmisiä heidän arkielämässään. (Pohjola 2010: 29–31.)

Pohjolan mukaan asiakaslähtöinen ideologia näyttää joskus jopa pyhittävän asiakkaan ja nostavan asiakkaan jalustalle. Äärimmillään asiakas nähdään tiukasti oman asiansa ratkaisijana, mutta samalla unohdetaan ne realiteetit, joiden keskellä asiakas on. Unohdetaan, ettei asiakas tarvitsisi apua, mikäli hän pystyisi ratkaisemaan ongelmansa itse yksin. Pohjola toteaaakin, että pyhitetylle asiakkaalle saatetaan asettaa liian suuri vastuu elämäntilanteestaan asiakaslähtöisyyden nimissä. (Pohjola 2010: 30.)

Positiivista abstraktia tyyppillisempää on Pohjolan mukaan kuitenkin sosiaalityössä asiakkaasta negatiivisesti väritynyt abstrakti mielikuva. Asiakas nähdään ongelmankantajana, jolloin asiakas tulee kuvatuksi ongelman määrittämistä kehyksestä käsin. Asiakkaasta tulee *tapaus*, hänet mielletään puutteelliseksi tai poikkeavaksi, ja asiakas määrittyy toiseuden kategoriaan suhteessa tavallisina pidettyihin ihmisiin. Äärimmäisenä voidaan nähdä tilanne, jossa sosiaaliset ongelmat ja ongelmallisina tulkitut ihmiset sekoituvat epämääräiseksi vyyhdiksi. Rakenteelliset ja yksilölliset tekijät kietoutuvat tarkastelussa toisiinsa sillä seurauksella, että asiakas saatetaan kokea jopa ongelmaksi palvelujärjestelmälle. Tällöin on enää mahdotonta puhua asiakkaan subjektiivuudesta. (Pohjola 2010: 30–31.)

Asiakas -käsite on vakiintunut sosiaalityössä kuvaamaan sitä kansalaista tai kansalaisten ryhmittymää, jonka kanssa palvelujärjestelmä tai profession edustaja toimii, ja jonka aseman parantamiseen toiminnalla pyritään (Hokkanen 2014: 57). Asiakkuus -käsitteellä voidaan nähdä olevan riippuvuutta ja alistaisuutta henkivä kaiku. Nykykeskustelussa on näkyvissä, että halutaan irrottautua asiakkuus -käsitteen painolastista ja lokeroivuudesta. Sanan sisältämän leimaavuuden vuoksi, se halutaan nostaa tietoisesti esille tai korvata kokonaan mm. kansalaisuuden tai käyttäjän -käsitteillä. (Pohjola 2010: 20 -28).

Laajennetussa asiakaskäsityksessä asiakas on kansalainen ja palvelun käyttäjä. Asiakaskansalainen on kuin kuka tahansa: tasavertainen ja oikeuksia omaava. Asiakaslähtöisessä sosiaalityössä asiakkuus nähdään siis vahvemmin ensisijaisesti kansalaisuuden kautta. Samalla logiikalla myös asiakkaan kanssa työskentelevät ammattilaiset voidaan nähdä ”työntekijäkansalaisina”. (Hokkanen 2014: 57.) Juhilan (2006) mukaan osallistavassa sosiaalityössä sosiaalityöntekijät ja asiakkaat ymmärretään täysvaltaisiksi kansalaisiksi, ja he asettuvat toistensa kanssa samalle viivalle. Sosiaalityöntekijä on sitten asiakkaan kanssakansalainen ja sosiaalipalveluiden avulla pyritään täysivaltaisen kansalaisuuden rakentamiseen. (Juhila 2006: 119.)

3.2 Asiakaslähtöisyys palvelun kehittämisessä

Asiakaslähtöisyys määritellään erilaisissa sosiaali- ja terveystyöpalveluiden toimintaympäristöissä eri tavoilla. Asiakaslähtöisyyden ymmärrystapoja on monia ja keskustelun asiakaslähtöisyyden ympärillä voidaan sanoa olevan vielä melko uusi ja yhä kehittyvä. Virtasen ym. (2011) mukaan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä tulisi pyrkiä tulevaisuu-

dessa käsitteiden käytännönläheiseen sisällöllisen määrittelyyn ja yhtenäiseen käyttöön. Kun käsitteiden tulkinnallisuus vähenee, edesauttaa se eri toimijoiden välistä tiedon ja kokemusten vaihtoa. (Virtanen ym. 2011: 18.) Myös Pajunen (2015) peräänkuuluttaa kansalaistettua ja käytännönläheistä sisältöä asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä, niin että osallistumiseen olisi mahdollisimman matala kynnys.

Vaikka täsmällisiä määrittelyjä ei vielä ole, yhteneväisiä piirteitä ja periaatteita asiakaslähtöisyyden määrittelemiseksi voidaan kuitenkin nimetä ja löytää. (Virtanen ym. 2011: 18). Kiikala (2000) on jäsentänyt asiakaslähtöisyyttä neljän ulottuvuuden kautta, jotka ovat: toiminnan arvoperusta, näkemys asiakkaasta, näkemys palvelutoiminnan luonteesta ja näkemys työntekijästä. (Kiikala 2000: 116–120.) Sisällöltään samansuuntainen, osin tosin hieman eri termein määritelty jako löytyy *Asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen matkaoppaasta* (Virtanen ym. 2011: 18–19). Asiakaslähtöisyyden kulmakivet ovat määritelty siinä seuraavan neljän ulottuvuuden kautta:

- ❖ Asiakaslähtöisyys toiminnan arvoperustana
- ❖ Asiakas tasavertaisena kumppanina
- ❖ Asiakas aktiivisena toimijana, subjektina
- ❖ Yhteisymmärrys asiakkaan tarpeista toiminnan organisoimiseksi

Asiakaslähtöisyys voidaan siis nähdä *arvoperustana*, jonka mukaan jokainen asiakas tulee kohdata ihmisarvoisena hänen yksilöllisistä ominaisuuksista tai elämäntilanteesta riippumatta. Ihmisarvon lisäksi, asiakkaan kunnioitus, itsemääräämisoikeus ja yhdenvertaisuus ovat asiakaslähtöisen toiminnan arvoja. Asiakaslähtöisyyden keskeinen ominaisuus on se, että palvelut tulisi järjestää asiakkaan tarpeista mahdollisimman toimiviksi. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta rakentuu myös asiakkaan esittämistä asioista, ei vain järjestelmän ehdoilla. Asiakaslähtöinen toiminta on vastavuoroista asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Vastavuoroisuuden edellytyksenä on yhteisymmärrys siitä, miten asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaslähtöinen toiminta suuntaa tulevaan sisältäen ajatuksen asiakassuhteiden jatkuvuudesta. (Kiikala 2000: 116–120; Virtanen ym. 2011: 18.)

Jotta palveluntarjoaja voisi saavuttaa *yhteisymmärryksen asiakkaan tarpeista* ja vastavuoroisuuden asiakkaan kanssa, tarvitsee se asiakasymmärrystä. (kts. myös luku 3.1.) Asiakasymmärrys tarkoittaa kattavaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä saa-

dun tiedon hyödyntämistä palveluiden suunnittelun ja toteutuksen pohjana. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakastietoa, joka on jalostettu ja kytketty käyttötilanteeseen. Riittävän syvällinen asiakasymmärrys mahdollistaa kiinnittämään asiakkaan yksilölliset tarpeet laajempaan kontekstiin mahdollistaen reagoinnin nykyhetken asiakastarpeisiin ja rakentaen samalla ymmärrystä tulevaan. (Virtanen ym. 2011: 18.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa *asiakas on toimija eli subjekti*, ei passiivinen toimenpiteiden kohde, objekti. (kts. myös luku 3.1) Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin ja heidän aktivointi omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ovat keskeisiä asiakaslähtöisyyteen liittyviä piirteitä. Asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään resurssina, jolla on myös vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tavoitteena on asiakkaan subjektiuden vahvistaminen ja voimaannuttaminen. Asiakaslähtöisessä palveluiden järjestämisessä asiakkaan valinnanmahdollisuuksia korostetaan. (Virtanen ym. 2011:19.) Asiakaslähtöisyyden tulisi tarkoittaa palveluiden kehittämisessä asiakkaiden valtaistumista suhteessa palveluorganisaatioihin. Toikko (2006) toteaa artikkelissaan, että palveluiden käyttäjien näkökulman korostaminen muuttaa käsitystä asiantuntijudesta. Asiakkaiden aktivointi ei tarkoita ainoastaan heidän aktivoimista vain oman elämänsä ja elinpiirinsä hallintaan, vaan syvempänä tavoitteena tulisi olla asiakkaan osallistumisen vahvistaminen myös heitä koskevaan julkishallinnon organisaation toimintaan. (Toikko 2006b: 20- 21.)

Sen lisäksi, että asiakas on toimija, nähdään asiakaslähtöisessä palvelutuotannossa, että asiakas on *yhdenvertainen toimija* työntekijän kanssa. Asiakkaan mieltäminen yhdenvertaisena toimijana luovat edellytykset kumppanuuteen perustuvaan palvelusuhteeseen. Syntyäkseen kumppanuussuhde vaatii työntekijän ja asiakkaan välistä hyvää vuorovaikutusta ja luottamusta. (Virtanen ym. 2011: 19.)

3.3 Asiakaslähtöisen kehittämisen osatekijät

Sosiaali- ja terveyssektoreilla pyritään kehittämään palvelukokonaisuuksia yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Kuten luvussa 2 olemme esittäneet, tätä kehittämisen suuntaa vahvistavat uudistetut lainsäädännöt ja strategiat. Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella joko palveluntarjoajan näkökulmasta tai asiakkaan näkökulmasta. Palvelutarjoajan näkökulmasta asiakaslähtöisyydessä on kyse palveluiden kehittämisen, organisoinnin,

toteutuksen ja johtamisen kytkeytyvistä prosesseista. Yksilöllisen asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöisyydessä on kysymys kokemuksesta, jota muokkaa asiakkaalle varattu rooli ja asiakkaan mielikuva palvelusta. (Virtanen ym. 2011: 21.)

Sosiaali- ja terveyssektorin kokonaisvaltainen asiakaslähtöinen kehittäminen on monen toisiinsa liittyvän osatekijän kokonaisuus. Asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen edellytyksenä on, että osatekijät tunnistetaan ja pystytään näkemään ne reittinä kohti asiakaslähtöisempiä palveluita. Virtanen ym. (2011: 22–23) on hahmotellut kuusi toisiinsa liittyvää asiakaslähtöisen kehittämisen osa-aluetta seuraavasti:

- ❖ Asiakkaan palveluymmärryksen rakentaminen
- ❖ Asiakasymmärryksen syventäminen
- ❖ Palvelua tuottavan organisaation asenteiden ja palvelukulttuurin muuttaminen
- ❖ Johtaminen
- ❖ Asiakkaan osallistumismahdollisuuksien lisääminen
- ❖ Palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen

Seuraavissa alaluvuissa kuvaamme tarkemmin, mitä asiakkaan palveluymmärrys, asiakasymmärrys, organisaation asenteet ja palvelukulttuuri sekä johtaminen tarkoittavat asiakaslähtöisen kehittämisen kannalta. Myöhemmin tässä luvussa pureudumme osallisuuden mahdollisuuksien lisäämiseen sekä palvelun kehittämiseen. Viimeksi mainittuihin elementteihin keskitymme asiakasosallisuutta käsittelevässä kappaleissa.

3.3.1 Asiakkaan palveluymmärrys

Asiakkaiden *palveluymmärrys (service insight)* tarkoittaa asiakkaiden näkökulmasta tietoisuutta ja ymmärrystä omista mahdollisuuksistaan eri palveluiden käyttöön. Toisaalta se tarkoittaa myös sitä, että asiakas ymmärtää palvelun tarjoajan roolin kumppaninaan tuottaa hänelle mahdollisimman laadukasta ja parasta mahdollista palvelua. (Virtanen ym. 2011: 18.) Pohjolan (2010) mukaan ihmiset eivät aina tiedä, mihin palveluihin he olisivat oikeutettuja. Hänen mukaansa palveluista tiedottaminen ontuu liian usein, eivätkä tarpeet ja tarjonta kohtaa. Hän pohtii onko taustalla se, ettei tarjonnalle toivota kysyntää ja näin kustannuksissa on helppo säästää. (Pohjola 2010: 66–67 .) Asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi tarvitaan asiakkaiden palveluymmärryksen tietoista vahvistamista.

Asiakkaan palveluymmärrystä rakennetaan asiakkaan palvelutietoisuuden vahvistamisen kautta. Asiakkaiden tietoisuuden kasvattaminen vaatii organisaatioilta uuden tyyppistä viestintää kuin mitä perinteisesti sosiaali- ja terveystieteiden palvelujärjestelmässä on totuttu tekemään. Virtasen ym. (2011) mukaan voidaan puhua uudenlaisesta tiedonjakamisen ja avoimuuden kulttuurista, jonka tarkoituksena on asiakkaan tietoisuuden lisäämisen omista oikeuksistaan, kuten palvelumuodoista ja -vaihtoehdoista, sekä mahdollisuuksistaan vaikuttaa palveluun. Asiakkaiden tiedottaminen on samalla väylä organisaation palvelukulttuurin muutokseen. (Virtanen ym. 2011: 26–27.)

Asiakkaan palveluymmärryksen kasvattamisessa asiakkaan asenteet ovat keskeisessä roolissa. Asiakkailta on vahvoja asenteita ja mielikuvia eri palvelusektoreiden tuottamista palveluista ja niihin liittyvistä asiakasrooleista. Palvelua tuottava organisaatio voi vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin vain pitkäjänteisellä ja laadukkaalla palvelun suunnittelulla ja toteuttamisella. (Virtanen ym. 2011: 25–27.)

3.3.2 Asiakasymmärrys kehittämisen edellytyksenä

Asiakkaan palveluymmärryksen jatkumona tai vastinparina nähdään se, että asiakaslähtöisessä palvelun kehittämisessä tulee tiedostaa asiakasymmärryksen (*customer insight*) merkitys organisaatioiden palvelutuotannon ohjaajana. Merkittävää Virtasen (2011) ym. mukaan erityisesti sosiaali- ja terveyssektorilla on asiakasnäkemyksen laaja-alaisuus. Asiakasymmärryksen tulee käsittää koko asiakkaan toimintaympäristö huomioiden tämä osana perhettä, lähiympäristöä ja ympäröivää yhteiskuntaa. Tämän lisäksi on tärkeää nähdä asiakas yksilönä. (Virtanen ym. 2011: 18, 22, 41.)

Lisäksi asiakasymmärrys voidaan nähdä monipuolisena asiakastietona, joka on jalostettua ja syvennettyä ja ohjaa palvelun kehittämistä. Pelkkä asiakastiedon kerääminen ei riitä, vaan tietoa on pystyttävä analysoimaan ja hyödyntämään palvelun kehittämisen tarpeisiin. Tämä on oleellista, jotta kehittämistä voidaan tehdä asiakkaan, ei ainoastaan organisaation, tarpeista käsin. (Virtanen ym. 2011: 22, 41.)

Kuten olemme todenneet aiemminkin tässä työssä, asiakasymmärryksen syntyminen vaatii monipuolista asiakastietoa. Asiakastiedon keräämisessä voidaan erottaa toisistaan *asiakkaalta saatavan tiedon* (esim. kyselyt, palautteet mielipiteet) ja *asiakkaista saatavan tiedon* (ei suoraan asiakkailta kerättävä informaatio). Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa yhä laajemman ja monipuolisemman asiakastiedon keräämisen sekä

suoraan asiakkailta kuin asiakkaistakin saadun tiedonkin osalta. Teknologian myötä organisaatioilla on myös enemmän keinoja jakaa tietoa asiakkaille, ja näin vahvistaa asiakkaiden tietoisuutta palveluista ja osallistumismahdollisuuksista. Samalla asiakkaan palveluymmärrystä voidaan lisätä. (Virtanen ym. 2011: 41.)

Asiakastietoa on monenlaista ja sitä voidaan kuvata seuraavan Virtanen ym. (2011: 41-42) jaottelun kautta:

- ❖ *Perustieto* eli olemassa olevaa, helposti saatavaa ja jatkuvasti kerättävää tai täydentyvää dataa. (esimerkiksi henkilötiedot, palauteet, tyytyväisyys- ja reklamaatiotiedot)
- ❖ *Informaatio* eli johdettua tietoa, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä (esimerkiksi asiakkuustieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttäytymistieto)
- ❖ *Tietämys* eli kokemukseräisesti syntyvä tieto (esimerkiksi niin kutsuttu työntekijöiden hiljainen tieto)
- ❖ *Ennustetieto* eli perustietoa, informaatiota, tietämystä ja ulkopuolisten tietolähteiden tietoa yhdistelevä tieto (esimerkiksi trenditutkimukset, tulevaisuuden tutkimukset, ennakointi tai skenaarioanalyysit)

Asiakkailta saatu kokemukseräinen tieto on merkittävää palvelun kehittämisen kannalta. Asiakkaiden palvelumielikuvien ja odotusten ymmärtäminen auttaa ennakoimaan palvelun kehittämisen ja keskittämisen suuntia tulevaisuutta ajatellen. Yleisin tapa kerätä tätä tietoa asiakkailta on erilaiset palautejärjestelmät- ja kanavat. Palautetta voidaan kerätä lomakkeiden, kyselyiden tai sähköisten palautekanavien avulla, kuin myös asiakastilaisuuksissa tai itse palvelutilanteissa. Palvelutilanteissa siirtynyt suora asiakastieto jää helposti huomioimatta ja kirjaamatta. Tämä asiakastilanteissa kertyvä tieto jää usein niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi ja sen käsittely on usein suullista ja epäjärjestelmällistä. Aina palvelutilanteissa saatua tietoa ei tunnisteta tärkeäksi tiedoksi, vaikka sen merkitys asiakasymmärryksen syntymisessä on suuri. (Virtanen ym. 2011: 42.)

Olennaista on myös tunnistaa ja tiedostaa tiedon keräämiseen liittyviä haasteita. Relevantin asiakastiedon saavuttamiseksi on syytä pohtia, kysytäänkö palautejärjestelmässä muun muassa asiakkaille tarkeitä kysymyksiä tai millaiset asiakkaat jättävät vastaamatta kyselyyn. Erityisen merkityksellistä on, ovatko asiakkaat ymmärtäneet kysymykset palvelunjärjestäjän tarkoittamalla tavalla. (Larjovuori ym. 2012: 7.)

Tärkeitä periaatteita asiakasymmärryksen lisäämisessä ovat tiedon monipuolisuuden lisäksi tiedon keräämisen systemaattisuus, kyky analysoida tietoa ja hyödyntää sitä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä. Osana asiakasymmärryksen syventämistä tulee nähdä myös asiakkaan palveluymmärryksen selvittäminen ja huomioiminen. Se pitää sisällään sen tutkailemista, miten asiakas näkee organisaation palvelukulttuurin ja minäkalaisina organisaation työntekijät tai johto näyttäytyvät asiakkaan näkökulmasta. (Virtanen ym. 2011: 43.)

3.3.3 Organisaation asenteet ja palvelukulttuuri

Asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin luomisessa pidetään tärkeänä seikkana asiakastyöntekijän arvoperustaa ja asiakaslähtöisen toimitavan sisäistämistä. Voidaankin sanoa, että asiakaslähtöisyys määritellään miltei kaikissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa keskeiseksi arvoksi. Asiakaslähtöisyys nähdään sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä usein kuitenkin virheellisesti itseisarvona, jolloin asiakkaan kanssa toimimisen tapoja ei välttämättä huomata kyseenalaistaa ja tarkastella niitä omassa työssä ja työyhteisössä palvelun kehittämiseksi. (Virtanen ym. 2011: 45–46.) Toimijoiden tulisi tiedostaa, että asiakaslähtöisyys on järjestelmäkeskeinen käsite, jolla kuvataan ennen kaikkea palvelujärjestelmää. Vaarana on, että asiakaslähtöisyydestä tulee ilmaisu, jolla palveluntuottajat vain alleviivaavat toimintansa ja sen hyvyyttä. (Pohjola 2010: 46–47.)

Virtasen ym. (2011) muiden mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden asenne muutosten läpivieminen ei ole helppoa, sillä ammattilaiset ”sosiaalistetaan” asiakaskeskeiseen ajatteluun monin tavoin jo peruskoulutuksesta alkaen. Asiakaskeskeisestä ajattelusta on kuitenkin pitkä matka aitoon asiakaslähtöiseen toimintaan ja ajatteluun. Asiakaslähtöisyyden ei tulisi olla tavoite itsessään, vaan keino, jolla tavoitteet saavutetaan. (Virtanen ym. 2011: 45–46.)

Eräs harhaluulo asiakaslähtöisempien toimitapojen kehittämisessä on niiden näkeminen aikaa ja resursseja kuluttavina. Asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen panostamisesta saatua hyötyä ei nähdä kustannustehokkaana. Kehittämisinnotus ja kokeilut jäävät usein puolitiehen, jos ne eivät kata kokonaisvaltaisesti koko palveluketjua. Asteiden muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi ei tapahdu hetkessä vaan vaatii harjoittelua, toistoja ja asiakaslähtöisten työskentelytapojen systemaattista nostamista osaksi päivittäistä toimintaa. (Virtanen ym. 2011: 46–47.)

Uudenlaiset asiakkaiden osallisuutta vahvistavat työmuodot ja avoimemmat vuoropuhelut asiakkaiden kanssa voivat viedä työntekijöitä pois mukavuusalueeltaan ja näin tuntua ammattilaisista aluksi haastavilta. Kokemusten mukaan uudet asiakaslähtöiset toimintatavat ovat kuitenkin niin asiakkaita kuin työntekijöitäkin rikastuttavia. (Larjovuori ym. 2012: 5.) Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä ulottuvan myös organisaation sisälle henkilöstön keskinäisen sisäisen asiakkuuden ymmärtämisenä. Työntekijöiden keskinäinen arvostus, ammattitaidon hyödyntäminen ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä tässä. Työntekijöiden oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja heille delegoitu valta asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ovat merkityksellisiä asioita organisaation palvelukulttuurin kehittämisessä asiakaslähtöisempään suuntaan. Työntekijälähtöinen innovaatiotoiminta haastaa myös organisaation johtamisen toimintatapoja. Keskeistä on tarkastella, miten työntekijät voivat osallistua ideoiden tuottamiseen ja millaiset mahdollisuuden heillä on vaikuttaa päätöksentekoon. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäävät organisaation tilaan ja toimintaympäristöön liittyvä tiedon saatavuus, innovaatiotoiminnan kannustimet, johdon tuki, suotuisan toimintaympäristön luominen ideoiden tuottamiselle, päätöksentekorakenteet sekä ympäröivä organisaationkulttuuri. (Virtanen ym. 2011: 47.)

Organisaatiokulttuuri ja sen asenteet näkyvät niin arkipäivän työssä ja asiakaskohtaamisissa kuin johtamiskäytännöissäkkin, joista viimeisin heijastuu voimakkaasti kentällä tapahtuvaan työhön. Johtamisella tunnistetaan olevan suuri vaikutus asiakaslähtöisyyden toteutumisessa. Johtajuudella on asema uusien ideoiden ja kehittämisajatuksien portinvartijana, samoin kuin jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ajoittain synnyttämää kehittämisväsymystä vastaan. (Virtanen ym. 2011: 46–47.) Johtamisen merkitystä tarkastellaan laajemmin seuraavassa alaluvussa.

3.3.4 Asiakaslähtöisten palveluiden johtaminen

Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistä tarkastellessa ei voida unohtaa johtajuutta, sillä se näyttelee suurta roolia asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä. Asiakaslähtöisten palvelujen johtaminen voidaan nähdä sekä horisontaalisena että vertikaalisena kysymyksenä. Johtaminen on jaettua monitoimijuutta silloin, kun se toimii horisontaalisesti ammattikuntien, työyksiköiden ja kehittämisyksiköiden läpi huomioon ottaen myös erilaiset verkostot. Vertikaalisesti monitoimijuus näkyy silloin, kun henkilöstön laaja-alainen asiakkuustieto saadaan osaksi palvelun kehittämistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen rajapinnat ovat usein laajoja ja niissä voivat vallita eri käsitykset asiakasläh-

töisyydestä ja hierarkiasta asiakkaan ja työntekijän välillä. Siksi asiakaslähtöisyyden korostaminen palvelun kehittämisessä vaatii johtamiseen ja rajapintojen ylittämiseen panostusta sekä hallinnollisten käytäntöjen että organisaation raja-aitojen osalta. Asiakaslähtöisiä palveluja kehittävän johtajan hallussa tulisi olla myös kokonaisvaltaisesti sekä asiakkaan että organisaation eri prosessit. (Virtanen ym. 2011: 49.)

Virtanen ym. (2011: 52–53) muotoilevat asiakaslähtöisen johtamisen viitekehykset seuraavanlaisesti: *johtamisosaaminen, johtamisjärjestelmät, asiakkuuden johtaminen prosessina sekä johtajuus persoonallisena ominaisuutena ja asenteena*. Asiakaslähtöisten palvelujen johtamista voidaan tarkastella kunkin viitekehyksen kautta ja kukin viitekehys muodostaa merkittävän roolin asiakaslähtöisten palveluiden johtamiselle.

Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010) esittelevät teoksessaan *Johtaminen sosiaalialalla* termiä hybridijohtaminen, jolla he tarkoittavat tulevaisuuden johtamisosaamisen mallia, joka yhdistelee aikaisempien vuosikymmenten johtamisoppien ja -mallien tärkeimpiä elementtejä. Hybridijohtamiseen kuuluu sosiaalialalla olennaisena osana prosessien hallinta. Myös asiakaslähtöisten palveluiden johtaminen on osa prosessien hallintaa. Siihen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka hyvin esimies tuntee asiakaskuntansa ja suunnittelee palvelukokonaisuuden asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Niiranen ym. 2010: 160, 168.)

Johtaminen ja asiakasyymmärrys linkittyvät vahvasti toisiinsa, sillä heikolla asiakastiedolla johtaminen voi johtaa siihen, että kehittämiskohteet eivät saavuta koko työyhteisöä. Tällöin kehittämispotentiaalia esimerkiksi asiakaskyselyissä voi jäädä käyttämättä. Virtanen ym. (2011) mainitsevat sosiaali- ja terveystieteiden asiakkuuksien johtamisen erityishaasteena toiminnan ja palveluiden ennakoinnin tiedon pohjalta. Mahdollisuuksiin asiakastiedolla johtamiseen vaikuttavat informaation saatavuus ja jaettavuus, luottamuksen taso sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Asiakaslähtöinen työn kehittäminen lähtee siitä, että asiakkaasta ja asiakkuuksista on saatavilla kattavaa tietoa, joka kertoo asiakkaan haasteista, toiminnasta ja elämän kokonaisuudesta. Esimiehen tehtävänä on taata, että organisaatiossa on saatavilla tällaista tietoa. (Virtanen ym. 2011: 52–52.)

Virtanen ym. (2011) mukaan asiakkuusjohtamisen periaatteet eli *johtamisjärjestelmät* näyttävät yleensä organisaatiossa kauttaaltaan. Esimiesten olisi tärkeää ymmärtää, että eri johtamistasoilla asiakaslähtöisyyttä edistetään eri keinojen avulla. Johdon tehtä-

vänä on varmistaa, että asiakaslähtöisyys on organisaation kantava teema ja että asiakkaiden tarpeiden pohjalta suunnitellaan palvelua. Lisäksi johto varmistaa, että asiakkaiden tarpeet suhteutetaan organisaation kokonaisajatteluun. Johdon kautta myös uudet toimintamallit omaksutaan ja otetaan käyttöön. Lisäksi asiakaslähtöisten palvelujen johtaminen vaatii tuntemusta palveluprosesseista, asiakastiedolla johtamisen taitoa, suunnitelmallista työtettä sekä näkemystä yhteiskunnan kehityksestä sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisesta. (Virtanen ym. 2011: 52–52.)

Tänä päivänä johtajuuden edellytyksenä on hankkia organisaation toimintaa edistäviä verkostoja ympärilleen (Niiranen ym. 2010: 107). Tehokkaimmin asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen johtaminen tapahtuukin verkostoissa, joissa esimies tapaa toimijoita julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Palveluiden tuotantuolen, hallinnon, politiikan ja asiantuntijoiden yhteinen kehittämistyö voidaan nähdä lähes vaatimuksena innovaatioille ja uusien ajatuksien kehittelyille. Monitoimijayhteistyössä asiakaslähtöisten palvelujen johtaminen vaatii kuitenkin taitoja verkostojohtajuuteen. Lähtökohtana verkostojohtajuudessa on ajatusten tuottaminen yhdessä, riippumatta siitä, millä tasolla kukin organisaatiossa on. (Virtanen ym. 2011: 55.)

Organisaation asiakaslähtöisyyteen vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka korostetussa asemassa asiakkaiden asema on. Palvelukulttuuri, joka organisaatiossa vallitsee, sekä asiakkaiden mielipiteiden huomioonotto palvelun suunnittelussa, ovat heijastusta organisaation hallinnollisista käytännöistä. (Virtanen ym. 2011: 18.) Toimintakulttuuri on siis hyvin vahvasti sidoksissa johtajuuteen ja hallinnollisiin käytänteisiin. Jos työkuultuuria halutaan muuttaa asiakaslähtöisempään suuntaan, muutos muuttuu todeksi vasta silloin, kun johto ja koko organisaatio ovat löytäneet yhteiset arvot, joihin he ovat myös sitoutuneet. Työkuulttuurin kehittämiseen johtamisen lisäksi vaikuttavat myös koko organisaation arvokeskustelu, yleisen keskustelukulttuurin kehittäminen sekä yhteistoiminnan kehittäminen. (Ahonen – Pohjanheimo 2008: 10,13.)

Ylikoski (1997) toteaa, että ilman motivaatiota toimintakulttuurin ja -käytänteiden muuttamiseen asiakaskeskeisen organisaation kehittäminen on hankalaa (Ylikoski 1997: 35.) Esimiehen rooli työyhteisön motivaattorina ja suunnan näyttäjänä onkin vahva. Siksi myös esimiehen *persoonalliset ominaisuudet* vaikuttavat asiakaslähtöisyyteen suhtautumiseen. Johto luo pohjan henkilöstön motivaatiolle kehittää asiakaslähtöisiä toimintatapoja kannustaen ja oppimisedellytyksiä luoden. (Virtanen ym. 2011: 49–55.)

Yksi tärkeimmistä asiakaslähtöisen työn johtamisen tavoitteista on lisätä arvoa sekä asiakkaille että organisaatiolle. Siksi yhteistyöllä heidän välillään on suuri merkitys. Jos palvelu ajatellaan ”arvona”, arvontuotantoprosessiin osallistuu asiakas yhdessä organisaation edustajan kanssa yhteistyökumppanina – ei vain suunnittelun kohteena. (Torkkeli ym. 2005: 6.) Tämä asiakasosallisuuden vahvistamisen perusajatus tulisi olla esimiestyöskentelyn pohjana sosiaali- ja terveystaloudissa, jotta asiakaslähtöisten palvelun kehittäminen perustuisi näkemykseen yhteiskehittelystä.

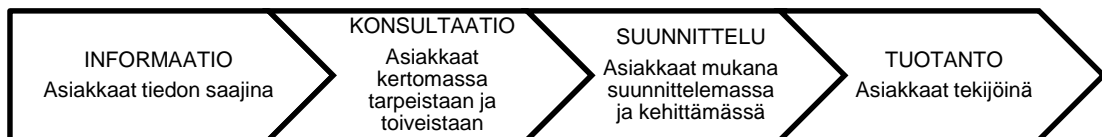
3.4 Asiakas osallisena palveluiden kehittämisessä

Asiakasosallisuuden vahvistaminen toimii keinona yhä asiakaslähtöisempää palveluprosessia tavoiteltaessa. Osallisuusmahdollisuuksien lisääminen on siis eräs asiakaslähtöisen kehittämisen osa-alue, kuten edellä esitettiin (Virtanen ym. 2001: 22). Asiakasosallisuuden voidaan katsoa olevan palveluiden kehittämistä, uudistusta ja laadunvarmistusta. Julkisia palveluita voidaan kehittää entistä kustannustehokkaammiksi ja vaikuttavimmiksi asiakkaiden osallisuuden kautta. Asiakkaita tulee kuulla palvelun kehittämiseksi, mutta huomioitavaa on, ettei pelkkä kuuntelu takaa osallisuuden toteutumista. (Tammelin 2010: 18, 68.) Osallistumismahdollisuuksien lisääminen mahdollistaa palvelun laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämisen. Arnkil ja Seikkula (2009) näkevät, että palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa synnyttää kestäviä ratkaisuja, ja näin ollen avoin asiakasosallisuus tuottaa toimivampia ja taloudellisempia palveluita. (Arnkil – Seikkula 2009: 6).

3.4.1 Asiakasosallisuuden muodot

Asiakasosallisuuden käsitettä ja palveluiden käyttäjien osallistumista palveluiden kehittämiseen voidaan tarkastella eri tasojen, muotojen ja luokitteluiden kautta. Staffans (2015) jaottelee osallisuuden kolmeen eri muotoon: osallistuminen kansalaisena, osallistuminen luovana yksilönä ja ryhmässä sekä osallistuminen kuluttajana. Hänen mukaansa jokaisella osallistujalla on elementtejä kaikista näistä eri kategorioista. (Staffans 2015.) Kohonen ja Tiala (2002) ovat puolestaan jaotelleet osallisuuden asteet neljään eri ulottuvuuteen. Luokat ovat tieto-osallisuus, suunnitteluosallisuus, päätösosallisuus ja toimintaosallisuus. (Kohonen – Tiala 2002: 6.) Samansuuntaista jakoa on käytetty sittemmin useissa osallisuutta tarkastelevassa julkaisussa ja raportissa suoraan tai mukailtuna. (mm. Larjovuori ym. 2012).

Asiakkaat kuntapalvelun kehittäjiksi- opas mukailee edellä mainittua jakoa, selventäessä osallistumisen muotoja. Asiakkaiden osallistumisen muodot on jaettu osallisuuden asteen ja syvällisyyden perusteella informaatio-osallisuuteen, asiakkaiden konsultoimiseen, asiakkaiden osallistumiseen palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun sekä osallistumiseen itse palveluiden tuottamiseen (kuvio 1). (Larjovuori ym. 2012: 11.)



Kuvio 1. Asiakkaiden osallistumisen muotoja (Mukaillen Larjovuori ym. 2012: 11)

Informaatio-osallisuutta on muun muassa silloin, kun asiakas antaa tai saa tietoa palveluihin liittyen. Asiakkaiden konsultoiminen voidaan katsoa olevan esimerkiksi asiakkaan mielipiteen kysymistä palvelun toteuttamisesta. Asiakkaiden osallistuminen itse palvelun tuottamiseen toteutuu esimerkiksi vapaaehtoistoiminnassa ja vertaistukiryhmissä. (Larjovuori ym. 2012: 11.)

Osallisuuden muodot eivät ole toinen parempia tai poissulkevia. Voidaan ajatella, että ihanteellisimmillaan asiakkaan osallistumisen muodot voivat tukea toisiaan. Vaikka informaatio-osallisuus luokitellaan helpoksi ja kevyeksi osallisuuden muodoksi, ei se tarkoita huonoa osallisuutta. Erilaisilla osallisuuden muodoilla on paikkansa erilaisissa asiakkuuksissa tai asiakasprosesseissa. Osallistumisen tausta-ajatukset määrittävät, millaista osallistumista tavoitellaan ja millaista pidetään hyvänä. Kaikessa osallistumisessa on olennaista avoimuus ja vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä. (Larjovuori ym. 2012: 11.)

Toikko (2006a) tarkastelee osallisuutta artikkelissaan *Palvelujen käyttäjän osallistumista palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen* viiden tason kautta. Tasot ovat valikoituneet britannialaisen palveluiden käyttäjien osallistumista koskevan tutkimuksen pohjalta. Ensimmäisellä tasolla (1) ei ole osallistumista (*no involvement*). Palvelut on

suunniteltu ja toteutettu täysin ilman käyttäjien osallistumista. Toisella tasolla (2) on rajoitettu osallistuminen (*limited involvement*). Tällä tasolla käyttäjät voivat osallistua oman palvelusuunnitelman laatimiseen. Käyttäjryhmille annetaan rajoitettua tietoa palveluista ja heitä voidaan konsultoida satunnaisesti palvelua koskevissa muutoksissa. Kolmas taso (3) on kasvavan osallistumisen taso (*growing involvement*). Käyttäjryhmiä konsultoidaan säännöllisesti palveluita koskevissa asioissa. Palaute ja käyttäjiltä tullut tieto suodatetaan ja muokataan hallinnon tarpeisiin. Käyttäjät osallistuvat myös oman palvelusuunnitelman laadintaan ja seurantaan. (Toikko 2006a: 5.)

Neljäs taso (4) on yhteistoimintaa (*collaboration*). Tällä tasolla palveluorganisaation keskeisenä arvona on käyttäjälähtöisyys. Palvelun käyttäjät osallistuvat palvelua koskevaan keskusteluun säännöllisesti. He ovat mukana palvelun kehittämisessä. Palvelun käyttäjien panoksesta palvelun kehittämiseen annetaan korvaus. Palvelun käyttäjän tapaavat toisiaan ja heille tarjotaan koulutusta ja tukea yhteistoimintaa varten. (Toikko 2006a: 5.)

Viides taso (5) on kumppanuus (*partnership*). Palvelun käyttäjät ja ammattilaiset työskentelevät yhdessä kaikilla palvelualueilla. Myös avaintason päätöksenteko toteutetaan yhdessä ja käyttäjät osallistuvat työn arviointiin. Palveluiden käyttäjiä tuetaan ja koulutetaan, heitä myös palkataan organisaation tehtäviin. Toikko toteaa, että sosiaalihuollon toimintaympäristöt ovat erilaisia ja osallisuuden tasot voidaan toteuttaa toisissa konteksteissa vahvemmin kuin toisissa. Usein sopivan toimitavan muodot ja toimitavat löytyvät vain kokeilujen kautta. (Toikko 2006a: 5.)

3.4.2 Asiakasosallisuuden haasteita

Asiakkaiden osallistumiseen liittyy joitakin yleisesti tunnistettuja haasteita. Laajasti tarkasteltuna asiakasosallisuuden esteinä voivat olla poliittiset, hallinnolliset tai lainsäädännölliset tekijät. Käytännössä tyypillisiä haasteita ovat muun muassa osallistumisen vaikuttavuuteen, kehittämisen kytkeytyminen osaksi organisaation muuta toimintaa sekä osallisuuden edustavuuteen liittyvät tekijät. Larjovuoren ym. (2012) mukaan suurimmaksi vaaraksi asiakasosallisuudelle voi muodostua kuitenkin se, että palvelunjärjestäjä käyttää asiakasosallistumista vain vahvistamaan omia ennako-odotuksiaan ja niiden mukaisen toiminnan oikeutusta. Haasteena on ottaa kaikki asiakkaiden näkemykset, mahdolltomana pidetytkin, ja tehdä ne näkyviksi ja välittää eteenpäin. Huomioitavaa on, että epätavallisiin ehdotuksiin voi kätkeytyä innovaatiopotentiaalia. (Larjovuori ym. 2012: 23.)

Asiakkaiden osallistumisen vahvistamisen kokeiluissa ja menetelmien pilotoinneissa on koettu haastavana muun muassa kuntalaisten aktivoiminen, resurssien niukkuus, vaikeudet osoittavat toiminnan vaikuttavuutta sekä asennehaasteet, kuten se, että panostetaan asiakkaiden osallistumisen toteutumiseen aidosti. (Larjovuori ym. 2012: 23.)

Esteeksi asiakaslähtöiselle kehittämiselle voi muodostua aiemmin esitellyt asiakaslähtöisen kehittämisen osatekijät huonosti toteutuessaan (Virtanen ym. 2011: 22–23). Kyse on tällöin siitä, että:

- ❖ asiakas vailla palveluymmärrystä
- ❖ osallistumismahdollisuuksia ei ole organisaation rakenteissa
- ❖ asiakastietoa ei ole käytettävissä asiakasymmärryksen rakentamiseksi
- ❖ palveluiden muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen ontuu
- ❖ organisaation asenteet ja palvelukulttuuri eivät ole aidosti asiakaslähtöisiä
- ❖ johtaminen ei tue asiakasosallisuuden vahvistamista

Heikoimmissa asemissa olevien toimintamahdollisuudet saattavat huonontua entisestään, jos heidät asetetaan liian aktiiviseen rooliin, johon he eivät ole kykeneviä. Nämä asiakkaat ovat usein niitä, jotka ovat riippuvaisimpia palveluista. (Günther ym. 2012: 73–75.) Osallisuuden mahdollistamisessa tulisi siis huomioida asiakaskunta ja heidän yksilölliset kyvyt ja toimintamahdollisuudet. Asiakasosallisuuden toteutumisen esteinä voivat olla kielelliset tai henkilökohtaiset esteet. Näillä tarkoitetaan, että yhteisen kielen puuttuminen tai asiakkaan kuuluminen erityisen haavoittuvaan asiakasryhmään vaikeuttaa osallistumista. (Heikkilä – Julkunen 2003: 20–22.) Onkin sanottu, että erityisryhmien, joiden ääni jää usein kuulematta, osallistumismahdollisuuksiin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että keskustelutilaisuuksiin tarvitaan avustajia tai tulkkia, esitteiden ja kyselyiden selkokieliisyyden pitäisi toteutua tai pienten lasten vanhempia koskeviin tilaisuuksiin on järjestetty lastenhoito. (Larjovuori ym. 2012: 23.)

Edustavuuden ongelma on usein liioiteltu. Larjovuoren ym. (2012) mukaan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä osallistuvien käyttäjien ei tarvitse välttämättä edustaa täydellisesti koko väestöä, jotta osallistumisen panos olisi arvokas. Edustavuuden haastetta voi yrittää myös ratkaista osallistuvien käyttäjien kanssa. Osallistuvilta asiakkailta kannattaa kysyä, miten palvelunjärjestäjä voisi tavoittaa harvemmin kuultuja ryhmiä. (Larjovuori ym. 2012: 23.)

Asiakasosallisuudessa on haasteensa, mutta ne tiedostamalla ne voivat muuttua mahdollisuuksiksi. Toiminnalliset menetelmät voivat toimia hyvin asiakasosallisuuden vahvistamisen keinoina. Eräs esimerkki asiakasosallisuuden edistämisestä palvelun kehittämisessä on asiakasraati, jota esittelemme tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.4.3 Asiakasraati osallisuuden vahvistajana

Aaltion (2013) mukaan yksi keino hyödyntää asiakkaiden asiantuntijuutta on perustaa asiakasraati. Asiakasraati on melko uusi toimintamuoto palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä. (Aaltio 2013: 120–121.) Kansalaisraadien perustajana voidaan pitää Ned Crosbya, joka kehitteli kansalaisraadien 1970-luvun alussa, koska halusi löytää tehokkaan tavan saada kansalaiset osallisiksi yhteiskunnallisten asioiden käsittelyyn. Kansalaisraadien voidaan nähdä olevan lähtökohtana myös asiakasraadeille. (Lundström – Raisio 2013:183.)

Asiakasraadien tavoitteena on saada palvelunkäyttäjien palaute ja toiveet välittymään palveluntuottajalle avoimen dialogin kautta. Raadeissa voidaan käsitellä joko jotain tiettyä palvelua kuten varhaista tukea tai jonkin kaupunginosan kaikkia palveluita yhdessä. Asiakkaiden on tarkoitus osallistua keskusteluun ja tuoda omia ideoita oman asuinalueensa sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Asiakasraati voi toimia ilman päätösvaltaa tai joissakin tapauksissa raatien avulla voidaan myös kasvattaa kansalaisten demokratiaa. Raadissa esiin tulleet ideat voidaan viedä halutessa päättäjien käsittelyyn. (Aaltio 2013: 120–121 ; Halttunen – Sommardahl 2008: 9.)

Asiakasraati on noin 10 hengen ryhmä, joka edustaa palvelun käyttäjiä. Tällainen palvelunkäyttäjistä ja sitä tuottavista asiantuntijoista koostuva ryhmä keskustelee ja kehittää kyseistä palvelua. Asiakasraati voidaan toteuttaa julkisesti tai suljetusti riippuen asiayhteydestä. (Aaltio 2013: 12–121; Halttunen – Sommardahl 2008: 9.) Asiakasraati soveltuu kevyenä rakenteena ja toimintatapana erilaisiin sosiaalitoimen yksiköihin. Toimipisteessä pitää olla kuitenkin paljon asiakkaita, jotta raati saadaan koottua. Asiakasraati voi olla muutaman toimipisteen yhteinen tai käsittää laajemmankin kokonaisuuden. (Halttunen – Sommardahl 2008: 9.)

Asiakasraadien kokoamiseen voidaan käyttää esitettä, joka esittelee kohderyhmän, tarkoituksen ja tehtävän. Innostuneet asiakkaat voivat ilmoittautua mukaan esimerkiksi verkossa tai ottamalla yhteyttä henkilöstöön. Jos osallistujia on paljon, valitut jäsenet voidaan erotella arpomalla. Toiminnan ollessa käynnissä, uusia jäseniä voidaan ottaa mukaan samalla periaatteella. Raati tapaa vuosittain 4-6 kertaa. (Halttunen – Sommardahl 2008: 9; Tuominen 2012.)

Kettunen ja Osenius (2002: 95) esittävät, että kansalais- ja asiakasraateja on maailmanlaajuisesti toteutettu jo satoja. Ruotsissa on kehitetty 1990-luvulla kuntalaisraateja täydentämään tyytyväisyyskyselyjen tuloksia. Raatien edustus koostuu järjestöistä, jotka toimivat alalla. Ne muodostavat ammatillisia ja käyttäjänäkökulmia kunnallispolitiikan tueksi. Koska raadilla halutaan tukea päätöksentekoon, tässä tapauksessa on tärkeää, että koko asiakaskunta on edustettuna.

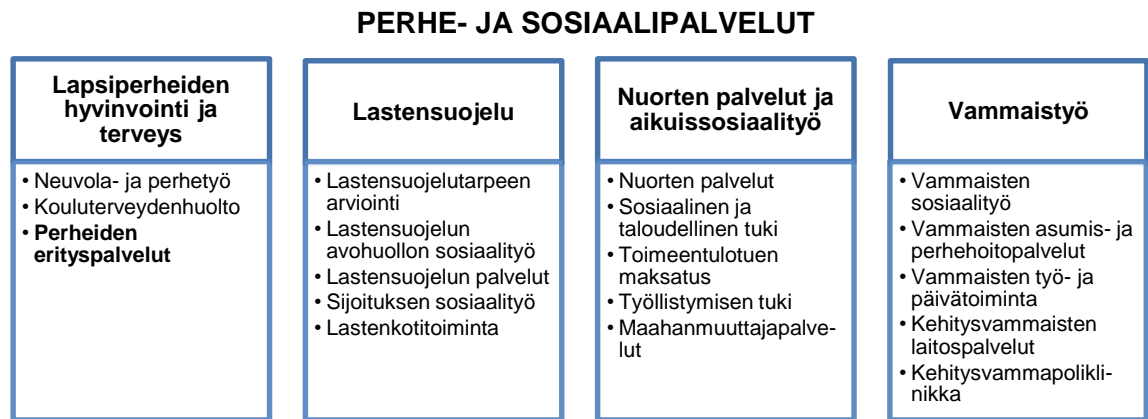
Suomessa Jyväskylän kaupunki on ottanut asiakasraadit käyttöön jo vuonna 2008. Helsingissä asiakasraadit ovat olleet osa julkisten palveluiden kehittämistä jo muutaman vuoden ajan. Muun muassa Haagan sosiaaliasemalla on ollut asiakasraati käytössä jo vuodesta 2009. (Lundström – Raisio 2013: 183; Helsingin kaupunki: demokratia 2013.) Helsingissä vanhusten palvelukeskuksissa asiakasraadit, joihin kuuluu vanhusten sekä henkilökunnan edustajia, suunnittelevat yhdessä palvelukeskuksien toimintaa. Vuosaaressa puolestaan sosiaalipalvelutoimiston, terveysaseman ja terveystoimen yhteinen asiakasraati toimi vuosina 1998 – 2005, sillä uudessa palvelukeskus Albatrossissa haluttiin nostaa vahvasti esiin asukkaiden ja asiakkaiden mielipiteet ja mukanaolo palveluiden suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Lisäksi asiakasraateja on kokoontunut vammais- palveluissa sekä päivähoitossa. (Halttunen – Sommardahl 2008: 9-10.)

Suomessa asiakasraateja on tarkasteltu lähinnä opinnäytetöiden kautta. Kytöaho ja Luotonen (2008) tarkastelivat opinnäytetyössään läntisen sosiaaliaseman asiakaspalveluraadin pilottimallin jäsenten ja vetäjien kokemuksia. Reponen (2010) puolestaan tarkasti kokemuksia Espoon työllisyyspalveluiden asiakasraadista bikwa-arviointimenetelmän avulla. Asiakasraadien perustamisesta on tehty hiljattain opinnäytetyönä myös opas. Siihen on koottu raadien perustamisessa tarvittavia tietoja. Se on tarkoitettu sosiaali- ja terveysalan työntekijöille, jotka haluavat käyttää palveluiden kehittämisessä vuorovaikutteista ja osallistavaa menetelmää. (Sauristo 2014.)

Asiakasraadeista on saatu positiivista palautetta ja kokemukset ovat olleet pääosin hyviä. Asiakasraadit ovat tuottaneet tehokasta ja tarkoituksenmukaista tietoa palvelutuotantoon. Lisäksi jäsenet ovat saaneet lisää tietoa palveluista ja siten asiakkaiden palveluymmärrys on kasvanut. Joidenkin työntekijöiden ja asiakkaiden välille on muodostunut kumppanuussuhde. Raadin sosiaalinen pääoma on myös kasvanut, sillä vertaisryhmään kuulumisen voidaan nähdä voimavarana. Asiakkaiden motivaatio on myös lisääntynyt yhteisiä asioita kohtaan. Positiivisten kokemusten lisäksi myös kritiikkiä on tullut: kaikki raadin jäsenet eivät ole olleet varmoja, onko heitä kuultu johdon tasolta. (Helsingin kaupunki: demokratia 2013; Kytöaho – Luotonen 2011; 28–31.)

4 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyömme toiminta- ja toteutusympäristönä toimi Helsingin kaupungin *Varhaisen tuen perhetyön yksikkö*. Yksikkö nimi on muuttunut vuoden 2015 alusta *Lapsiperheiden perhetyöksi* ja siirtynyt organisaatiossa hallinnollisesti *Perheiden erityispalveluiden jaoksen keskitettyjen erityispalveluiden yksikköön*. Seuraavassa organisaatiokaaviossa (kuvio 2) on nähtävissä, että perheiden erityispalvelut sijoittuvat Helsingin perhe- ja sosiaalipalveluissa *Lapsiperheiden hyvinvointi- ja terveys* -kategorian alle. Perheiden erityispalveluiden lisäksi Lapsiperheiden hyvinvointi ja terveystalveluiden alle sijoittuvat organisatorisesti myös *Neuvola- ja perhetyö* sekä *kouluterveydenhuolto*.



Kuvio 2. Perhe- ja sosiaalipalvelut -organisaatiokaavio (Lampikari – Mohell mukailleen Helsingin kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelut 2015)

Huomioitavaa tämän työn kannalta on, että varhaisen tuen perhetyön yksikön nimi muuttui 1.1.2015 alkaen *Lapsiperheiden perhetyöksi*. Tässä työssä puhumme kuitenkin varhaisen tuen perhetyöstä, sillä opinnäytetyömme toiminnallinen prosessi on suunniteltu ja toteutettu sinä aikana, kun yksiköstä puhuttiin varhaisen tuen perhetyön yksikkönä. Hiljattainen nimenmuutos juontaa juurensa pitkälle varhaisen tuen kehittämisen vaiheisiin.

Jo Helsingin kaupungin sosiaaliviraston aikaisen Tehty -hankkeen loppuraportissa pohditaan sitä, miten varhaisen tuen palveluista voitaisiin tiedottaa parhaiten asiakkaita. Silloin esille nousivat nimikkeiksi perhekeskuksien varhainen tuki tai perheiden palvelut (Liukonen – Lukman 2007: 92.) Nimikkeeksi vakiintui sittemmin varhaisen tuen perhetyö,

mutta pohdinnat nimikkeen muutoksesta nousivat aina ajoittain ilmaan. Asiakasnäkökulman kuulemiseksi nimekekysymykseen haluttiin Varhaisen tuen perhetyön yksikössä järjestää asiakasraati. Kyseinen asiakasraati järjestettiin keväällä 2014 ja sen tiimoilta syntyi myös tämä opinnäytetyö.

Helsingin kaupungin varhaisen tuen perhetyötä (nyk. lapsiperheiden perhetyön) tekevät sosiaaliohjaajat, joiden koulutus on sosionomi (AMK), sosiaalikasvattaja tai sosiaaliohjaaja. Varhaisen tuen perhetyö toimii 27 sosiaaliohjaajan voimin 12 eri palvelualueella ympäri Helsinkiä. Lisäksi perhetyössä toimii erikseen yksi työpäri keskittyen kohdennettuun romaniperhetyöhön sekä ruotsinkielisiä perheitä varten on yksi nimetty sosiaaliohjaaja. Varhaisen tuen perhetyön yksikkö on toiminut vuodesta 2013 lähtien omana yksikkönään. Ennen vuotta 2013 varhaisen tuen sosiaaliohjaajat olivat osana kolmeatoista kotipalvelutiimiä, joissa kaikissa oli oma lähiesimies. Viime vuosina sosiaaliohjaajien toimipisteitä on muutettu yhä useammin kaupungin neuvoloiden yhteyteen. (Laitinen 2013.)

Varhaisen tuen perhetyön ensisijainen kohderyhmä on alle kouluikäisten lasten perheet sekä pienten alakoululaisten (1-2 lk.) perheet. Perheet hakeutuvat varhaisen tuen asiakkaiksi ottaen itse yhteyttä sosiaaliohjaajiin tai heidät voidaan ohjata varhaisen tuen perhetyön piiriin esimerkiksi neuvolasta, perheneuvolasta, päiväkodista tai koulusta. Monilla asiakkailla on jo ennestään kontakti johonkin muuhun palveluun. Asiakkuus voi alkaa myös lastensuojelun kautta siinä tapauksessa, ettei lastensuojeluilmoitus johda lastensuojelutarpeen selvittelyyn tai jos lastensuojelutarpeen selvityksen jälkeen käy ilmi, ettei perhe ole lastensuojelun tarpeessa, mutta tarvitsee silti arjessa tukea. Kriteereinä asiakkuudelle on, että perheen tulee olla motivoitunut avun vastaanottamiseen, perheellä ei saa olla akuutteja tai hoitamattomia päihde- tai mielenterveysongelmia ja perheessä ei saa esiintyä perheväkivaltaa. Yhteistyötä muihin tahoihin tehdään aina asiakkaan suostumuksella. (Laitinen 2013.)

Varhaisen tuen perhetyö tarjoaa Helsingissä perheille perhekohtaista työtä, neuvontaa ja ohjausta, konsultointia sekä ryhmätoimintaa. Sosiaaliohjaajat kertovat perheille tarvittaessa myös alueen palveluista ja auttavat heitä ohjautumaan palveluiden piiriin. Helsingin kaupungin varhaisen tuen perhetyön asiakkailla yleisimpiä ilmeneviä tuen tarpeita ovat lasten hoitoon ja kasvatukseen liittyvät seikat kuten univaikeudet, uhmaikä ja rajojen asettaminen. Myös arjen hallintaan, kuten päivärytmiin tai taloudellisiin asioihin, tarvitaan paljon tukea. Joskus äkilliset elämänmuutokset, kuten vanhempien ero tai perheenjäse-

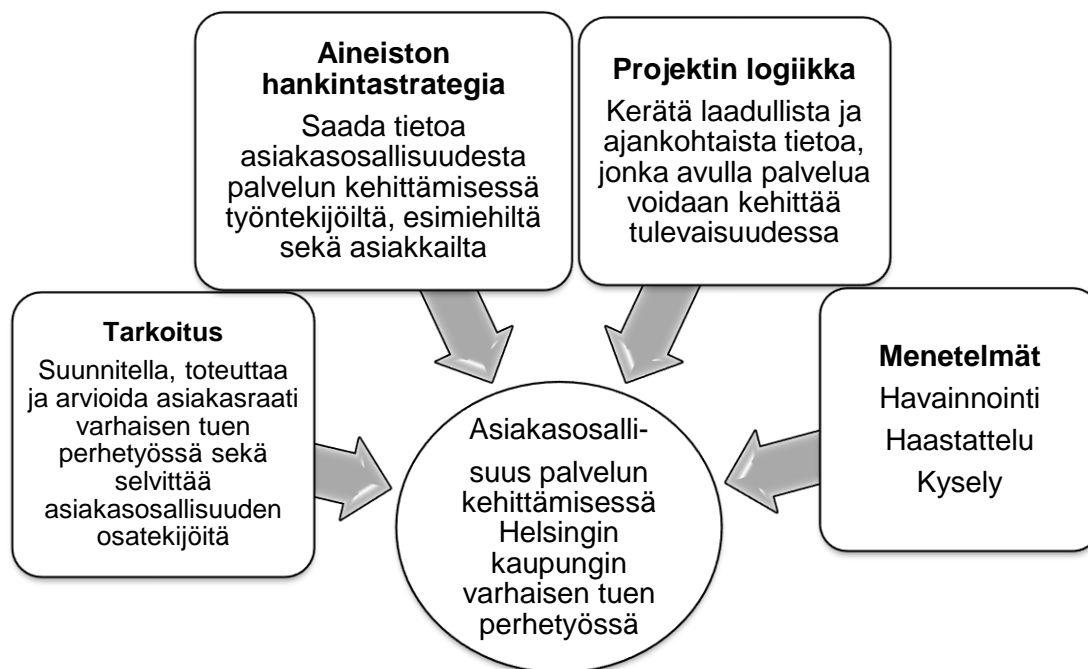
nen sairastuminen, ovat syitä hakeutua varhaisen tuen perhetyön asiakkaaksi. Maahanmuuttajataustaisia asiakkaita on nykyään yhä enemmän. (Laitinen 2013.)

Perhekeskusten kehittäminen tuo muutoksia tulevaisuudessa myös Varhaisen tuen perhetyön (nyk. Lapsiperheiden perhetyön) sijoittumiseen sosiaali- ja terveystieteiden osastossa. Helsingin kaupungin perhekeskusten suunnitelmat ovat jo pitkällä ja vuoteen 2030 mennessä kaikki perheiden palvelut pyritään keskittämään perhekeskuksiin.

5 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyössämme tutkimme asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä varhaisen tuen perhetyössä. Aiheen tarpeellisuuteen vaikuttavat niin kansalliset kuin kunnallisetkin strategiset linjaukset, deliberatiivisen demokratian nousu sekä varhaisen tuen perhetyön yksikön tarpeet. Lisäksi taustavaikuttajana voidaan nähdä olevan se, että asiakkaiden aktiivisuus ja osallistumishalukkuus ovat kasvaneet viime vuosina.

Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävänä oli selvittää asiakasosallisuutta lisäävän asiakasraati -työmenetelmän soveltuvuus Varhaisen tuen perhetyössä. Asiakasraadilla pyrittiin saamaan joitakin aktiivisia varhaisen tuen perhetyön asiakkaita osallistumaan palvelun kehittämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Asiakasraadin päätavoitteena oli lisätä asiakkaiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittää palvelua asiakaslähtöisemmäksi. Asiakasraadista saadun vähäisen aineiston takia tutkimustehtävämme laajentui myöhemmin käsittelemään asiakasosallisuus teemaa laajemmalti varhaisen tuen perhetyössä. Tutkimusasetelmaa kuvatessamme hyödynnämme Robsonin (2002) ja Seppänen-Järvelän (2003) arviointiasetelman viitekehystä, jota olemme muokanneet omiin tarkoituksiimme sopivaksi (kuvio 3).



Kuvio 3. Arviointiasetelman viitekehys (Robson 2002, 123; Seppänen-Järvelä 2003, 17)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli siis suunnitella, toteuttaa ja arvioida asiakasraati varhaisen tuen perhetyössä sekä selvittää osatekijät, jotka vaikuttavat asiakasosallisuuteen. Aineiston *hankintastrategiana* meillä oli hankkia tietoa monipuolisesti eri lähteistä ja eri henkilöitä, jotka vaikuttavat asiakasosallisuuden kokemukseen. *Projektin logiikka* muodostui siitä, että keräsimme ajankohtaista tietoa, jonka avulla palvelua voidaan kehittää. *Menetelmänä* hyödynsimme tässä työssä havainnointia, kyselyä ja haastattelua. Tässä luvussa kuvaamme lyhyesti opinnäytetyömme osittain toimintatutkimuksellista luonnetta sekä ne aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, joita työssä on käytetty.

5.1 Opinnäytetyön luonne

Tässä työssä olemme ymmärtäneet tutkimuksellisuuden toimintatutkimuksellisena kehittämisenä, sillä työmme on sisältänyt monia eri vaiheita ja olemme käyttäneet useita eri aineistonkeruumenetelmiä. Vilkka (2006: 76) toteaa, että vaikka toimintatutkimuksellinen opinnäytetyö saa vahvasti piirteitä toimintatutkimuksesta, ei kuitenkaan ole syytä puhua varsinaisesta toimintatutkimuksesta. Siksi käytämme työstämme nimitystä *toiminnallinen opinnäytetyö*. Toiminnallisessa opinnäytetyöstämme on löydettävissä useita toimintatutkimuksen piirteitä.

Kiviniemen (1999) mukaan toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä korostetaan yhteisöllisyyttä ja kaikkien osallisten osallistumista kehittämishankkeen toteuttamiseen. (Kiviniemi 1999: 66, 75.) Chevalier ja Buckles (2013) viittaavat tähän samaan teemaan termillä osallistava toimintatutkimus (participatory action research). Osallistavan toimintatutkimuksen ajatuksena on, että tutkimuksessa ihmisten tulee olla aktiivisia osallisia, eikä vain tutkittavia. Osallistava toimintatutkimus painottaa ymmärtämistä ja muutosta, yhteistyötä ja dialogia. (Chevalier – Buckles 2013.) Asiakasraadin kautta tutkimuksen kohde tuottaa aktiivisesti uutta tietoa heitä koskevassa asiassa. Parhaimmillaan asiakkaiden kanssa päästään aitoon dialogiin. Dialogin kautta rakennetaan ymmärrystä siitä, miten asiat varhaisen tuen perhetyössä ovat, tullaan tietoisiksi myös mahdollisista alitavista rakenteista. Asiakasraadin kautta asiakkaille luodaan mahdollisuus osallistumiseen, ja myös vapautumiseen, eli kriittiseen osallistumiseen. Raadin kautta on mahdollista tavoittaa emansipaatio. Tämän rationaalisen ja emotionaalisen toiminnan kautta olemassa olevaa yhteiskuntajärjestystä on mahdollista tarkastella ja arvioida tietoisesti ja kriittisesti. (Aaltio 2013: 83.)

Toimintatutkimukseen liittyy myös käsitys toiminnan prosessinomaisesta kehittämisestä. Toimintaa kehitetään vähitellen ja usean vaiheen kautta. Kehitettävä toiminta etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin sekä arvioinnin spiraalisena kehänä. (Kiviniemi 1999: 66–67.) Opinnäytetyössämme on nähtävissä tämän kaltainen prosessinomaisuus ja sitä kuvaamme tarkemmin luvussa 6.

5.2 Tutkimustehtävät

Opinnäytetyössä oli tarkoituksena suunnitella, toteuttaa ja arvioida asiakasraati yhdessä Varhaisen tuen perhetyön työntekijöiden kanssa. Samalla halusimme selvittää asiakasraati-työmenetelmän soveltuvuutta varhaisen tuen perhetyön kontekstiin. Kerätäksemme aineistoa asiakasraadin suunnittelua varten, tutustuimme aikaisempiin asiakasraati kokemuksiin systemaattisen kirjallisuushaun keinoin. Sen jälkeen tutkimustehtävämme muodostui:

1. *Suunnitella ja toteuttaa asiakasraati ja arvioida sen soveltuvuus varhaisen tuen perhetyössä*

Asiakasraadin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin jälkeen huomasimme, ettemme olleet saaneet kuitenkaan asiakasraatiprosessista riittävästi aineistoa opinnäytetyötämme varten. Laajensimme tutkimusasetelmaamme tarkastellaksemme kattavammin asiakasosallisuus-teemaa varhaisen tuen perhetyössä. Opinnäytetyömme taustalla vaikutti olettuksemme siitä, että palvelua voidaan kehittää asiakaslähtöisesti, jos yksikössä vallitseva asiakaskäsitys, asenteet, johtaminen, strategiat ja vuorovaikutus luovat sille edellytykset. Tästä syystä halusimme tarkastella sitä, minkälainen asiakaskäsitys varhaisen tuen perhetyössä on, sekä sitä, mitkä ovat osatekijöitä asiakasosallisuudelle varhaisen tuen perhetyön kehittämisessä. Tutkimustehtävämme laajennettua uusi tutkimustehtävä muotoutui seuraavasti:

2. *Selvittää asiakasosallisuuden osatekijät varhaisen tuen perhetyössä*

Edellisen tutkimuskysymyksen lisäksi halusimme ottaa kehittävän näkökulman mukaan opinnäytetyöhömmä ja muodostaa kehittämis ehdotuksen tarpeen pohjalta. Tämä viimeinen opinnäytteeseen sisältyvä tehtävä muotoutui prosessin edetessä. Kolmanneksi opinnäytetyö tehtäväksi muodostui:

3. *Luoda asiakaslähtöinen toimintaehdotus palvelun kehittämiseksi varhaisen tuen perhetyössä.*

5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Työssämme käytettiin useita eri aineistonkeruumenetelmiä ja siksi sitä voidaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) sekä Robsonin (2009) mukaan kutsua *monimene-
telmälliseksi opinnäytetyöksi*. Monen tutkimusmenetelmän samanaikaisesta käytöstä käytetään myös nimitystä triangulaatio. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007: 228). Triangulaatio luo tutkijalle syvemmän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksemme koostuu sekä aineistotriangulaatiosta, jossa tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään erilaisia aineistoja, sekä tutkijatriangulaatiosta, jossa osallistumme tasapuolisesti aineiston keruuseen sekä tulosten analysointiin ja tulkintaan tuoden siihen eri näkökulmia. (Robson 2009: 26; Hirsjärvi – Hurme 2003: 38–39.) Triangulaation kautta opinnäytetyöhömmä saatiin monipuolista aineistoa sekä laaja-alaisia tulkintoja eri teemoihin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on reaali maailman tutkimista ja sitä tehdään siellä, missä informantit ovat todellisia. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta halutaan tutkia mahdollisimman kattavasti ja sen takia triangulaatio koetaan hyödyllisenä niin tutkija-asetelmassa kuin menetelmissäkin. (Hirsjärvi ym. 2007: 157; Tuomi 2008: 96–97; Robson 2002: 3–4.) Opinnäytetyömme on laadullinen, sillä aineisto kerättiin pääosin laadullisilla tutkimusmenetelmillä havainnoinnin ja haastattelun keinoin, tutkimuskohteenamme olivat ihmisten luomat merkitykset, tutkimusjoukkomme oli verrattain pieni ja tutkimuksen tiedonantajat oli valittu systemaattisesti. Laadullisen tutkimuksen lisänä käytimme yhtä määrällistä tutkimusmenetelmää, kyselyä, tukemassa monipuolista laadullista aineistoa.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaamme tarkemmin kolmea käyttämäämme tutkimusmenetelmää: havainnointia, haastattelua sekä kyselyä.

5.3.1 Havainnointi

Kanasen (2014) mukaan havainnointi on toimintatutkimuksissa yksi välttämättömistä ja merkityksellisimmistä tiedonkeruumenetelmistä vaikkakin se sisältää eettisen dilemman:

tutkija on mukana tutkimustilanteessa. Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen ongelman määrittelyvaiheessa, intervention toteutusvaiheessa sekä arvioidessa tuloksia. Havainnointityökaluja voivat olla esimerkiksi tutkimuspäiväkirja, havaintopäiväkirja, kenttämuistiinpanot, tukkimiehen kirjanpito sekä tekniset apuvälineet kuten videokamera tai nauhuri. (Kananen 2014: 79–86.) Tässä työssä käytimme tutkimus- ja havaintopäiväkirjaa sekä kenttämuistiinpanoja. Koimme, että tekniset apuvälineet olisivat voineet vaikuttaa heikentävästi asiakasraatilaisten osallistumiseen. Lisäksi mielestämme kahden tutkijan tekemät muistiinpanot olivat riittävät, joten suoritimme havainnoinnin ilman teknisiä apuvälineitä.

Havainnointia voidaan toteuttaa eri tavoin. Kananen (2014) luokittelee tyypit seuraavasti: tekninen, piilo-, osallistava-, suora ja osallistuva havainnointi (Kananen 2014: 79–86). Omassa työssämme kirjasimme havaintoja jo tutkimusongelmamme määrittelyvaiheessa. Havaintomme kohdistuivat tässä vaiheessa lähinnä työyhteisön asenteisiin muutosta kohtaan. Kirjasimme havaintojamme tutkimuspäiväkirjaan. Kananen luokittelujen mukaan voidaan siis puhua osallistavasta havainnoinnista, sillä me tutkijat olimme läsnä tutkimustilanteissa (työyhteisöpalaverit, suunnittelukokoukset) ja vaikutimme osaltamme syntyviin asenteisiin. Näimme osallistuvan havainnoinnin etuna nimenomaan sen, että pääsimme syventämään ymmärrystämme tutkittavan ilmiön eli asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien olemukseen. Tiedostimme myös sen, että suhteemme tutkittavaan ilmiöön oli toimintatutkimuksen alkuvaiheessa vielä vähemmällä tutustumisella ja se vaikutti varmasti havainnoitaviin tekijöihin. Koimme havainnoinnin perusteltuna myös, koska meillä ei ollut työntekijöiden asenteista juurikaan tietoa aikaisemmin. Emme kuitenkaan pyrkineet niinkään selvittämään työntekijöiden hiljaista tietoa vaan aistimaan yleistä ilmapiiriä ja kirjaamaan kommentteja muutosta kohtaan.

Asiakasraatien toiminnan ajan käytimme tutkimusmetodina osallistuvaa havainnointia, kuitenkin strukturoidummin kuin ongelman määrittelyvaiheen havainnoinnissa. Kananen (2014: 83) toteaa, että havainnoinnin on oltava systemaattista ja se pitää jotenkin todentaa, jottei luotettavuus kärsisi. Havainnoin tukena käytimme havainnointilomaketta (liite 6), jonka avulla saimme kerättyä systemaattista havaintoaineistoa. Keräsimme molemmat havaintoja omiin lomakkeisiimme ja niitä kertyi yhteensä kuusi sivua. Lomakkeen avulla huomioimme erityisesti asiakasraadin rakenteeseen, ohjaajien rooliin, ryhmän toimintaan, käytettyihin menetelmiin sekä käytännön järjestelyjen toimivuuteen liittyviä seikkoja. Lomakkeen avulla pyrimme saamaan vastauksia siihen, kuinka hyvin asiakasraati voisi toimia työmenetelmänä jatkossa ja mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon sitä

suunniteltaessa. Kananen (2014: 83) muistuttaa kuitenkin, etteivät tutkijoiden omat johdopäätökset ole riittäviä, sillä ne ovat tulkinnanvaraisia. Siksi todensimmekin omat tulkitamme myöhemmin haastattelemalla työntekijöitä sekä lähettämällä heille kirjallisen kyselyn, jossa kysyimme kysymyksiä samoista teemoista kuin mitä havainnointilomakkeemme oli sisältänyt.

Havainnoinnin työkaluna tutkimuspäiväkirja voi olla hyödyllinen jos tutkija on etukäteen miettinyt, mitä sinne kirjatulla tiedolla tehdään ja mihin sitä käytetään (Kananen 2014: 82). Kytkimme päiväkirjan kirjoittamisen tutkimusaikatauluun, jonka laadimme jo syksyllä 2013. Halusimme pitää tutkimus- ja havaintopäiväkirjaa, jotta opinnäytetyömme kaikki eri vaiheet ja ratkaisujen syyt tulisi kirjattua ylös. Kirjasimme siis sekä käytännön seikkoja että omia havaintojamme tilanteista. Aloitimme tutkimuspäiväkirjan kirjaamisen käsin, mutta siirsimme sen myöhemmin Google Drive palveluun. Google Drive antoi meille mahdollisuuden kirjoittaa reaaliaikaisesti samaan tiedostoon, johon molemmilla oli käyttöoikeus. Koimme Google Driven erittäin hyödylliseksi viestien välittimeksi.

Tutkimuspäiväkirjan käyttö soveltuu Seppänen-Järvelän (2003:36) mukaan myös välineeksi refleктоivaan arviointiin. Käytimmekin tutkimuspäiväkirjan merkintöjämme apuna työmme arviointivaiheessa sekä pohtiessamme syitä ja selityksiä omalle toiminnallemme. Lisäksi kävimme paljon keskustelua siitä, olimmeko ymmärtäneet asioita samalla tavalla vai oliko tulkinnoissamme eroja.

5.3.2 Haastattelu

Hirsjärvi ja Hurme (2001: 35) näkevät haastattelun joustavana tutkimusmenetelmänä, jonka avulla on mahdollista selvittää muiden tekijöiden lisäksi myös haastateltavan vastausten motiiveja, sillä lisäkysymysten esittäminen ja haastattelukysymysten järjestyksen muuttaminen on mahdollista. Haastattelussa tutkimusmenetelmänä voidaan nähdä niin etuja kuin haittojakin. Seuraava taulukko (kuvio 4) kuvaa työmme kannalta merkittävimpiä haastattelun etuja ja haittoja, joita puntaroimme tutkimusmenetelmiä valitessamme.

Haastattelun edut	Haastattelun haitat
Haastateltavan subjektiiviset näkemykset saadaan esiin	Kokemuksen puute haastattelun pitämisestä voi haitata kokonaisuutta
Vastauksia ei voi ennakoida	Tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä
Puheen teemat siirrettävissä laajempiin kokonaisuuksiin	Vie enemmän aikaa kuin kysely
Voidaan saada syvällistä tietoa	Analyysi hankalaa ilman valmiita malleja

Kuvio 4. Haastattelun edut ja haitat (Hirsjärvi ja Hurme 2001: 35)

Käytimme haastattelua tutkimusmenetelmänä tutkimusprosessimme useassa eri otteessa pääasiassa siksi, että halusimme syventää saamiamme tietoja sekä saada haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä valitsemiimme teemoihin. Haastattelimme asiakasraadin molemmat ohjaajat (liite 8) asiakasraadin päättymisen jälkeen. Lisäksi haastattelimme varhaisen tuen perhetyön esimiehet (liitteet 9 ja 10) työn myöhemmässä vaiheessa, kun halusimme syventää asiakasosallisuus teemaa varhaisen tuen perhetyössä. Kaikki haastattelut sijoituivat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, jolloin voidaan sekä Kanasen (2014: 90) että Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 47) mukaan puhua puolistrukturoidusta haastattelusta.

Kiinnitimme erityistä huomiota kysymysten asetteluun haastattelukysymyksiä muotoillessamme, sillä tiedostimme oikeiden kysymysten merkityksen tulosten luotettavuuden kannalta. Kananen (2014) mukaan kysymystyytit voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin sen mukaan, millaista tietoa niiden avulla voidaan saada. Suljettujen kysymysten esittäminen tulisi ajoittaa haastattelun loppupuolelle, sillä muutoin voi olla ongelmana puhumisen loppuminen. (Kananen 2014: 88–90). Käytimme sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä haastatteluissamme. Joidenkin kysymysten kohdalla käytimme valmiita vastausvaihtoehtoja ja johdattelimme haastateltavaa näin aiheen piiriin teoreettisen katsannan kautta. Valitsimme johdateltavia kysymyksiä, sillä ajattelimme, että haastateltavan on helpompi vastata kysymyksiimme niiden kautta.

5.3.3 Kysely

Toimintatutkimuksessa on mahdollista käyttää myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, kyselyä, rajoitetusti (Kananen 2014:102). Mcniff (1996) on kuitenkin sitä mieltä,

että toimintatutkimuksen yhteydessä kyselyä voidaan käyttää ainoastaan perustietojen hankkimiseen tai vaikutusten arviointiin sillä edellytyksellä, ettei tietoja muuten saada kerättyä (Mcniiff 1996: 106). Olimme tietoisia siitä, että haastattelu tai muu laadullinen tutkimusmenetelmä olisi antanut meille syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuin kysely. Käytännön syistä päädyimme kuitenkin toteuttamaan kyselyn, sillä haastattelu koettiin varhaisen tuen perhetyössä haasteelliseksi tavaksi kerätä tietoa 28 työntekijältä. Meille oli tärkeää, että varhaisen tuen perhetyön kaikki työntekijät pääsisivät jakamaan ajatuksiaan asiakasosallisuus-teemoista: asiakaskäsityksestä sekä asiakasosallisuuden osatekijöistä.

Kyselylomakkeen teemat noudattelivat tutkimuskysymyksiämme. Kysyimme samoja teemoja kuin haastatteluissakin, sillä halusimme saada samoihin kysymyksiin eri osapuolten vastauksia. Laadimme kyselylomakkeet e-lomake – pohjalle internettiin, johon jokainen vastaaja sai henkilökohtaisen kutsun. Kysymyksiä oli 14 ja ne testattiin parilla lukijalla ennen kyselyn julkaisemista ja muokattiin heidän antaman palautteen mukaan vielä ymmärrettävämpään ja luettavampaan muotoon. Zhaoen ja Zhoun (2007: 149) mukaan internet-kyselyn vastausprosentti jää yleensä matalaksi, mutta omalla kyselyllämme toivoimme kuitenkin tavoittavamme kaikki varhaisen tuen perhetyön työntekijät. Tämän taataksemme kysely lähetettiin työntekijöille esimiehen saatesanoilla varustettuna. Kun vastausajan päätyttyä emme olleet kuitenkaan saaneet kaikkien työntekijöiden vastauksia, pidensimme vastausaikaa ja lähetimme työntekijöille muistutuksen vastauksesta kyselyymme.

Kyselylomakkeessa kysyttiin muun muassa työntekijöiden käsityksiä asiakasosallisuudesta, tiedon muotoja joiden avulla työtä kehitetään, edistäviä ja estäviä tekijöitä asiakasosallisuudelle, asiakasosallisuuden markkinointikanavia ja sekä lopuksi vielä asiakasraadissa onnistumista ja parannusehdotuksia. Kyselylomake sisälsi monivalintoja, väittämiä sekä avoimia kysymyksiä.

E-lomake pohjaa käytimme myös toisen kerran prosessimme aikana, kun kysyimme varhaisen tuen perhetyön asiakkaiden käsityksiä osallisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Varhaisen tuen perhetyön asiakkaille annettiin asiakastapaamisten aikana noin 50 postikyselyä vastauskuorineen ja lisäksi heillä oli mahdollisuus vastata vaihtoehtoisesti myös e-lomakkeella samaan kyselyyn. Vastauksia saimme kuitenkin yhteensä ainoastaan 11 kappaletta. (10 paperista + 1 sähköinen)

5.4 Analysoinnin kuvaus

Kanasen (2014: 105) mukaan analyysiä voidaan kuvata monimutkaisen ongelman pilkkomisena pieniin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelmaan saadaan ratkaisu. Analyysivaihe aloitetaan useimmiten litteroimalla eli äänitteiden kirjaamista kirjalliseen muotoon. Kananen painottaa, että usein litteroinnissa karkea taso on varsin riittävä, kuitenkin niin, että ilmaisut tulevat kirjatuksi melko sanatarkasti mahdollisia tulevia suorja lainauksia varten. Tässä työssä litteroimme kaikki haastattelut sanasta sanaan jättäen kuitenkin huomioimatta asiaan kuulumattomat äännähdykset. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 24 sivua. Kyselylomakkeiden vastaukset siirsimme puolestaan Excel-taulukkaan, jotta niitä oli helpompi käsitellä kokonaisuutena. Excel-taulukkojen pohjalta muodostimme graafisia kuvia muun muassa keskiarvoista. Avoimet kysymykset analysoimme sisällönanalyysin keinoin. Luimme tässä vaiheessa aineiston läpi useaan kertaan, sillä aineiston keruu ja analyysi kulkivat työssä koko ajan rinta rinnan. Kokonaiskuva aineistosta syntyi pikkuhiljaa sen myötä.

Litteroinnin jälkeen analysoimme kvalitatiivista aineistoamme sisällönanalyysin keinoin. Kananen (2014: 111–112) kuvaa sisällönanalyysiä sanallisena ja selkeänä kuvauksena aineiston tarkoituksesta. Aihekokonaisuuksia pilkotaan siinä pienempiin osioihin, joita kutsutaan alaluokiksi. Luokkien välille yritetään löytää logiikka ja luokkien yhdistelyn kautta tulosten yleistettävyyttä pyritään parantamaan. Sekä haastattelujen että kyselyiden avointen kysymysten sisällönanalyysissä muodostimme alaluokkia teorian pohjalta.

Analyysiprosessi tässä työssä oli monivaiheinen, sillä aineisto oli sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Opinnäytetyössämme kyselylomakkeilla saimme määrällistä tietoa työhön osallistuneiden ajatuksista kun taas haastatteluilla laadullista aineistoa. Opinnäytetyön tulokset (luvut 7 ja 8) ovat kooste tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista aineistosta ja teoriasta nousseiden teemojen mukaisesti. Havaintomateriaalejamme käytimme pääosin kuvaamaan opinnäytetyömme prosessia, jonka kuvaamme seuraavassa kappaleessa.

6 Opinnäytetyön prosessikuvaus

Opinnäytetyömme kehittämisprosessiin kuului monenlaisia tehtäviä, jotka muovautuivat prosessin kuluessa. Koska opinnäytetyömme on toiminnallinen, koimme tärkeäksi käydä läpi prosessimme vaiheet omassa kappaleessa. Toikko ja Rantanen (2007: 56) erittelevät kehittämisprosessiin kuuluvan viisi tehtäväkokonaisuutta: perustelut, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Asiakasosallisuuden vahvistaminen palvelun kehittämisessä on niin varhaisen tuen perhetyössä kuin koko sosiaali- ja terveystieteidenkin kantava strateginen teema. Kehittämisprosessi, jossa olimme mukana, voidaan nähdä edelleen jatkuvana syklinä, jonka kautta palvelua voidaan kehittää tehokkaampaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan.

Kehittämisprosessia voidaan havainnollistaa erilaisilla malleilla, kuten lineaarimallilla, tasolta tasolle, spiraalimaisesti tai spagettimaisena prosessikuviona (Toikko – Rantanen 2007: 56). Kuvaamme opinnäytetyötämme spiraalimallin mukaisesti, koska prosessimme on edennyt vähitellen ja vaiheittain (kuvio 5). Lisäksi työssämme olemme joutuneet jatkuvasti refleктоimaan omaa toimintaamme sekä sitä, millaisia vaikutuksia toiminnallamme on ollut työmme vaikuttavuuteen ja uskottavuuteen.



Kuvio 5. Kehittämisprosessimme spiraalimalli (Lampikari - Mohell mukailien Toikko – Rantanen 2007)

Mallin mukaan kehittämisprosessi etenee spiraalimaisena prosessina, jossa kehittämis-toiminnan osa-alueet muodostavat kehän, joka alkaa perusteluista ja jatkuu organisoin-tiin, toteutukseen ja arviointiin. Kehien jälkeen prosessi jatkuu, kun kehittämistoiminnasta saadut tulokset arvioidaan aina uudestaan ja uudestaan ja toimintaa muutetaan tarvitta-essa arvioinnin pohjalta. (Toikko – Rantanen 2007: 66–67.) Toimintatutkimuksen spiraalimalli -kuvion ylöspäin suuntautuva nuoli kuvastaa prosessia, joka jatkuu edelleen vaikka opinnäytetyömme osuus prosessissa päättyikin.

Seuraavaksi kuvaamme toimintatutkimuksellista opinnäytetyöprosessiamme käytännön kautta. Luvun otsikoinnit etenevät kronologisesti eli tarkastelemme prosessia sen etene-misjärjestyksessä. Aloitamme kuvaamalla prosessia asiakasraadin suunnittelun, toteu-tuksen ja arvioinnin osalta, jonka jälkeen siirrymme muihin aineistokeruumuotoihin: haastatteluihin ja kyselyihin liittyen varhaisen tuen perhetyön asiakaskäsitykseen ja asia-kasosallisuuden osatekijöihin.

6.1 Asiakasraadin tarpeellisuuden, tavoitteiden ja taustan selvittely

Prosessimme alkoi kun päätimme tehdä opinnäytetyön yhdessä parityönä. Olimme mo-lemmat kiinnostuneita tekemään opinnäytetyön ennaltaehkäisevään työhön liittyen ja toi-voimme opinnäytetyön aiheen löytyvän todellisesta työelämän tarpeesta. Saimme kou-lumme kautta tietoon, että Helsingin varhaisen tuen perhetyö olisi kiinnostunut opiskeli-jayhteistyöstä. Otimme yhteyttä varhaisen tuen perhetyön johtavaan ohjaajaan Tarja Lai-tiseen, jolta kuulimme heidän toiveestaan perustaa asiakasraati. Asiakasraadin perusta-minen oli nostettu ideana esiin varhaisen tuen perhetyön sosiaaliohjaajien kokouksessa, jossa mietittiin yksikön esitteen ja markkinoinnin kehittämistä. Koska asiakasraadin pilo-tointi olisi vaatinut sosiaaliohjaajilta ylimääräistä työaika suunnitteluun, organisointiin ja arviointiin, varhaisen tuen perhetyössä toivottiin opiskelijaa tekemään aiheesta opinnäy-tetyön. Meillä molemmilla heräsi mielenkiinto aihetta kohtaan, sillä halusimme syventää ylemmän AMK-tutkinnon opintojamme ennaltaehkäisevän työn lisäksi myös asiakasläh-töisten palveluiden kehittämiseen.

Meille kävi ilmi, että varhaisen tuen perhetyön asiakkailta oli aikaisemmin kysytty mieli-piteitä jo olemassa olevista palvelumuodoista, mutta heitä ei ollut otettu mukaan kehittä-mään toimintaa. Otimme selvää, missä muissa sosiaaliviraston toimipisteissä oli toteu-tettu asiakasraateja aikaisemmin. Tämän jälkeen kävimme tekemässä bechmarking-

käynnin Läntiselle sosiaaliasemalle, jossa asiakasraadilla oli jo pitkät perinteet, sekä suoritimme systemaattisen kirjallisuushaun aiheesta ”kokemuksia asiakasraadeista”. Haimme systemaattisesti niin työntekijä- kuin asiakaskokemuksiakin asiakasraadeista. Sekä benchmarkkauksen että systemaattisen kirjallisuushaun tulokset esittelimme varhaisen tuen perhetyön työyhteisölle palaverissa, joka pidettiin 11.3.2014. Esityksemme pääteemat olivat: perustelut asiakasraadille, kokemuksia asiakasraadeista Suomessa, raadin markkinointi ja tiedotus, raadin muodostaminen, rakenne ja raamit, tavoitteet ja sisällöt, tuotokset sekä käytännön järjestelyt. Koimme tärkeänä sen, että työyhteisö olisi tietoinen tulevan työmenetelmän kokeilusta sekä myös mahdollisimman sitoutunut sen toteutukseen. Tiedonkeruun pohjalta lähdimme suunnittelemaan asiakasraateja yhdessä varhaisen tuen perhetyön työyhteisön edustajien kanssa.

6.2 Asiakasraadin sisällöllinen suunnittelu ja tiedostus asiakkaille

Asiakasraatien suunnittelu alkoi palaverissa varhaisen tuen perhetyön johtavan ohjaajan kanssa. Sovimme, että asiakasraati järjestettäisiin keväällä 2014. Laitoimme heti tutkimuslupahakemuksen vireille ja se myönnettiin meille maaliskuussa 2014.

Päädymme siihen, että raatiin tarvittaisiin kaksi ohjaajaa. Ajattelimme, että ohjaajat voisivat tukea toinen toisiaan raatien sisällöllisessä suunnittelussa ja niiden vetämisessä. Samalla varmistettaisiin, ettei raati peruuntuisi yllättävissä tilanteissa, kuten toisen sairastuessa. Kun vapaaehtoiset ja aiheesta kiinnostuneet ohjaajat olivat ilmoittautuneet, pidimme palaverin, jossa kävimme vielä läpi asiakasraadin tavoitteet (kuvio 6), joita olivat:

- Osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen
- Asiakaslähtöisen työn kehittämisen mahdollistaminen
- Asiakkaiden äänen kuuleminen
- Asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittäminen, juurruttaminen ja levittäminen

Kuvio 6. Asiakasraadin tavoitteet

Lisäksi tarkensimme työnjakoa koskien asiakasraatien ohjaamista ja selvensimme opinnäytetyömme tarkoitusta. Palaverissa pohdittiin myös käytännön järjestelyitä, kuten kahvitusta sekä asiakasraatiin osallistuvien rekrytointia ja kannusteita.

Viikkopalaverissa varhaisen tuen perhetyön sosiaaliohjaajat pyydettiin mukaan miettimään raadin kokoontumistiloja. Ajatuksia kokoontumispaikasta koottiin yhteisesti. Pasilan asukastalo osoittautui esille nostetuista vaihtoehdoista parhaiten soveltuvaksi, niin ajankohdan, sijainnin ja lastenhoitojärjestelyiden puitteissa. Kävimme vielä Pasilan asukastalolla varmistamassa, että tilat sopivat tarkoitukseemme ja sovimme käytännön seikoista, kuten kahvinkeitoista, asukastalon ohjaajan kanssa. Varhaisen tuen perhetyön viikkopalaverin jälkeen ja tilojen vahvistuttua, päädyttiin siihen, että raati järjestettäisiin neljänä perjantai-aamupäivänä (11.4, 25.4, 9.5, 23.5) ja kukin raatikerta kestäisi 1,5 tuntia. Viikkopalaverissa vahvistui myös, että osallistujille tarjottaisiin elokuvaliput kannusteeksi osallistumisesta. Tavoitteenamme oli tuolloin saada 8-10 osallistujaa. Hiukan myöhemmin tavoite tiputettiin kahdeksaan osallistujaan, sillä ajattelimme yhdessä lähiesimiehen kanssa, että kyseinen määrä osallistujia olisi realistista rekrytoida mukaan. Lisäksi ajatuksena oli, että ryhmän pienuuden vuoksi keskustelevuus voisi olla suurempaa.

Asiakasraadin suunnittelun alussa meille kirkastui, että lastenhoito on välttämätöntä järjestää mikäli varhaisen tuen perhetyön asiakkaita, pikkulapsiperheiden vanhempia, haluttaisiin raatiin mukaan. Pasilan asukastalon vieressä toimii leikkipuisto sisäleikkitaloineen, mikä mahdollisti sujuvat lastenhoitojärjestelyt raadin yhteyteen. Varhaisen tuen perhetyö ei pystynyt järjestämään lastenhoitoa raatien ajaksi. Järjestelimme yhteistyötä Metropolian sosionomi-opiskelijoiden ja varhaisen tuen perhetyön välillä, ajatuksena saada asiakasraatien ajaksi maksutonta lastenhoitoapua oppilaitoksen puolelta. Saimmekin yhden sosionomiopiskelijan hoitamaan lapsia asiakasraatien ajaksi sopimalla, että tämä saa lastenhoidon keinoin suoritettua varhaiskasvatuksen opintojaan. Varasuunnitelmana meillä oli, että toinen meistä menisi lastenhoidon lisäavuksi, mikäli lapsia tulisi paikalle enemmän kuin neljä tai lastenhoitaja sairastuisi. Kävimme lastenhoitajaksi lupautuneen sosionomi-opiskelijan kanssa tutustumassa valittuihin tiloihin sekä sovimme käytännöistä.

Ennen asiakasraatien järjestämistä pidimme vielä suunnittelupalaverin Pasilan asukastalolla asiakasraatiin valikoituneiden ohjaajien kanssa. Sovimme ohjaajien ja meidän vä-

lisistä roolijaoista. Tarkoituksena oli, että työntekijät ohjaavat raatia itsenäisesti ja meidän roolimme opiskelijoina on havainnoida tilannetta. Lisäksi sovimme, että kirjaamme muistiinpanojemme pohjalta asiakasraadin tuotokset raportiksi, jonka pohjalta työyhteisö voisi kehittää toimintaansa.

Prosessimme tässä vaiheessa oppilaitoksemme yliopettaja Sirkka Rousu ehdotti opinnäytetyömme liittämistä Metropolian hybridikampus – hankkeeseen. Hankkeen mukaan tulo suunniteltiin syksyille 2014. Hankkeella oli useita tavoitteita, mutta opinnäytetyömme kannalta merkittävin oli Metropolian uuden Myllypuroon sijoittuvan kampusrakennuksen ja alueen sekä eri toimijoiden yhteistyön kehittäminen. Tavoitteena oli muun muassa edistää asukkaiden hyvinvointia uudentyyppisillä yhteistyömuodoilla. Hankkeen ajatuksena oli synnyttää uusia yhteistyömuotoja, joiden avulla Helsingissä asukkaat ja lapsiperheiden varhaisen tuen asiakkaat voisivat toimia vakiintuneesti kehittäjäkumppaneina. Ajattelimme, että opinnäytetyömme tulisi saamaan lisähyötyä tämän hankkeen kautta, jos toiminnallisessa prosessissamme syntyvä uusi toimintamalli, asiakasraati, otettaisiin vakiintuneeseen käyttöön lapsiperhepalveluissa. Ideana oli, että muun muassa Myllypuron alueen lapsiperhepalveluiden kehittämisessä toimisi yhteistyömalli ammattikorkeakoulun ja kaupungin toimijoiden välillä. Pohdimme, että asiakasraatitoiminta saataisiin juurrutettua vakiintuneeksi toimintatavaksi niin, että Metropolian sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijat vastaisivat jatkossa asiakasraadin käytännön järjestelyistä: organisoinnista, tiedon keruusta ja dokumentoinnista. Perustutkimuksen opiskelijat voisivat hyödyntää tätä harjoittelunaan tai oppimistehtävänä. (Hybridikampus -hankkeen mukaantulo jäi kuitenkin pois prosessistamme asiakasraadin arvioinnin jälkeen, kun asiakasraatia ei nähty tarkoituksenmukaiseksi jatkaa osana varhaisen tuen perhetyön kehittämistä.)

Huhtikuun alussa varhaisen tuen perhetyön työntekijät aloittivat asiakasraadin osallistujien rekrytoinnin. Sosiaaliohjaajat kertoivat asiakasraadista asiakkailleen ja keräsivät ilmoittautumisia. Olimme tehneet rekrytointia varten esitteen (liite 1), jota työntekijät pysyivät jakamaan asiakkailleen, kukin omalla alueellaan. Yksikön henkilökunta oli sitä mieltä, ettei esitteitä jaettaisi kaikille asiakkaille vaan siten, että jokainen työntekijä käyttäisi omaa harkintakykyään siitä olisiko asiakkaalla valmiuksia osallistua keväällä järjestettävään asiakasraatiin. Vaikka ymmärsimme syyt toiveen ja toteutuksen taustalla, olisimme itse tutkimuksen tekijöinä halunneet tarjota raatiin osallistumismahdollisuutta kaikille varhaisen tuen perhetyön asiakkaille, jotta asiakkailta olisi ollut tasavertainen mahdollisuus päättää osallistumisestaan. Ymmärsimme kuitenkin, että kaikkien asiakkaiden tiedottaminen olisi kuitenkin vienyt enemmän työntekijöiden resursseja. Siispä rekrytointi

päädettiin toteuttamaan yksinkertaisella tavalla, jossa työntekijä sai käyttää omaa harkintaa asiakkaan rekrytoimiseksi. Asiakasraadista kuulivat siis asiakaskunnasta ne asiakkaat, joille työntekijä raadista kertoi.

Rekrytointiajan lopulla varmoja osallistujia oli niin vähän, että lähiesimiehen, meidän ja raadin ohjaajien yhteisellä päätöksellä raadin kokoontumiskerrat supistuivat neljän sijasta kolmeen. Myös ilmoittautumisaikaa jatkettiin ja työntekijöitä kannustettiin jatkamaan rekrytointia. Ilmoittautumisajan päätyttyä olimme saaneet viisi varmaa ilmoittautunutta.

6.3 Asiakasraadin toteutus

Laadimme asiakasraatiin ilmoittautuneille asiakkaille kutsukirjeen (liite 2), jossa oli tarkempia tietoja raadista. Asiakkaat saivat kutsun työntekijöidensä kautta. Myöhemmin huomasimme, että kutsusta jäi puuttumaan puhelinnumero, johon soittaa peruutuksista tai muutoksista. Puhelinnumeron puuttuminen aiheuttikin hankaluutta, kun emme saaneet yhdeltä asiakkaalta ilmoitusta peruutuksesta.

Ensimmäinen asiakasraati järjestettiin 25.4.2014 ja siihen osallistui kaksi asiakasta. Toisella asiakkaista oli lapsi mukana. Tervetuloitovotusten jälkeen kerroimme asiakkaille lyhyesti opinnäytetyöstämme sekä asiakasraadista työmenetelmänä. Keräsimme myös suostumuksen työntekijöiltä, lastenhoitajalta sekä asiakkailta siihen, että saimme käyttää asiakasraadista saatua aineistoa opinnäytetyössämme. Kirjasimme raadin ajan keskustelun tuotoksia ylös pöytäkirjamaisesti. Ensimmäisessä asiakasraadin kokoontumisessa käsiteltiin varhaisen tuen perhetyön markkinointia eri yhteistyökumppaneiden kautta sekä varhaisen tuen perhetyön esitteen sisältöä. Asiakkaat saivat askarella uudet varhaisen tuen perhetyön esitteet, joita esiteltäisiin työyhteisölle varteenotettavina vaihtoehtoina uudeksi esitteeksi.

Toinen asiakasraadin kokoontumiskerta oli 9.5.2014. Raatiin osallistui vain yksi asiakas, joka ei ollut ollut mukana ensimmäisellä kerralla. Asiakkaalla oli yksi lapsi mukana. Toisessa asiakasraadin tapaamisessa käsiteltiin edelleen markkinointia ja esitettä sekä uutena teemana myös varhaisen tuen perhetyön sekä sosiaaliohjaajan nimikettä. Raatia ohjanneet sosiaaliohjaajat käyttivät työskentelyn tukena mindmap-karttaa sekä askartelua.

23.5.2014 pidettiin kolmas ja samalla myös viimeinen raatikerta, johon osallistui vain yksi asiakas muiden ilmoittautuneiden sairastapausten ja peruuntumisen takia. Kyseinen asiakas oli ollut mukana myös ensimmäisellä kerralla. Viimeisen raatikerran aiheena olivat palvelun piiriin hakeutumisen väylät ja keinot sekä asiakkaan tiedot ja kirjaamiskäytänteet. Lastenhoitoa ei tarvittu viimeisellä raatikerralla.

Raati kokoontui Pasilan asukastalon ”olohuone” tilassa ja lastenhoito oli järjestetty leikkipuiston yleisissä tiloissa, joihin oli käynti asukastalon puolelta. Jokaisella asiakasraadin tapaamiskerralla tarjottiin kahvia, pullaa ja keksejä. Lisäksi hoitoon tuleville lapsille oli varattua mehua, keksejä ja rusinoita. Koska lastenhoitajana toimi opiskelija, keräsimme hoitoon tulevien lasten vanhemmilta vastuunvapautus-lomakkeet (liite 5) allekirjoitettuna ennen hoidon alkua.

6.4 Asiakasraadin arviointi

Halusimme saada asiakasraadin toimivuudesta varhaisen tuen perhetyössä mahdollisimman kattavan arvion, joten arvioimme raatia monen eri menetelmän keinoin. Seuraavassa kuviossa kuvaamme asiakasraadin arvioinnin kokonaisuutta (kuvio 7).



Kuvio 7. Asiakasraadin arvioinnin kokonaisuus

Koimme, että omat havaintomme raadin ulkopuolisina toimijoina olisivat merkityksellisiä käytännön toimivuuteen liittyen. Asiakasraatien ajan merkitsimme havaintojamme raadin toimivuuteen liittyvistä seikoista havainnointitaulukkoon (liite 6).

Olimme suunnitelleet keräävämmesi asiakkaiden kokemuksia asiakasraadista kyselyn muodossa viimeisellä raatikerralla (liite 7). Kyselyssä kartoitettiin muun muassa asiakkaiden näkemyksiä asiakasraadista toimintamuotona, sekä palautetta käytännön järjestelyistä, tavoitteista ja käsitellyistä teemoista. Kyselyssä oli myös väittämiä ja osio ruusuille ja risuille. Koska viimeisellä raatikerralla oli paikalla vain yksi asiakas, päätimme yrittää tavoittaa kahta muuta postitse. Kysely lähetettiin työntekijöiden kautta palautuskuorien kanssa kahdelle muulle osallistuneelle. Lopullisia vastauksia saimme 2/3.

Asiakasraadin päätyttyä teimme varhaisen tuen perhetyön yksikölle koosteen raatikertojen tuotoksista, joka eteni teemoittain. Lähetimme koosteen varhaisen tuen perhetyön esimiehelle ja sekä asiakasraatia ohjanneille työntekijöille, jotka saivat vielä kommentoida koosteen sisältöjä. Näin varmistimme, että asiat oli ymmärretty ja kirjattu juuri niin kuin ne oli sanottukin.

Kesäkuun 2014 alussa pidimme asiakasraadin arviointipalaverin, jossa kävimme läpi merkittävimpiä asiakkaiden tuottamia ajatuksia ja kehittämissuhteita. Palaveriin osallistui meidän opiskelijoiden lisäksi molemmat raatia ohjanneet työntekijät sekä varhaisen tuen perhetyön johtava sosiaaliohjaaja. Asiakasraadin tuottamat merkityksellisimmät ja tärkeimmät seikat kirjattiin ylös ja ne esiteltiin varhaisen tuen perhetyön työyhteisökokouksessa kaikille sosiaaliohjaajille.

Arviointipalaverin lisäksi halusimme saada tarkemmin esille asiakasraatia ohjanneiden sosiaaliohjaajien kokemuksia, joten haastattelimme heidät yhteishaastatteluna 2.6.2014 (liite 8). Nauhoitimme haastattelun kahdella eri nauhurilla. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia. Haastateltavat vastasivat vuorotellen kuhunkin kysymykseen ja huolehdimme, että molemmat saivat tasapuolisesti vastausaika kysymyksiin. Litteroimme nauhat kesäkuun aikana sanasta sanaan.

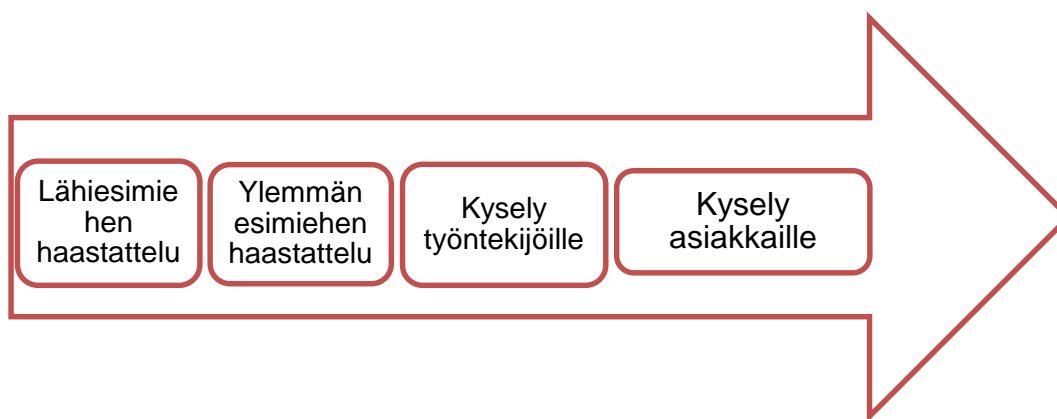
Lisäksi haastattelimme syksyllä 2014 varhaisen tuen perhetyön johtavaa ohjaajaa Tarja Laitista osana laajempaa haastattelua asiakasosallisuuden teemoista (kts. myös seuraava alaluku) Haastatteluissa kysimme hänen mielipiteitään asiakasraadista toimintamuotona varhaisen tuen perhetyössä sekä ajatuksia menetelmän juurruttamisesta.

Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin sanasta sanaan ja käsiteltiin myöhemmin sisällön analyysin keinoin. Asiakasraadin arvoinnin pohjalta saatuja tuloksia käsittelemme luvussa 7.

6.5 Tarve laajemmalle asiakasosallisuuden tarkastelulle

Vaikka asiakasraadin tuotokset olivat sisällöllisesti erittäin laadukkaita ja runsaita, opinnäytetyötämme varten saatu aineisto jäi liian suppeaksi asiakasraatiin osallistuneiden vähäisen määrän takia. Lisäksi aineistosta nousi selkeästi esiin se, että asiakasraati haluttiin jättää kertaluontoiseksi eikä juurruttamisen tarvetta sen myötä ilmennyt. Pohdittuamme asiaa yhdessä opinnäytetyön ohjaavan opettajan Sirkka Rousun kanssa, päädyimme laajentamaan asiakasosallisuus palvelun kehittämisessä -teeman tarkastelua ja hankkimaan lisäaineistoa opinnäytetyöhömme syksyllä 2014.

Teorian ja kokemuksen kautta meille oli selkeytynyt asiakkaiden osallistumismahdollisuuksiin vaikuttavia osatekijöitä. Lisäksi ymmärryksemme mukaan asiakasymmärryksen ja -tiedon laatu vaikuttavat olennaisesti siihen, millä asteella asiakkaita otetaan mukaan kehittämään palvelua. Asiakasraati-kokemuksen lisäksi halusimme selvittää, millainen asiakaskäsitys varhaisen tuen perhetyössä on. Lisäksi asiakasraadin hankalan toimivuuden vuoksi halusimme selvittää, osatekijät edistämässä tai estämässä asiakkaiden osallistumista palvelun kehittämiseen. Halusimme saada teemoihin niin asiakas-, työntekijä- kuin esimiesnäkökulmaa, jotta aineisto olisi mahdollisimman kattavaa. Niinpä toteutimme syksyllä 2014 lisäaineiston keruun (kuvio 8), joka sisälsi varhaisen tuen perhetyön johtavan ohjaajan sekä Neuvola- ja perhetyön keskitettyjen palvelujen päällikön haastattelut, verkkokyselyn varhaisen tuen perhetyön työntekijöille sekä kyselyn valituille varhaisen tuen perhetyön asiakkaille.



Kuvio 8. Lisäaineiston keruu syksyllä 2014

6.5.1 Varhaisen tuen perhetyön lähiesimiehen haastattelu

Koimme tärkeäksi haastatella varhaisen tuen perhetyön yksikön lähiesimiestä, sillä tämä on vaikuttamassa suurilta osin siihen, kuinka asiakasosallisuus palvelun kehittämisessä toteutuu käytännössä. Varhaisen tuen perhetyön lähiesimies tarjoaa ja kohdentaa työsäään resursseja ja vastaa strategisten tavoitteiden jalkauttamisesta käytännön tasolle. Käytämme varhaisen tuen perhetyön johtavasta ohjaajasta tässä työssä nimitystä lähiesimies.

Haastattelimme lähiesimiestä Kivelän sairaalassa. Haastattelulle oli varattu aikaa noin tunti, mutta haastattelu kesti todellisuudessa puolisen tuntia. Haastattelurunko (liite 9) koostui kahdesta osiosta: asiakasraadin arvioinnista sekä asiakasosallisuudesta varhaisen tuen perhetyössä. Lähetimme haastattelurungon haastateltavalle etukäteen, jotta hänen oli mahdollista tutustua kysymyksiin ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastattelukysymykset olimme suunnitelleet niin, että ne tuottaisivat mahdollisimman paljon tietoa tutkimustehtäviimme.

Lähiesimies koki, että kysymyksiä oli todella paljon ja ymmärsimme myös itse jälkikäteen, että kysymyksiä olisi voinut olla suppeampi määrä. Saimme kuitenkin kaikkiin kysymyksiin vastaukset ja haastattelu toteutui miellyttävässä tunnelmassa. Haastattelu nauhoitettiin kahdella nauhurilla ja litteroitiin jälkikäteen sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa kertyi lähiesimiehen haastatteluista 2958 sanaa.

6.5.2 Ylemmän esimiehen haastattelu

Lähiesimiehen haastattelun jälkeen arvioimme haastattelun antia työmme kannalta. Koimme tärkeäksi hankkia vielä ylemmän esimiehen näkemyksiä asiakasosallisuuden teemoihin, etenkin strategia-asioihin. Lähetimme haastattelupyynnön Neuvola- ja perhetyön keskitettyjen palveluiden päällikölle Terhi Tuominiemi-Liljalle ja sovimme haastattelua ajasta. Tuominiemi-Liljan vastuualueena ovat kohdennetut perhepalvelut Helsingin kaupungissa, joista yksi on varhaisen tuen perhetyö.

Haastattelurunkomme (liite 10) noudatteli samoja piirteitä kuin lähiesimiehen haastattelurunko, mutta ylemmän esimiehen haastattelu ei sisältänyt kysymyksiä asiakasraadista, sillä hän ei ollut mukana toteuttamassa eikä arvioimassa sitä. Lähetimme haastattelurungon haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi. Nauhoitimme haastattelun kahdella nauhurilla ja litteroimme nauhat sanasta sanaan. Haastattelu kesti noin tunnin ja litteroitua aineistoa kertyi 3362 sanaa.

6.5.3 Kysely varhaisen tuen perhetyön työntekijöille

Suorassa asiakaskontaktissa olevien mielipiteet ja näkemykset asiakasosallisuudesta koimme tärkeäksi jo heti, kun meille nousi tarve hankkia lisää aineistoa työhömmme. Puntaroimme erilaisia vaihtoehtoja kerätä tietoa varhaisen tuen perhetyön työntekijöiltä: eri haastattelumuotoja ja kyselyitä. Päädyimme jälkimmäiseen, sillä sekä lähiesimies että ylempi esimies kokivat sen työyhteisöä vähiten kuormittavaksi. Halusimme sisällyttää kyselyyn avoimia kysymyksiä, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus kommentoida teemoja vapaasti ja näin toivoimme saavamme aineistoomme syvyyttä.

Varhaisen tuen perhetyön lähiesimiehen toiveesta laadimme nettikyselylomakkeen työntekijöiden kyselyä varten (liite 11). Käytimme Metropolian e-lomake -pohjaa, mikä osoittautui helppokäyttöiseksi ja monipuoliseksi menetelmäksi. Kävimme työyhteisön kokouksessa kertomassa henkilöstölle tulevasta kyselystä sekä painottamassa siihen vastauksen tärkeyttä työn kehittämisen näkökulmasta. Verkkokyselyn kysymysten avulla pyrimme selvittämään, millainen asiakaskäsitys varhaisen tuen perhetyössä vallitsee työntekijöiden näkökulmasta sekä sitä, mikä estää ja mikä edistää asiakkaiden osallistumista palvelun kehittämiseen.

Kysely lähetettiin lähiesimiehen kautta koko henkilöstölle (28 henkilöä). Pyysimme myös lähiesimiestä ja ylempää esimiestä vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa kyselyn täyttämiseen oli ensin kaksi viikkoa ja kahden viikon kuluttua aikaa jatkettiin vielä kolmella päivällä, koska vastauksia oli tullut vähänlaisesti kahdessa viikossa. Lopullinen vastausprosentti oli 50, sillä puolet henkilöstöstä vastasi kyselyyn.

6.5.4 Kysely varhaisen tuen perhetyön asiakkaille

Työntekijä- ja esimiesnäkökulman lisäksi koimme erittäin tärkeäksi saada selville asiakkaiden näkemyksiä siitä, millä ehdoin he osallistuisivat palvelun kehittämiseen varhaisen tuen perhetyössä. Koska kaikkia varhaisen tuen perhetyön asiakkaita yhdistää se, että he ovat pikkulapsiperheiden vanhempia, pyrimme muotoilemaan kyselyn vastausvaihtoehdot helppotajuisiksi ja nopeiksi vastata.

Olimme keskustelleet opinnäytetyömme ohjaajan kanssa kyselyn muodosta ja puntaroineet eri vaihtoehtoja. Ennako-oletuksemme oli, että pikkulapsiperheiden vanhemmat eivät elämäntilanteen vuoksi jaksaisi tai pääsisi tulemaan haastatteluun ja itsenäinen vastaaminen kyselyyn internetissä saattaa helposti jäädä tekemättä. Lisäksi ideamme toteuttaa kysely toiminnallisten ryhmien jälkeen menemällä paikan päälle tilanteeseen, jossa olisi valmiiksi kerääntynyt varhaisen tuen perhetyön asiakkaita, ei toteutunut vähäisten toiminnallisten ryhmien takia. Päädyimme siis ohjaajamme kanssa siihen, että laatisimme yhden A4:n mittaisen paperisen kyselykaavakkeen, joka lähetettäisiin asiakkaille postissa. Myöhemmin tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että postissa lähetettävä kyselykin olisi liikaa vaivaa tuottavaa pikkulapsiperheiden vanhemmille, emmekä luultavammin saisi sitä kautta riittävästi vastauksia.

Lopulta päädyimme seuraavaan ratkaisuun: laadimme kyselykaavakkeen (liite 12) e-lomakepohjaa hyödyntäen ja printtasimme kyselyn viitenäkymmenenä kappaleena. Pääsimme sosiaaliohjaajien työyhteisökokoukseen kertomaan kyselystä ja yhdessä työntekijöiden kanssa neuvotellen päädyimme siihen, että jokainen työntekijä (28 työntekijää) otti kaksi kyselylomaketta ja palautuskuorta mukaansa asiakastapaamisille ja yritti saada kukin kaksi vastausta kyselyymme. Vastausaikaa annoimme yhden kuukauden. Työyhteisö toivoi lisäksi asiakkaille mahdollisuutta vastata kyselyyn verkossa. Laadimme pyynnöstä johtuen e-lomakkeella kaikille avoimen kyselyn ja lähetimme saatekirjeen asiakkaille, jossa kerroimme mahdollisuudesta vastata kyselyyn myös verkossa.

Saimme palautettuja kyselyitä yhteensä 11 kappaletta. (10 paperiversiota sekä 1 verkkovastaus). Syötimme paperiset kyselylomakkeiden vastaukset e-lomakkeella, jonka jälkeen kyselyn vastaukset käsiteltiin excelillä.

7 Asiakasraadin arviointi

Opinnäytetyössämme tutkimustehtävänä oli olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa varhaisen tuen perhetyön asiakasraatia. Toteuttamisen ja suunnittelun jälkeen tarkoituksena oli arvioida asiakasraadin toimivuus varhaisen tuen perhetyön palvelun kehittämisessä. Tarkoituksena oli arvioida myös mahdollista työmenetelmän juurruttamista osaksi asiakaslähtöistä työn kehittämistä.

7.1 Raatiprosessi

Raatiin ei saatu osallistujia tavoitteena ollutta kahdeksaa asiakasta, vaan raadin osallistujamäärä jäi pieneksi. Raatikertoja vähennettiin viime hetkellä alkuperäisestä neljästä kokoontumiskerrasta kolmeen, koska asiakkaita ei ollut saatu riittävästi mukaan. Asiakasraati ei siis toteutunut alkuperäisten tavoitteiden mukaan, eikä puhtaasti asiakasraatimenetelmän muodossa. Edellä mainitut syyt vaikuttavat olennaisesti asiakasraadin arviointiin sekä johtopäätöksiin, joita asiakasraadin toimivuudesta työn kehittämisen menetelmänä voidaan tehdä. Heikosta osallistujamäärästä johtuen olemme toteutuneen asiakasraadin arvioinnissa kiinnostuneita erityisesti aineistosta nousevista asiakasrekrytointiin liittyvistä osatekijöistä. Asiakasrekrytointi, asiakkaiden hankkiminen raatiin, on mielestämme merkittävä tekijä niin raatiprosessissa kuin myös muissakin asiakkaiden osallisuutta edellyttävissä palvelun kehittämisen muodoissa. Kevään asiakasraatikokeilun perusteella näemme, että asiakkaiden mukaan saaminen palvelun kehittämiseen on olennainen tarkastelun ja kehittämisen paikka. Kokemus raadin järjestämisestä tuotti tietoa niistä seikoista, jotka jatkossa vastaavanlaisissa tilanteissa tulee huomioida.

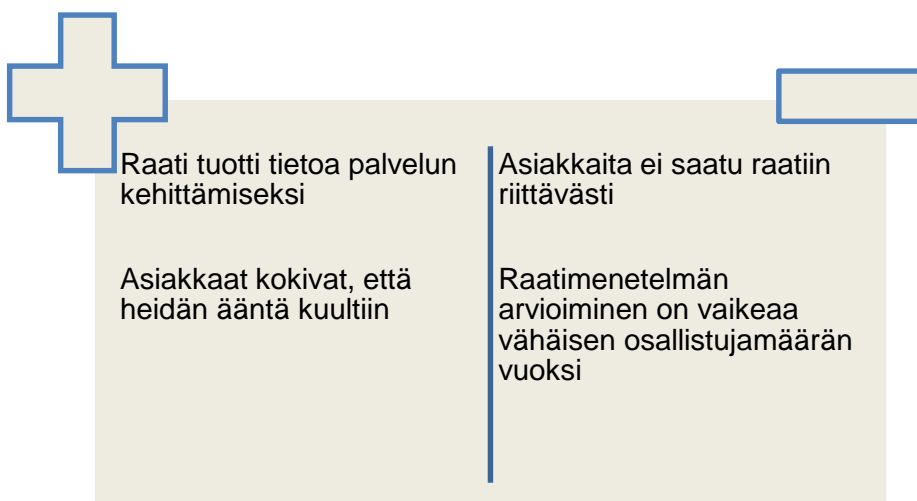
Aineisto asiakasraatiprosessista ja menetelmän toimivuudesta kerättiin monimenetelmällisesti raatiin osallistuneilta asiakkailta ja ohjaajilta, lähiesimieheltä sekä varhaisen tuen perhetyön työntekijöiltä. Vastajamäärät jäivät pienemmiksi kuin oletimme, johtuen pääosin heikosta asiakasraadin osallistujamäärästä sekä osittain työntekijöiden suhteellisen pienestä vastausprosentista kyselyymme. Aineistoa keräsimme seuraavilla tavoilla (suluissa tavoitemäärä/toteutus):

- ❖ asiakasraatiin osallistuneiden asiakkaiden kysely (3/2)
- ❖ asiakasraadin ohjaajien haastattelu (2/2)
- ❖ lähiesimiehen haastattelu (1/1)
- ❖ työntekijöiden e-lomake -kysely (28/13)

❖ esimiesten e-lomake -kysely (2/1)

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi keräsimme havaintomateriaalia koko prosessin ja asiakasraatien ajan. Haastatteluiden ja kyselyiden avulla pyrittiin selvittämään, onnistuiko asiakasraati eli päästiinkö asiakasraadın toteutuksessa asetettuihin tavoitteisiin, sekä arvioimaan, toimiiko kyseinen menetelmä varhaisen tuen perhetyössä asiakasläh- töisenä työn kehittämisen menetelmänä.

Tulokset olivat kahdensuuntaiset (kuvio 9). Asiakasrekrytointi ei onnistunut tavoitteiden mukaisesti ja siltä osin asiakasraati koettiin siis epäonnistuneeksi. Aineistossamme nou- see erityisesti esille epäonnistunut asiakasrekrytointi. Toisaalta asiakasraadın nähtiin vastaavan hyvin asetettuihin työn kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin. Seuraavaksi tar- kastelemme aineistosta nousevia positiivisia, raadın onnistumiseen liittyviä seikkoja. Tä- män jälkeen tarkastelemme puolestaan aineistosta nousevia raadın epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä. Nostamme esiin niitä osatekijöitä, joiden koettiin vaikuttaneen rekrytoin- nissa epäonnistumiseen.



Kuvio 9. Toteutuneen asiakasraadın arvioinnin ydinkohdat

7.1.1 Asiakasraati toimi ja onnistui

Raatiin osallistuneista asiakkaista kyselyymme vastanneet (2) antoivat raadista toiminta- muotona hyvää palautetta ja näkivät positiivisena mahdollisuuden vaikuttaa. Asiakkaat

kokivat, että he saivat riittävästi tietoa raadista toimintamuotona osallistuakseen asiakasraatiin. He kokivat, että päätös lähteä mukaan asiakasraatiin oli helppo ja asiakasraatiin oli mukava osallistua. Heidän mukaan raadissa käsiteltiin merkityksellisiä asioita ja raati toimi heidän arvionsa mukaan asiakasosallisuuden lisääjänä. Molemmat osallistuneet kokivat, että voisivat joskus osallistua uudestaan raatitoimintaan.

”Mahtavaa oli päästä pohtimaan!”

Myös raadin ohjaajat (2) ja lähiesimies (1) arvioivat, että raadissa onnistuttiin saavuttamaan sille asettuja tavoitteita vähäisestä osallistujamäärästä huolimatta. Raadin ohjaajien ja lähiesimiehen mukaan asiakasraati onnistui tavoitteissaan toimia asiakaslähtöisen työn kehittämisen muotona. Palvelun kehittämisen näkökulmasta osallistuneet asiakkaat, raadin ohjaajat ja lähiesimies kokivat raadin onnistuneena. Asiakasraati tuotti uutta tietoa ja vahvisti jo tiedettyä. Varhaisen tuen perhetyö sai hakemiinsa teemoihin asiakkaiden ideoita ja ehdotuksia, joista osa otettiin huomioon palvelun kehittämisessä. Raadin nähtiin vahvistavan myös asiakasosallisuutta. Esimiehen mukaan raadissa onnistuttiin melko hyvin.

”Siis ensinnäkin, mä olin tosi yllättynyt et kolme asiakasta tuottaa näin hirveästi asiaa. Et melkeen voisin väittää, että niin tuota ne on tuottanut yhtä paljon kuin kymmenen olisi tuottanut. Että kun ne asiat on aikalailla sillä tavalla sellasia mitkä varmaan isompikin porukka olisi tuottanut samoja juttuja. Tääl on ihan hirvittävän hyviä ideoita.”

*”Tuotti uutta tietoa paitsi niistä asioista mitä me kysyttiin niin tästä menetelmästä ja sen soveltuvuudesta
Verrattuna säännölliseen asiakaspalautteen keräämiseen, koska näistä asioista ei oo kysytty asiakkailta aikaisemmin.”*

”Kaikki on tavallaan uutta. Ekaa kertaa asiakkaan ääni tuli julki.”

”Niillä (asiakkaila) on paljon sanottavaa sit kun ne saa sen asian äärelle niin kyllä niillä on sitä tietoa ja ajatuksia. Näkemyksiä ja paljon tärkeitä mitä pitäis pystyä ottamaan huomioon.”

Osallistujien pieni määrä mietitytti myös asiakasraatiin osallistuneita asiakkaita. Toinen asiakkaista totesi sen olevan harmillista, mutta ymmärrettävää. Toinenkin vastaajista olisi toivonut enemmän osallistujia. Molemmat ilmaisivat kuitenkin, että yhdenkin asiakkaan osallistuminen voi antaa paljon tietoa. Toinen osallistujista koki, että vähäisen osallistujamäärän vuoksi hänen omalla mielipiteellään on suurempi painoarvo.

Molemmat vastaajista kokivat, että heidän äänensä ja mielipiteensä tulivat kuuluviin. Toinen vastaaja uskoi omien vaikutusmahdollisuuksiensa kasvaneen luultavammin asiakasraadin kautta, ja toisen vastaajan mielestä vaikutusmahdollisuudet kasvoivat ehdottomasti.

”Ihan mielenkiintoista päästä miettimään näitä juttuja.”

”Tuli kuultu olo.”

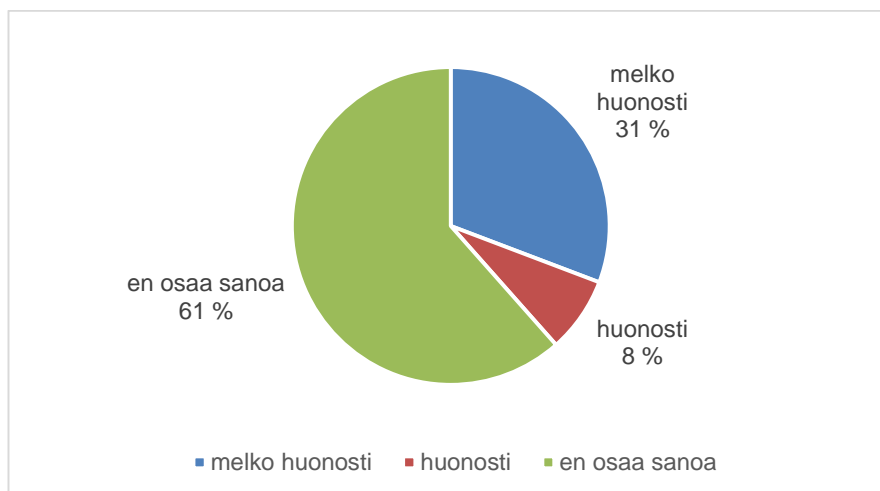
Asiakasraadin aiheet oli suunniteltu etukäteen varhaisen tuen perhetyön tarpeista lähtien. Raatiin valikoituneet teemat, kuten varhaisen tuen perhetyön markkinointi, esite ja työn nimikkeet, olivat molempien vastaajien mielestä tärkeitä teemoja. Kumpikaan asiakkaista ei olisi halunnut olla vaikuttamassa teemojen valintaan. Raadin aikana huomattiin, että asiakkaat tuottivat tietoa myös muista toimijoista kuin varhaisen tuen perhetyöstä. Palautetta ja ideoita nousi muun muassa neuvolaa ja aikuissosiaalityötä koskien. Raadin tuottamia ideoita käsiteltiin varhaisen tuen perhetyön palaverissa raadin ohjaajien ja lähiesimiehen esittäminä. Palaverissa esiteltiin raadin tuottamat ideat ja valittiin asiakkaiden ideoista ne, joita lähdettiin viemään eteenpäin palvelun kehittämiseksi. Asiakasraati tuotti konkreettisia ideoita muun muassa esitettä varten. Lisäksi raadin kautta saatiin idea neuvolapalvelutarjottimesta, jonka avulla palveluiden kenttä avautuu asiakkaille helpommin. Raadin asiakkaat antoivat myös yksittäisiä ehdotuksia suhteessa muutamisiin varhaisen tuen työn yhteistyötahoihin. Niinpä raati tuotti konkreettisia toimia yhteistyön selkiyttämiseksi tai vahvistamiseksi.

”Tietenkin täytyy nyt huomioida, ettei sinne tullut niin paljon asiakkaita kuin haluttiin, mutta he ketkä tuli he pääsivät kyllä vaikuttamaan. Ja tuli hirveen hyviä ajatuksia heiltä... että sieltä tuli hyviä ideoita mitä aiotaan kyllä sitten viedä eteenpäin ja heitä on kuultu. Ja sillä tavalla tää oli kyllä asiakaslähtöinen toimintatapa...”

7.1.2 Asiakasraati ei toiminut eikä ollut onnistunut

Työntekijöiden kyselyssä kävi ilmi, että henkilöstö (13) koki raadin onnistumisen arvioinnin vaikeana. Yksikään työntekijä ei kokenut, että raadissa olisi onnistuttu melko hyvin tai hyvin. Sen sijaan yli puolet vastaajista (8) kokivat, etteivät osaa arvioida raadin onnistumista. Neljä arvioi, että raadissa onnistuttiin huonosti ja yhden arvion mukaan erittäin huonosti (taulukko 1).

Taulukko 1. Työntekijöiden arvio siitä, miten kevään 2014 asiakasraadissa onnistuttiin



Aineistosta nousi esiin, että kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että heidän oli vaikea arvioida raadin onnistumista. Raadin arviointi epäonnistuneeksi linkittyi vahvasti asiakasrekryointiin. Seuraavassa avaamme ne osatekijät, jotka olivat aineiston mukaan vaikuttamassa asiakasrekryoinnin epäonnistumiseen.

7.1.3 Asiakasrekryointi haasteena

Asiakasraatiin ei saatu osallistujia tavoitteena ollutta määrää, vaan asiakasmäärä jäi reilusti odotuksia alhaisemmaksi. Raatiin osallistui vain kolme asiakasta, joista kaksi oli mukana vain yhdessä raadissa. Myös raatikertoja vähennettiin suunnitellusta neljästä kerrasta kolmeen. Jokaisella kerralla mukana oli vähintään yksi asiakas. Näin ollen raadin luonne muuttui ryhmätilanteesta lähemmäksi yksilöhaastattelua.

”... se oli sit oikeestaan yllätys, ettei asiakkaita tullut enemmän, koska meillä on sellaisia asiakkaita, jotka tykkää kyllä osallistua ja vaikuttaa, että sikäli, se oli kyllä yllätys.”

Aineistosta nousi esiin seuraavat asiakasrekryointiin vaikuttavat seuraavat seikat:

- ❖ Asiakkaiden elämäntilanne
- ❖ Lyhyet asiakkuudet/sitouttaminen
- ❖ Työntekijöiden tiedottaminen menetelmästä
- ❖ Rekryointiaika
- ❖ Markkinointi

- ❖ Asiakasraadin järjestämispaikka ja sijainti
- ❖ Toteutusajankohta
- ❖ Raatitapaamisen määrä
- ❖ Kannustimet
- ❖ Lastenhoito

Ohjaajien ja lähiesimiehen arvioiden mukaan rekrytointihaasteiden taustalla ovat muun muassa varhaisen tuen perhetyön asiakkaiden *haastavat elämäntilanteet ja suhteellisen lyhyet asiakkuudet*. Näistä johtuen asiakkaita on haastava saada *sitoutumaan* asiakasraatitoimintaan. Asiakkaiden oma jaksaminen asettaa raadin markkinoinnille haasteita. Aineistosta nousi esiin, että asiakkaiden sitouttaminen vaihtuvissa ja vaikeissakin elämäntilanteissa on haastavaa. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen ja motivointi mietittiin erityisesti lähiesimiestä ja raadin ohjaajia heidän haastatteluissaan.

”...niin lyhyitä asiakkuuksia. Et nyt kun sitä on selvitetty 80% meidän asiakkaista on alle puolen vuoden asiakkuuksia. Niitä tavataan siis ihan muutan kerran ja ne ei sitoudu tällaiseen. Neljä kertaa on liikaa heille..”

”Mä aattelin et ehkä isoin haaste on siinä että jos on jotain mikä ei ihan niin keskeisesti liity niiden omaan asiaan, oman niinku elämäntilanteen tai perhetilanteen niinku tai jonku pulman parantamiseen, niin siihen on ehkä ollut vaikeeta löytää semmosia asiakkaita joilla olis aikaa ja kiinnostusta ja sit semmosta omaa jaksamista, jotka haluis ninku antaa omaa aikaansa tällaseen.”

Sähköiseen kyselyyn vastanneista 13 työntekijästä seitsemän arvioi, että *aikataulu asiakkaiden motivointiin oli liian tiukka ja että he olisivat tarvinneet siihen lisää aikaa*. Vastanneista muutama koki, ettei raadin suunnitteluun varattu tarpeeksi aikaa. Lisäksi kolmessa vastauksessa ilmaistiin, että tapahtuman kuvaus, joka oli heille esitetty, oli liian epämääräinen. Näissä vastauksissa toivottiin parempaa työntekijöiden motivointia ja tiedottamista, jotta he osaisivat puolestaan rekrytoida asiakkaita. Myös työntekijöiden oma motivaation ja innostuksen puute raatia kohtaan nousi esiin muutamissa vastauksissa. Eräessä vastauksessa sanottiin, että *hankkeiden pitäisi olla sellaisia, että työntekijät kokevat saavansa todellista hyötyä oman työnsä kehittämiseen*. Työntekijöiden kyselyn perusteella vaikutti siltä, että osa vastanneista ei ollut innostunut raatimenetelmästä ja suurin osa koki raadin tuottaman hyödyn hyvin vähäisenä.

Lähiesimiehen arvion mukaan työntekijät markkinoivat asiakasraatia hyvin ja aktiivisesti. Hänen mukaansa raadin markkinoinnissa ei olisi voinut tehdä juurikaan mitään parem-

min. Ratkaisevana tekijänä asiakasrekrytinnin onnistumisessa, jos vastaavaa menetelmää käytettäisiin uudelleen tulevaisuudessa, lähiesimies piti raadin ajankohdan suunnittelua sopivammaksi ja raatikertojen tiivistämistä.

Työntekijät arvioivat asiakasraadin onnistumista seuraavasti:

- ❖ Aikataulu oli liian tiukka asiakkaiden motivointiin ja tapahtuman kuvaus oli epämääräinen
- ❖ Tarvitaan enemmän aikaa suunnitteluun ja asiakasaineksen kartoitukseen
- ❖ Opiskelijat voisivat ottaa aikaisemmin yhteyttä, jotta menetelmää voi suunnitella paremmin
- ❖ Parempi markkinointi ja motivointi työntekijöille, jotka rekrytoivat raatilaisia
- ❖ Tilaisuus pitäisi suunnitella paremmin, olla lähempänä asiakkaita ja tiedottaa selkeämmin (lastenhoito, asiasisältö jne.)
- ❖ Tarvitaan myös pidempi aika asiakkaiden keräämiseen mukaan

Myös asiakasraatiin osallistuneilta asiakkailta kysyttiin markkinoinnista. Heidän mukaansa asiakasraatia tulisi markkinoida asiakkaille *mahdollisuutena vaikuttaa palvelun sisältöön ja antaa suoraa palautetta*. Toisen vastaajan mukaan paras kannustin saada asiakkaat osallistumaan on *parempi ja aktiivisempi tiedottaminen*.

Molemmat kyselyyn vastanneet asiakkaat kertoivat kuulleensa asiakasraadista sosiaaliohjaajalta tapaamisessa. Asiakkaat kokivat asiakasraatia koskevat ohjeet ja infokirjeet toimivina. Toinen vastaajista koki, että muutokset raatien pitämisessä (yksi raatikerta jäi pitämättä) sekoitti ja hämmensi häntä. Suullisesti saimme palautetta myös infokirjeestä puuttumaan jääneestä puhelinnumerosta, jonka kautta olisi voinut ottaa tarvittaessa yhteyttä.

Paljon pohdintaa ja kommentteja keräsivät *raadin järjestämispaikan sijainti ja ajankohta*. Asiakasraati järjestettiin Pasilan asukastalolla. Paikka valikoitui, sillä se järjestyi helposti suhteellisen tiukan suunnitteluajataulun puitteissa. Lisäksi katsottiin, että se sijaitsi hyvien kulkuyhteyksien varrella (bussit, raitiovaunut ja juna). Suunnitteluvaiheessa paikka nähtiin myös soveltuvaksi raatitoimintaa ajatellen, sillä sen yhteydessä oli muun muassa hyvät lastenhoitotilat. Lisäksi kahvitarjoilu oli helposti tilattavissa paikan päältä.

Raati ei ollut siis alueellinen, vaan siihen yritettiin koota asiakkaita ympäri Helsinkiä jokaiselta alueelta. Toteutuneen asiakasraadin järjestämispaikan sijainnilla nähtiin olevan

vaikutusta raadin vähäiseen osallistujamäärään. Sijaintia heikon asiakasmäärän syynä vastauksissa korostivat kyselyyn vastanneet työntekijät. Myös raatiin osallistuneet ohjaajat arvioivat, että sijainnilla oli suuri merkitys asiakkaiden osallistumista ajatellen.

”Jos asiat ei tapahdu omassa leikki puistossa niin sit se on niinku liian kaukana. Et vaik se olis miten keskeinen sijainti, jos se ei oo sihan siinä kulman takana.... niin sit se on vaan liian kaukana.”

”Sijainti ja kellonaika merkityksellisiä, kaukaa tulevat eivät viitsi vaivautua”

”Tilaisuuden pitäisi olla lähempänä asiakkaita”

Raadin sijainnin paikallisuus versus alueettomuus nousi asiakasrekrytoinnin yhdeksi painotetummaksi osatekijäksi varhaisen tuen perhetyön henkilökunnan arvion mukaan. Kuitenkin kysyttäessä mielipiteitä alueellisista raadeista, molemmat raatiin osallistuneet asiakkaat olivat sitä mieltä, että kynnys osallistua raatiin kasvaisi, jos raati kokoontuisi omalla alueella ja mukana olisi mahdollisesti tuttuja.

Rekrytointihaasteisiin vaikutti aineiston mukaan myös ajankohta. Ajankohdaksi valikoitui käytännöllisistä ja kalenterillisistä syistä toukokuun perjantai-aamupäivät. Toinen ohjaajista nimesi kevään kiireiseksi ajankohdaksi asiakkaille. Aamuajan arvioitiin olevan vauva- ja pikkulapsiperheissä haastava. Arvioitiin myös, että perjantai viikonpäivänä on monille haasteellinen viikonloppusuunnitelmien ynnä muiden menojen takia. Myös lähesimies arvioi, että ajankohta oli vaikea asiakkaille. Hänen mielestään vastaavanlaisessa toiminnassa ajankohta pitäisi tulevaisuudessa suunnitella tarkemmin.

”Monelle toi aamu aika on haastava, ei taho päästä ylös ja liikenteeseen, ja jos matkaan menee tunti, puoltoista, niin luo lisää haastetta kyllä siihen tulemiseen.”

”Mut tota niin, siis ajankohta: vuodenaika, kuukausi, päivä. Ja tota niin, sit se et oliko se vaatimus et täytyy sitoutua jokaiseen kertaan, ni se oli ne tekijät, miksei ne sit halunneet tulla. Et sitä markkinoitiin kyllä hyvin työntekijöiden puolesta.”

Kuten aiemminkin mainitsimmekin, aineiston mukaan myös asiakkaiden sitouttaminen pohditutti vastaajia. Sitouttamishaasteiden ja lyhyiden asiakkuuksien vuoksi koettiin, että aluksi suunnitellut neljä raatikertaa olisi ollut liikaa ja olisi myös jatkossa liikaa. Raatiker-toja vähennettiin yhdellä siinä vaiheessa, kun huomattiin rekrytoinnin haasteet. Lähesimiehen mukaan asiakasrekrytointiin saattoi vaikuttaa se, että asiakkaan olisi pitänyt sitoutua neljään (myöhemmin kolmeen) raatikertaan. Toteutuneiden asiakasraatikertojen määrän (3) toinen osallistuneista asiakkaista koki *melko vähäiseksi, mutta sopivaksi*.

Hän uskoi hyödyllisimmäksi toteuttaa useamman raatikerran pienellä ja tiiviillä aikavälillä pienelle osallistujaryhmälle.

Raadin toteuttamispaikka, eli Pasilan asukastalo, toimi tilana hyvin raadin tarpeita ajatellen. Se nähtiin niin raadin ohjaajien kuin osallistuneiden mielestä toimivana paikkana. Myös omat havaintomme pienistä käytännön seikoista puolsivat kokoontumispaikan onnistuneisuutta. Lisäksi lastenhoito oli helposti järjestettävissä asukastalon vieressä sijaitsevassa leikkipuiston tiloissa.

Osallistuneet asiakkaat kokivat Pasilan asukastalon kivaksi ja toimivaksi paikaksi. Perjantaiaamupäivä ajankohtana sopi *periaatteessa* osallistujille ihan hyvin. Tosin kumpikaan osallistujista ei pystynyt osallistumaan kaikkiin raatikertoihin. Syinä olivat muun muassa sairastumiset ja muut menot. Toinen vastaajista koki, että raatiin varattu 1,5 tuntia oli sopiva aika yhteen kokoontumiseen. Toinen vastaajista puolestaan koki, ettei aika ollut riittävä. Hän ehdotti, että jatkossa raati voisi kokoontua kahden, kolmen tunnin ajan, jottei aika loppuisi kesken.

Asiakasraatiin osallistujille oli suunniteltu sekä *kannusteita että lastenhoitoa*. Asiakasraatiin järjestettiin varhaisen tuen perhetyön toimesta kahvia, pullaa ja keksejä. Lisäksi lapsille oli varattu mehua, keksejä ja rusinoita. Lisäksi osallistujat saivat palkkioksi osallistumisestaan kaksi elokuvalippua. Molemmat raatiin osallistuneet asiakkaat totesivat, etteivät järjestetyt kannusteet olleet vaikuttamassa heidän osallistumispäätökseen. Kahvitus koettiin kuitenkin hyvänä ja pullatkin mainittiin positiivisessa mielessä osallistuneille asiakkaille osoitetussa kyselyssä.

"Elokuvaliput oli minulle melko yhdentekevät, enemmän kiinnosti mahdollisuus vaikuttaa. Jos joku olisi pessyt ikkunat tällä välin..? Vaikea sanoa... lahjakortti s- tai k-ryhmään?"

Työntekijät arvioivat kyselyn perusteella kannusteiden olevan tärkeässä roolissa rekrytoinnin onnistumiseksi. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat, että mahdollinen palkinto motivoi asiakkaita osallistumaan ja *hyvät tarjoilut voivat toimia "porkkanana"*. Muutamissa työntekijöiden vastauksissa tuli esille, että lounaan tarjoaminen asiakkaille, ainakin lapsille, voisi olla sopiva kannustin kyseisessä asiakasryhmässä. Lisäksi ideoitii vanhemmille, jotain *hemmottelujuttuja*, kuten esimerkiksi oppilastilauksena päähierontaa tai muuta vastaavaa arjen vastapainoksi.

Lastenhoidon merkitys nousi esiin vahvasti aineistosta. Osallistuneet asiakkaat sanoivat, että järjestetty lastenhoito oli vaikuttamassa heidän osallistumis päätökseen ja -mahdollisuuteen. Raadin ohjaajat ja lähiesimies arvioivat järjestetyn lastenhoidon olevan heidän asiakaskunnassaan ensimmäinen edellytys, jotta asiakkaita saadaan mukaan kehittämistoimintaan. Myös kyselyyn vastanneista työntekijöistä kolme mainitsivat järjestetyn lastenhoidon välttämättömyyden vastaavanlaisessa toiminnassa.

Suullisen palautteen ja omien havaintojemme pohjalta lastenhoitojärjestelyt sujuivat hyvin. Lastenhoitoon suunnitellun tilan ja asiakasraatitilan olemisen samassa rakennuksessa koimme erittäin käytännölliseksi, sillä lastenhoitajalla oli mahdollisuus tulla sisätiloja pitkin käymään asiakasraatitiloissa, mikäli hoidettaville lapsille olisi tullut esimerkiksi ikävä äitiä tai jokin muu hätä.

”Kiva tapaaminen, hyvä pulla, lapsi viihtyi, tuli KUULTU olo.”

7.1.4 Juurruttaminen

Tehtävämme oli arvioida aineiston pohjalta myös asiakasraatimenetelmän juurruttamisen edellytyksiä varhaisen tuen perhetyössä. Varhaisen tuen perhetyön yksiköllä ei ollut raatikokeilun alkaessa tavoitteena raatimenetelmän juurruttaminen osaksi vakiintunutta toimintaa. Juurruttaminen ei siis ollut yksikön tavoitteena, vaan asiakasraati haluttiin toteuttaa ennen kaikkea kertaluontoisena suunniteltujen teemojen ympärille. Me opinnäytetyöntekijät halusimme tarkastella myös toiminnan juurruttamisen mahdollisuuksia, jotta työssämme säilyisi vahvasti kehittämisorientoitunut ote.

Aineiston perusteella säännöllisesti kokoontuvan, samoista asiakkaista koostuvan asiakasraadin juurruttamisen edellytyksiä ei aineiston perusteella varhaisen tuen perhetyössä ole. Haasteeksi nousi asiakkaiden rekrytoiminen. Asiakkaiden erityiset elämäntilanteet ja lyhyet asiakkuudet ovat aineiston mukaan voimakkaasti vaikuttamassa siihen, että asiakasraati on haastava toteuttaa varhaisen tuen perhetyön yksikössä. Asiakasraadin ohjaajat kokivat menetelmän kuitenkin itsessään käyttökelpoisena ja pohtivat sen käyttöä muun muassa laajemmassa lapsiperheitä koskevassa palveluiden kontekstissa. Asiakasraadin ohjaajan mukaan raati voisi toimia esimerkiksi tulevaisuudessa perhekeskuksessa eri toimijoiden yhteistyönä toteutettuna.

Vaikka raatimenetelmä ei sellaisenaan toiminut, aineiston mukaan asiakasraatimenetelmää pystyttäisiin kuitenkin käyttämään sovelletusti myös varhaisen tuen perhetyön asiakkaiden kanssa. Raadin ohjaajien mukaan asiakasraatimenetelmää voitaisiin käyttää tulevaisuudessakin, mikäli toimintaan saataisiin asiakkaita paremmin mukaan. Parhaiten toimisi ohjaajien ja lähiesimiehen mukaan kertaluontoiset teemapäivät, joihin koottaisiin asiakkaat alueellisesti.

7.2 Metropolian ja Varhaisen tuen perhetyön yhteistyö prosessin aikana

Lähdimme opiskelijoina varhaisen tuen perhetyön yksikön yhteistyöpyynnöstä toteuttamaan opinnäytetyötä asiakasraatiin liittyen. Meidän Metropolian opiskelijoiden ja varhaisen tuen perhetyön yhteistyön alkaessa moni seikka asiakasraadin suunnittelun ja toteutuksen tiimoilta oli epäselvää. Huomasimme, että meillä oli eriäviä käsityksiä rooleistamme raadin toteutusta koskien. Muun muassa asiakasraadin ohjaamiseen liittyvä roolitus oli puhuttava auki heti ensimmäisessä tapaamisessa raatiin valikoituneiden varhaisen tuen perhetyön työntekijöiden kanssa.

Aineistosta kävi, että raadin ohjaajiksi valikoituneet olivat aluksi epätietoisia siitä, mitä heiltä odotettiin raadin suhteen. Asiakasraati toimintamenetelmänä oli niin meille opiskelijoille kuin työntekijöillekin tuntematon. Oli siis luonnollista, että menetelmän sisäistämiseen sekä yhteistyön selkeyttämiseen meni oma aikansa.

Aineistosta kävi ilmi, että opinnäytetyön prosessiin liittyvät vaiheet, kuten tutkimusluvan odottaminen, vaikuttivat asiakasraadin suunnittelu- ja toteuttamisprosessiin. Kun myönteinen tutkimuslupapäätös tuli, pyrittiin asiakasraatiprosessia laittamaan vauhdilla eteenpäin. Tapasimme koko työryhmän palaverissa, jossa pohdimme yhdessä asiakasrekrytointia sekä asiakasraadin järjestämispaikka ja ajankohtaa. Työntekijät saivat rekrytoida asiakkaita raatiin oman harkintansa mukaan sovitun ajan sisällä.

Raadin ohjaajat kertoivat kokeneensa helpottavana, kun heidän ei tarvinnut pitää pöytäkirjaa tapaamisista, vaan me opiskelijat teimme raadin kokoontumisista muistiinpanot. Lähiesimies arvioi, että yhteistyö Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa olisi mahdollinen jatkossakin asiakasosallisuutta vahvistavien menetelmien toteuttamiseksi.

8 Asiakasosallisuuden mahdollistumisen osatekijät

Asiakasosallisuuden kehittämisen taustalla vaikuttavat useat osatekijät. Pyrimme kyselyiden ja haastatteluiden avulla selvittämään niitä osatekijöitä, jotka vaikuttavat varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuuteen. Osatekijät nousivat kerätystä aineistosta sekä osaltaan jo myös asiakasraatiprosessin suunnittelun ja toteuttamisen aikana tehdystä tiedonkeruusta. Opinnäytetyömme aineistosta löysimme seuraavat osatekijät:

- ❖ Asiakasymmärrys
- ❖ Asiakastiedon hyödyntäminen työn kehittämisessä
- ❖ Asenteet ja työilmapiiri
- ❖ Resurssit
- ❖ Johtaminen ja rakenteet
- ❖ Strategiat
- ❖ Asiakkuuden erityspiirteet ja rekrytointihaasteet

Osatekijöiden voidaan nähdä olevan yhteydessä toinen toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Tässä työssä nostimme ne tarkasteluun yksitellen tietoisina siitä, että todellisuudessa kukin osatekijä liittyy ja vaikuttaa toinen toiseensa.

8.1 Asiakasymmärrys

Aineiston perusteella varhaisen tuen yksilöllisessä perhetyössä valitsee vahva asiakaslähtöinen työorientaatio, jonka voidaan nähdä edesauttavan asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä. Kolme vastaajaa kahdestatoista oli kuitenkin sitä mieltä, että asiakaslähtöisyyden ymmärrystavoissa on eroja. Loput vastaajista eivät osanneet vastata kysymykseen siitä, ymmärretäänkö asiakaslähtöisyys eri tavoin yksikön sisällä.

Vastausten perusteella niin esimiehet kuin työntekijätkin painottivat, että työtä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Vastauksissa korostui ajatus siitä, ettei asiakas ole työn kohde, vaan työskentely tapahtuu asiakkaan kanssa yhteistyössä. Asiakkaalla nähdään olevan kykyä ja ymmärrystä arvioida omaa tilannettaan ja löytää ratkaisuja elämän pulmatilanteissa. Asiakas tunnustetaan aktiivisena toimijana ja oman elämänsä asiantuntijana. Yksilöllisessä asiakastyöskentelyssä painottuu työntekijän ja asiakkaan dialogin ja vuorovaikutuksen merkitys.

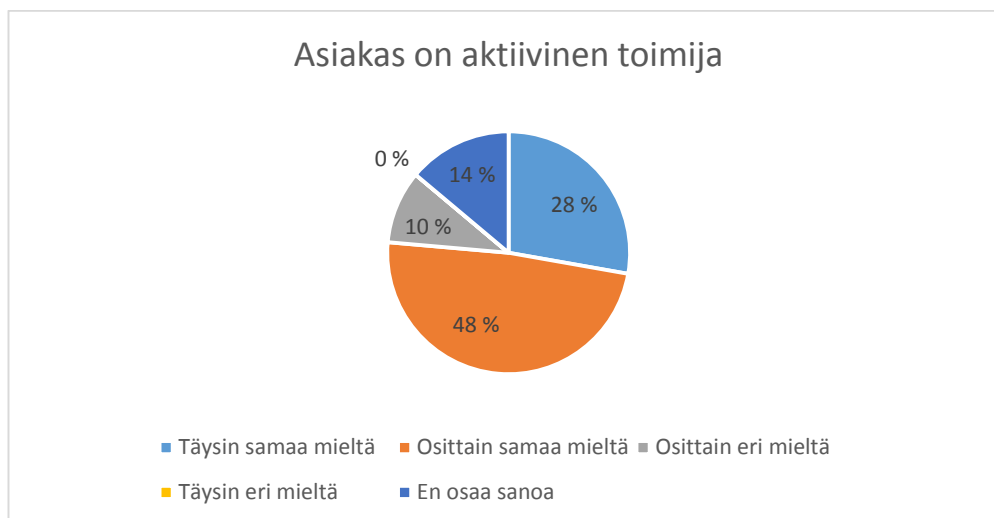
”asiakastyö on dialogista.... me työskennellään aina yhdessä sen asiakkaan kanssa. Ei sillä tavalla että työntekijä tulee ja määrittelee perheen ongelmat ja sanoo mitkä teidän tavoitteet on, ja sitten kertoo miten ne on toteutunut, vaan työskennellään aina yhteistyössä sen asiakkaan kanssa...”

”Kyllähän se asiakas täytyy olla siinä keskiössä eli miettiä sitä kautta että lähteä tulemaan... alhaalta ylöspäin. ... se asiakas pitää olla keskiössä.”

”On sitä asiakaslähtöisyyttä, että se on tasapuolista ja tasa-arvoista, koska sit muuten se niin kun, sit se asiakaslähtöisyys on ihan sanahelinää, jos kohdentuu vain osalle väestöstä. Et jotkut saa mahdottoman hyvää palvelua ja jotkut jää ilman. Sekään ei.. se on jonkun kannalta asiakaslähtöistä, mutta ne jotka on jääneet palvelun ulkopuolelle.”

Asiakasosallisuus varhaisen tuen perhetyössä nähtiin erityisesti työntekijöiden kesken vahvasti asiakkaan osallisuutena määrittää oma asiakassuhde ja toimia omassa asiakassuhteessaan. Työskentelyn lähtökohdaksi nähtiin asiakkaan tarpeet ja asiakas haluttiin nähdä palvelun keskiössä. Tärkeänä pidettiin, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa häntä koskeviin asioihin yksilöllisessä palvelusuhteessa. Tämä mahdollistuu asiakassuhteessa, jossa *palvelu räätälöityy ja muokkautuu asiakkaan tarpeiden mukaan*. Työntekijöiden asiakassuhteiden työorientaatio on aineiston perusteella asiakaslähtöinen. Aineiston perusteella varhaisen tuen perhetyön yksikössä asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa omaa asiakkuutta koskeviin suunnitelmiin ja päätöksiin. Työtä kuvattiin tehtävän yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas nähdään asiakassuhteessa toimijana. Väitteeseen, että asiakas on aktiivinen toimija, vastasi työntekijöistä joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä yhteensä 77 % vastanneista (taulukko 2).

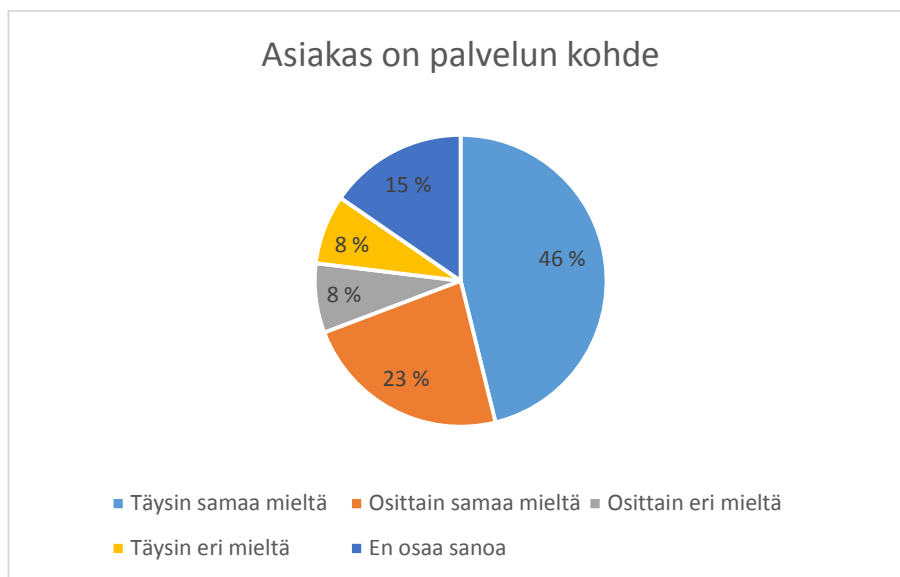
Taulukko 2. Väittämä: asiakas on aktiivinen toimija



Esimiesten haastattelujen perusteella nousi esiin arvio, ettei tuloksellista työtä voitaisi toteuttaa muuten kuin asiakkaan ehdoilla ja yhdessä asiakkaan kanssa. Esimiehet näkivät siis asiakkaan roolin suhteessa palveluun ja työntekijään enemmän tasavertaisena kumppanina kuin vastakkainasetteluiden kautta. Heidän vastaustensa pohjalta asiakas ei ole kontrolloitava, autettava tai tietämisen kohde.

Toisaalta työntekijöiltä kysyttäessä, että onko asiakas palvelun kohde, osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli yhteensä yhdeksän työntekijää, eli 69 % vastanneista työntekijöistä (taulukko 3). Vastaus on ristiriitainen muun aineiston kanssa ja herättää epäilyä, ettei kysymystä ymmärretty. Voi olla, että työntekijät tulkitsevat kysymyksen eri tavalla kuin olimme tarkoittaneet. He saattoivat tulkita kysymyksen esimerkiksi siten, että asiakas kohteena merkitsee keskiössä olemista eikä niinkään objektin asemassa olemista, kuten kyselyssä tarkoitimme.

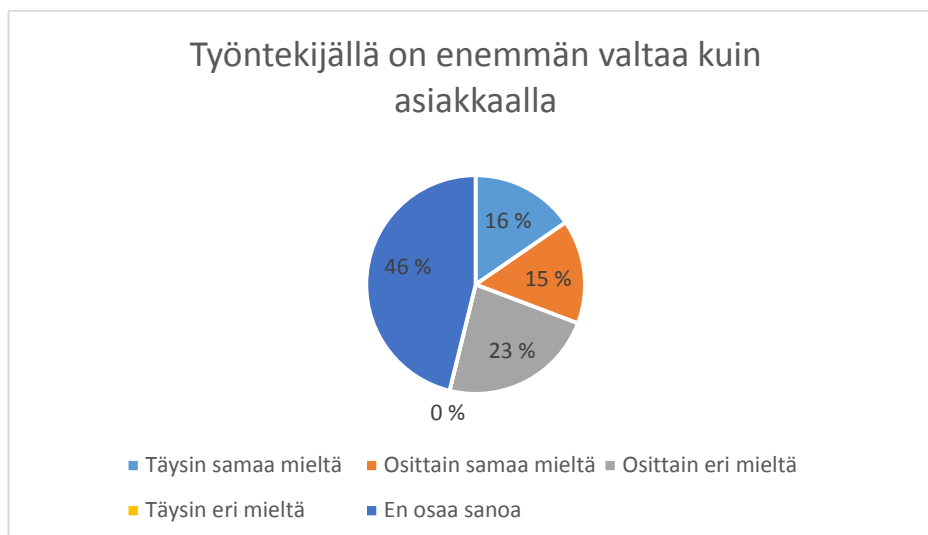
Taulukko 3. Väittämä: asiakas on palvelun kohde



Aineiston perusteella työntekijän asiakaskäsityksen taustalla vaikuttavat näkemykset vallasta. Siis se, miten työntekijä näkee asiakkaalla olevan valtaa, kuvastaa myös asiakaskäsitystä. Onko asiakkaalla valtaa vaikuttaa asioihin niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla? Entä kenellä on valta määrittää ongelma tai palvelun sisältö?

Kysymykseemme työntekijän ja asiakkaan välisestä vallan suhteesta (taulukko 4) ei vastausten perusteella ollut helppo vastata. Väittämään vastasi 46 % vastaajista ”en osaa sanoa”. Vastaushajonnasta huolimatta huomioitavaa on, ettei yksikään vastannut olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. Aineiston perusteella voidaan siis varovasti todeta, että työntekijällä on enemmän valtaa kuin asiakkaalla.

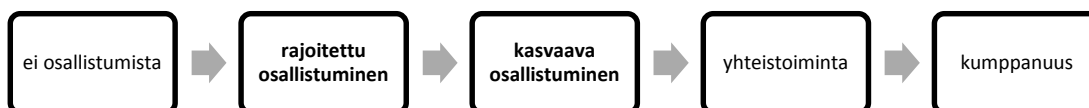
Taulukko 4. Väittämä: työntekijöillä on enemmän valtaa kuin asiakkailla



Työntekijöiden vastauksissa asiakkaan kuulemisen merkitys nousi vahvimaksi asiakaslähtöisen työn määrittäjäksi ja tunnusmerkiksi. Asiakkaan kuuleminen oli mainittu kaikissa avoimissa vastauksissa suoraan tai kiertoilmaisulla. Työntekijöiden mukaan asiakasta pitää kuulla työn kehittämisessä. Kommentteissa painottui ajatus, että asiakkaan mielipiteiden, ajatusten, ideoiden ja kritiikin kuunteleminen on tärkeää palvelun kehittämisessä. Työntekijöiden mukaan asiakkaiden toiveet, palautteet ja kommentit tulisi ottaa huomioon palvelun kehittämisessä.

"Asiakaslähtöinen työn kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaiden kuulemisella ja on sitä kautta nousseiden ideoiden, ajatusten ja kritiikin työstämistä."

Käytimme esimiesten haastatteluissa asiakkaiden osallisuuden asteen tarkastelun apuna viiden tason luokittelua. Tasojen tarkoitus on kuvata asiakkaiden osallisuutta palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Lähiesimies ja ylempi esimies paikansivat yksikön asiakasosallisuuden palveluiden kehittämisessä luokittelun kautta rajoitetun osallistumisen ja kasvavan osallistumisen tasoille (kuvio 10). Kysymys koettiin haastavana ja kovin teoreettisena, sillä asiakasosallisuus on niin moniulotteinen käsite. Työntekijöiden ja esimiesten vastaukset ovat kuitenkin samansuuntaisia ja muodostavat samansuuntaisen käsityksen asiakkaiden osallisuuden nykytilasta.

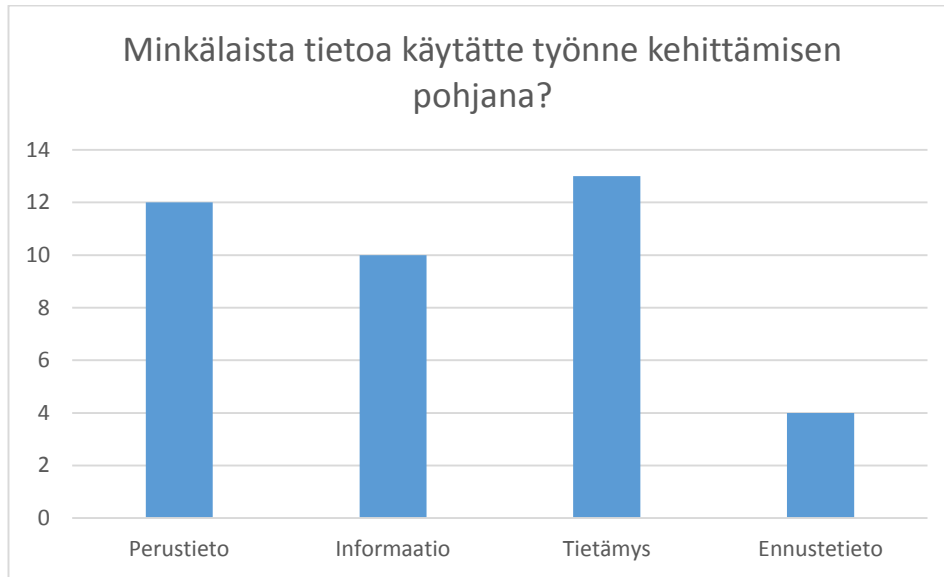


Kuvio 10. Osallisuuden luokat (Mukaiillen Toikko 2006a: 4–5)

8.2 Asiakastiedon käyttäminen työn kehittämisessä

Asiakkaiden osallistumisessa työn kehittämiseen tarvitaan asiakastietoa, jota käytetään työn kehittämisen pohjana. Sen takia olemme nostaneet sen erillisenä osatekijänä esiin pohdittaessa asiakasosallisuuden osatekijöitä. Sekä kyselyssämme että haastatteluissa käytimme Toikon (2006a: 5) asiakastiedon luokitteluperusteita ja annoimme informanteille nähtäväksi selitykset asiakastiedon muodoille. *Perustiedolla* tarkoitamme tässä jo olemassa olevaa, helposti saatavaa tietoa kuten henkilötietoja ja tyytyväisyyskyselyiden tuloksia. *Informaatiolla* tarkoitamme johdettua tietoa, joka syntyy eri perustietoa yhdistelemällä kuten tietoa asiakkuuksista ja palvelun käyttöhistoriasta. *Tietämyksellä* tarkoitamme kokemusperäistä työntekijöiden ”hiljaista tietoa”. *Ennustetiedolla* tarkoitamme puolestaan tietoa, joka yhdistelee kaikkia edellä mainittuja kuten trenditutkimuksia, tulevaisuuden tutkimuksia ja skenaarioanalyyssejä. Työntekijöiden vastausten perusteella 100% mielestä työn kehittäminen tapahtuu tietämyksen eli niin sanotun ”hiljaisen tiedon” avulla (taulukko 5).

Taulukko 5. Minkälaista tietoa käytätte työn kehittämisen pohjana



Myös esimiehet olivat täysin samaa mieltä ja näkivät että nimenomaan hiljainen tieto toimii suurena pääomana työssä. Toisaalta hiljaisen tiedon hyödyntäminen nähtiin kehittämisen paikkana riippuen aikakaudesta ja tilanteesta.

”Sit tietenkin tietämystä on hiljaista tietoa, kokemusperäisesti syntyvää tietoa, luonnollistikin.”

”Ilman muuta tämmöistä kokemusperäistä tietämystä ja työntekijän hiljaista tietoa.”

Suurin osa työntekijöistä nimesi myös perustiedon ja informaation lähteeksi työn kehittämiseen. Ennustetietoa työn kehittämisessä kertoi käyttävänsä 4/13 vastaajista. Sekä lähiesimiehen että ylemmän esimiehen haastatteluvastauksista muodostuu samansuuntainen tulos: esimiesten mukaan käytössä on useampaakin asiakastiedon muotoa. Perustiedoista he kertoivat käytössä olevaan henkilötiedot ja tietojärjestelmän asiakastiedot. Asiakastytyväisyystietoja varhaisen tuen perhetyössä kerätään vielä toistaiseksi Helsingin kaupungin yleisellä palautejärjestelmällä. Informaation osalta esimiehet olivat samaa mieltä keskenään, että varhaisen tuen perhetyössä ei ole käytössä varsinaista yhdistelevää informaatiotietoa.

”Mutta sitten johdettu tietoa, niin oikeastaan tollasessa pitäisi olla jokin kehittämiskonsultti, joka pystyi pureutumaan siihen sitten tarkemmin, että meillä ei ole ollut omassa työssä aikaa sitä sillä tavalla käsitellä kuin pitäisi.”

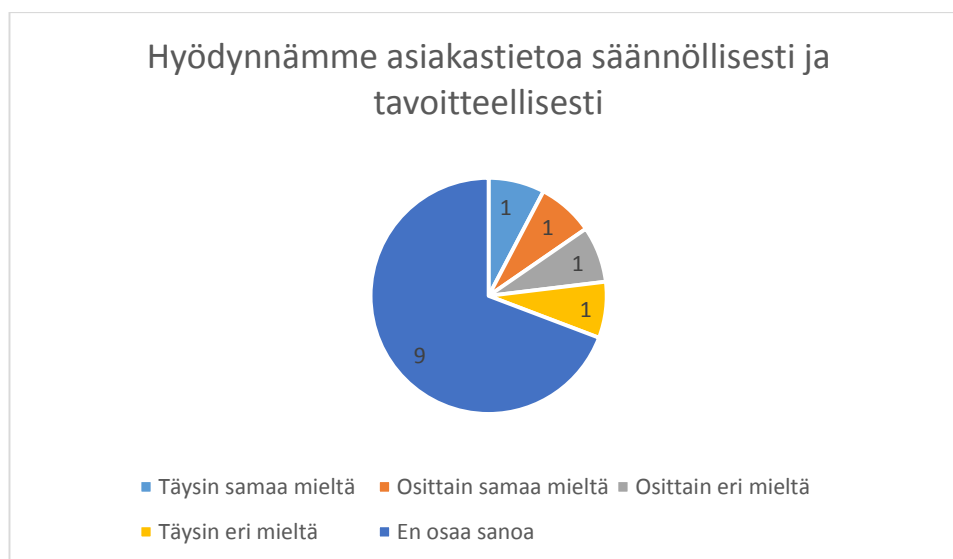
”Ööö, näitä perustietojen yhdistämistä..., en varsinaisesti tunnista varhaisen tuen osalta, muiden osalta kyllä. Meillä on tämmöinen ekomed-järjestelmä joka

kerää ikään kuin monesta eri tietolähteestä tämmöistä synteesitietoa, mutta tämmöistä varhaisen tuen perhetyön osalta ei ole.”

Lähiesimies ei nähnyt ennustetiedon käytön olevan mahdollista ilman erillistä kehittämiskonsulttia. Ylempi esimies puolestaan näki, että työn kehittämisen pohjana käytetään ennustetietoa. Hänen mielestään tulevaisuutta voidaan ennustaa menneen pohjalta. Varhaisen tuen perhetyössä käytettävää ennustetietoa ovat esimerkiksi taloustiedot ja väestötiedot. Niiden pohjalta pystytään suunnittelemaan palvelun sisältöjä ja muotoja.

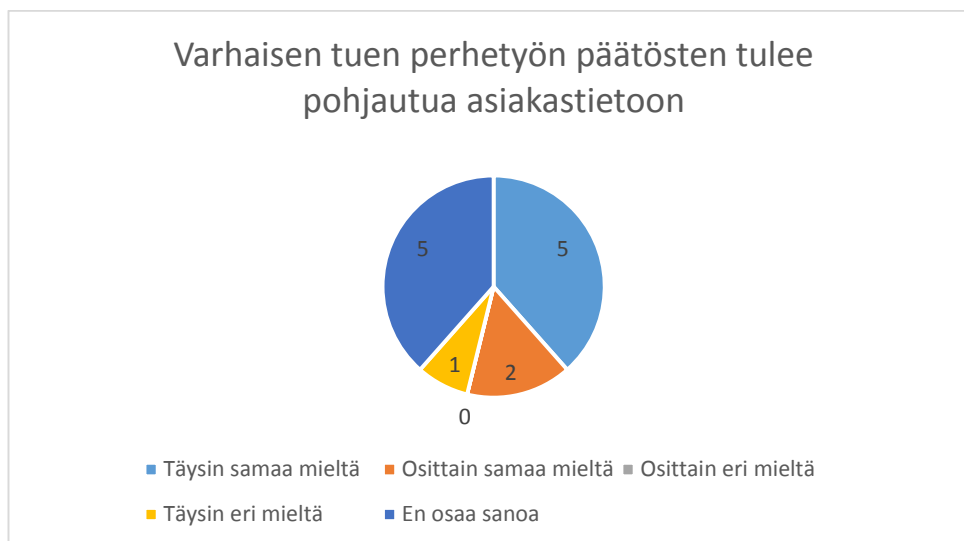
Työntekijät vastasivat myös kysymykseen Miten hyödynnätte edellä mainittuja asiakastiedon muotoja. Kaikkien vastanneiden mielestä asiakastietoa hyödynnetään asiakastilanteissa sekä vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi (10/13) vastasi, että asiakastietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa ja (6/13) vastasi, että tietoa käytetään toiminnan arvioinnin tukena. Suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan osannut sanoa, hyödynnetäänkö asiakastietoa säännöllisesti ja tavoitteellisesti varhaisen tuen perhetyössä (taulukko 6).

Taulukko 6. Kysymys asiakastiedon hyödyntämisestä säännöllisesti ja tavoitteellisesti



Vaikka asiakastiedon hyödyntäminen palvelun kehittämisessä herätti monissa työntekijöissä epätietoisuutta ja esimiehet kokivat, ettei asiakastietoa hyödynnetä vielä riittävästi, tahtotila tulevaisuuden suhteen oli yhtenevä kaikkien vastanneiden kesken. Kysyttäessä tulisiko Varhaisen tuen perhetyön päätösten perustua asiakastietoon (taulukko 7) ”osittain samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” olivat 55% työntekijöistä.

Taulukko 7. Väittämä: varhaisen tuen perhetyön päätösten tulee pohjautua asiakastietoon



Myös esimiehet näkivät, että esimerkiksi varhaisen tuen perhetyön oma palautejärjestelmä voisi antaa suoraa palautetta toiminnasta eli *ydintietoa*, jota tarvitaan ohjaamaan toimintaa. Asiakastiedon käytössä nähtiin myös oleellisena sen jatkuvuus, jotta sitä voidaan seurata ja arvioida.

”Kun meillä on tämä asiakaspalautejärjestelmä, et onko se sitten, et miten sitten sieltä viedään käytäntöön. Niin.. kyllä tota ilman muuta se että on tämmöinen, täytyy luoda rakenne ja järjestelmä missä niin kun pysähdytetään tarkastelemaan asiakaspalautekyselytuloksia. Sehän ei auta että ne siellä vaan on, sehän ei tuota vielä mitään.”

”Niin kuin on ajateltukin, että tulevaisuudessa tulee olla ihan jatkuvasti ja sitä voi seurata. Ihan tavallaan, ikään kuin reaaliajassa, koska sen pystyy järjestämään niin, että se on reaaliaikaista käppyrää. Näkee jopa trendiä että mihin se menyt...Näin toivon. Sitä on haluttu ja sellainen ollaan saamassa.”

8.3 Työkulttuuri ja asenteet

Yhtenä asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen osatekijänä voidaan nähdä aineiston perusteella työkulttuuri ja työntekijöiden asenteet. Esimiehet arvioivat yksikössä olevan vahva asiakaslähtöinen työorientaatio. Ylempi esimies uskoi asiakaslähtöisen asenteen olevan osaksi määrätietoisten työntekijöiden rekrytoinnin tulos. *Työhön on valikoitunut ja siihen on valikoitu vuosien varrella työntekijöitä, joiden on ajateltu suuntautuvan asiakaslähtöisesti.* Lähiesimiehen mukaan toimintakulttuuri asiakastyössä on aina dialogista. Hän näkee koko työnorientaation kumpuavan asiakaslähtöisyyden pohjalta.

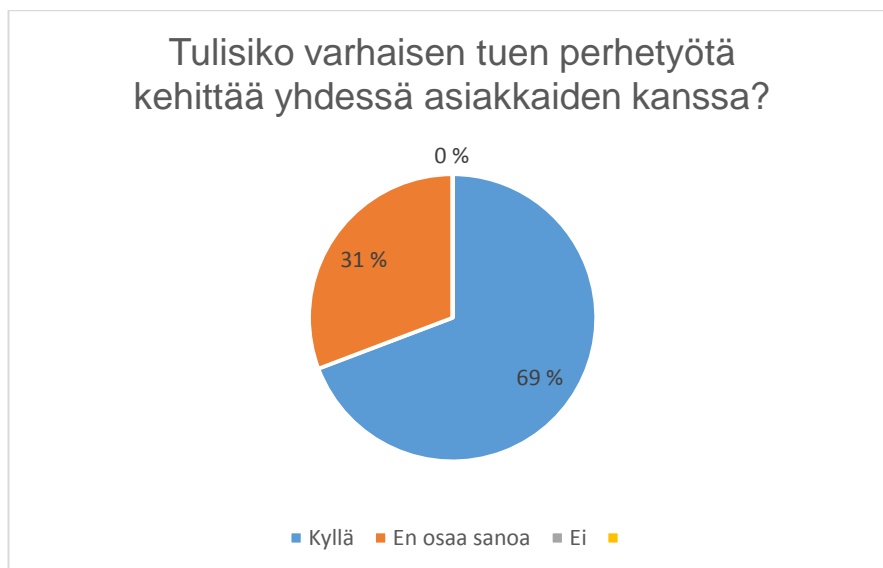
”...me työskennellään aina yhdessä sen asiakkaan kanssa. Ei sillä tavalla että työntekijä tulee ja määrittelee perheen ongelmat ja sanoo mitkä teidän tavoitteet

on, ja sitten kertoo miten ne on toteutunut, vaan työskennellään aina yhteistyössä sen asiakkaan kanssa. ...asiakslähtöinen kehittäminen niin se on meidän peruspullaa. Miten sen nyt sanois, me ei keksitä miten muuten me voitaisiin työskennellä kun asiakslähtöisesti.”

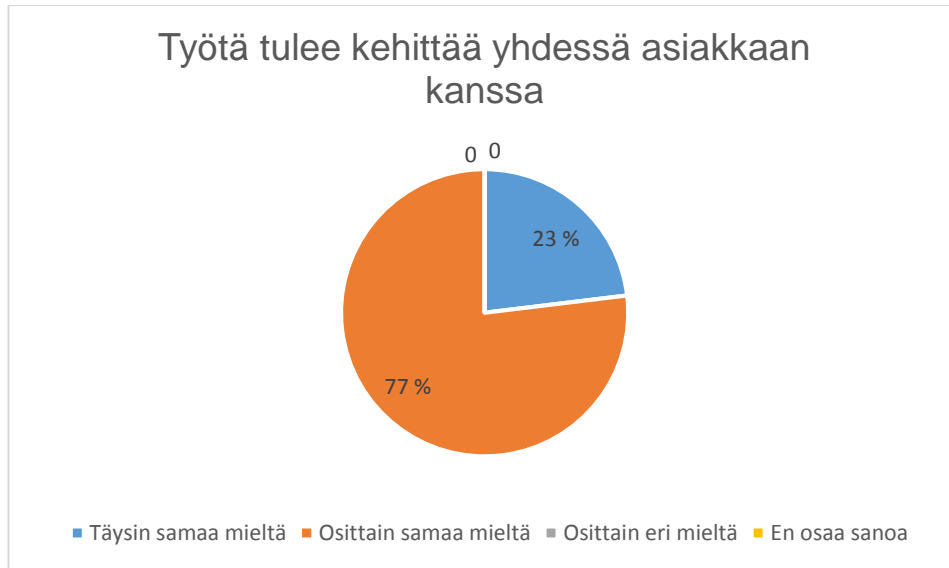
Lähiesimiehen mukaan myös koulutuksella on osuutensa työyhteisön asiakslähtöisen orientaation vahvistamisessa. Hänen mukaan asiakslähtöisyys on vahvasti ajan *trendi* ja niin *tän päivän juttu*, että aiheesta on järjestetty koulutustakin henkilöstölle. Lähiesimies näkee, että työntekijöiden oma motivaatio (asenne) on asiakslähtöisyyttä edistävä tekijä. *Työntekijöiden innovatiivisuus, ja uusien asioiden omaksuminen ja niiden eteenpäin vieminen* osaltaan vaikuttamassa asiakslähtöisyyden vahvistumisessa varhaisen tuen perhetyön yksikössä.

Yhdeksän (69%) kyselyyn vastanneen työntekijän mukaan varhaisen tuen perhetyötä tulee kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa (taulukko 8). Neljä vastanneista (31%) vastasi kysymykseen, ettei osaa sanoa tuleeko työtä kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Kun sama kysymys kysyttiin väitteen ”työtä tulee kehittää yhdessä asiakkaan kanssa” muodossa, vastanneista kymmenen (77%) oli osittain samaa mieltä väitteen kanssa (taulukko 9). Täysin samaa mieltä väitteen oli kolme vastanneista (23%). Asiakslähtöisen työn kehittämisen voidaan tämän perusteella nähdä olevan hyvin vahvana osana varhaisen tuen perhetyön työskentelyä.

Taulukko 8. Tulisiko varhaisen tuen perhetyötä kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa?

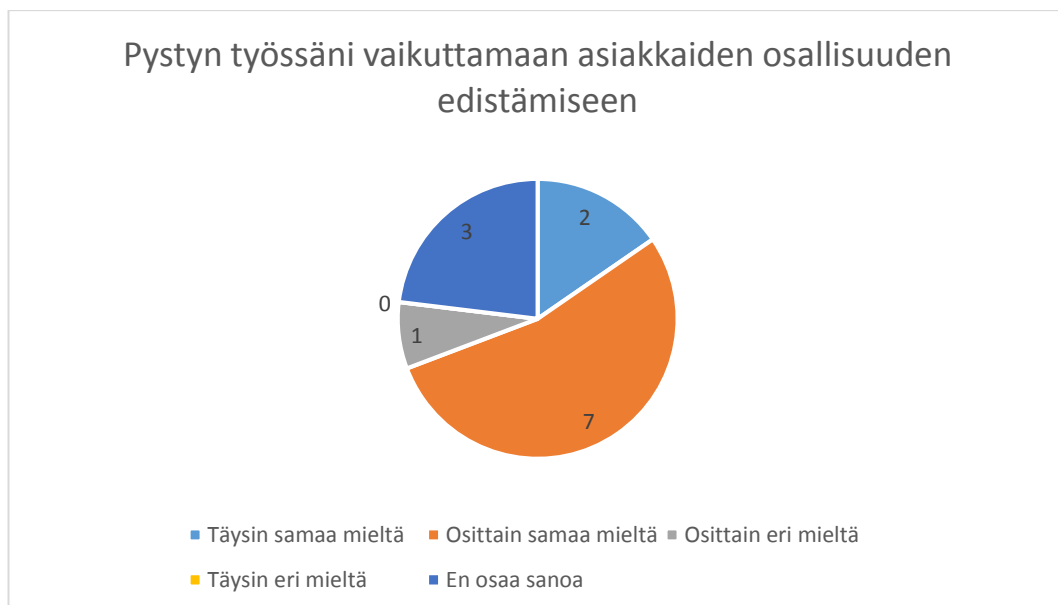


Taulukko 9. Väittämä: työtä tulee kehittää yhdessä asiakkaan kanssa



Yhdeksän kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, että he pystyvät työssään vaikuttamaan asiakkaiden osallisuuden edistämiseen. He olivat väittämän (taulukko 10) ”pystyn työssäni vaikuttamaan asiakkaiden osallisuuden edistämiseen” kanssa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä.

Taulukko 10. väittämä: pystyn työssäni vaikuttamaan asiakkaiden osallisuuden edistämiseen



Ylempi esimies arvioi, että oleellista on luoda sellainen työilmapiiri, joka on avoin ja keskustelevalle. Sitä kautta myös asiakaslähtöinen työn kehittäminen mahdollistuu. Ylempi esimies näki, että *torppaava ilmapiiri* voi olla asiakaslähtöisen työn kehittämisen esteenä. Työntekijöiden tulee tulla ideoineen ja ajatuksineen kuulluksi. Kuulluksi tuleminen ei tarkoita kaikkien ideoiden toteuttamista, vaan pikemminkin sitä, että esimies viestii työntekijöille, että *omaa työhön on mahdollisuus vaikuttaa*.

”Kyllähän se semmoinen ilmapiiri, jossa työntekijät kokee että ideoita otetaan vastaan ja uskaltaa ehdottaa asioita, vähän laatikon ulkopuoleltakin, on ihan keskeistä.”

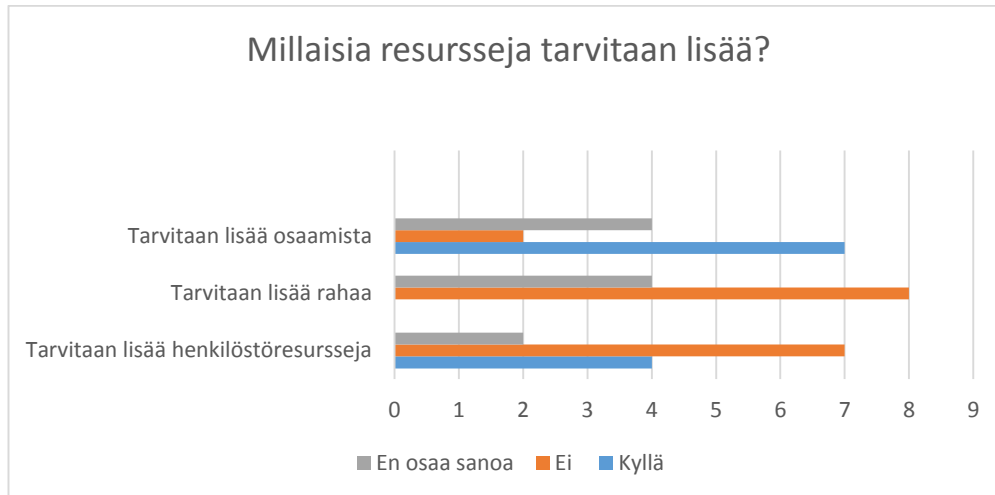
Työntekijöiden vastausten perusteella työyhteisön tahtotila koskien palvelun kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa ei ole kaikkien mielestä täysin yhtenäinen. Suuri osa, seitsemän vastanneista, kokee että työyhteisössä vallitsee yhteinen tahtotila kehittää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Vastanneista työntekijöistä kaksi on eri mieltä, heidän mukaan työyhteisössä ei ole yhteistä tahtotilaa palvelun kehittämiseksi yhdessä asiakkaan kanssa. Neljä vastanneista valitsi väittämään, ettei osaa sanoa.

Sekä asiakasraadin asiakkaiden tuottaman aineiston että asiakaskyselyn perusteella voidaan varhaisen tuen perhetyön kehittämisilmapiirin todeta olevan myös luottamuksellinen. Yhdeksän vastaajaa yhdestätoista oli kyselyn mukaan valmis kertomaan varhaisen tuen perhetyöhön liittyvistä kehittämis ehdotuksistaan omalle työntekijälle. Viidestätoista osallisuuden eri mahdollisuuksista kysyttäessä, työntekijän kanssa suoraan keskusteleminen nousi suosituimmaksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaslähtöisen, keskustelevalle, avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin voidaan nähdä edistävän asiakasosallisuutta työn kehittämisessä varhaisen tuen perhetyössä

8.4 Resurssit

Sekä työntekijöiden kyselyaineistosta että esimiesten haastatteluista nousi esiin asiakasosallisuuden estäviä ja edistäviä tekijöitä myös resurssien puolesta (taulukko 11). Resurssiksi olemme tässä työssä jaotelleet osaamisen, rahan ja henkilöstömäärän.

Taulukko 11. Millaisia resursseja tarvitaan lisää?



Varhaisen tuen perhetyön työntekijöistä yli puolet koki tarvitsevansa lisää osaamista asiakasosallisuuden vahvistamiseksi. Toisaalta ylemmän esimiehen haastatteluvastauksista nousee esiin käsitys työntekijöiden vahvasta asiakaslähtöisen työn osaamisesta. Ylempi esimies korosti haastatteluvastauksessaan sitä, että varhaisen tuen perhetyön työntekijät tekevät työtä suorassa asiakasrajapinnassa eikä sitä voi muuten tehdä kuin asiakaslähtöisesti

”Ei sitku se on sellainen asia ku sehän lähtee ihan koulutuksesta toi asiakaslähtöisyys ja osallisuus, se on jotenkin niin tän päivän juttu, niin ja sithän meillä on koulutuksia siitä aiheesta, et se on jotenkin niin auki puhuttu asia.”

Lähiesimies korosti samaa asiaa ja näki asiakasosallisuuden hallinnan itsestäänselvyytenä työssä.

”Niin mä sanoisin että tää asiakaslähtöinen kehittäminen niin se on meidän peruspullaa.”

Talouden ja rahan työntekijät eivät sen sijaan nähneet olevan esteenä työn kehittämiseksi. Ylempi esimies sen sijaan nosti resursseista rahan esiin sekä estävänä että edistävänä tekijänä asiakasosallisuudelle. Toisaalta asiakaslähtöisyys ja taloudelliset reunaehdot voivat hänen mielestään toimia toisiaan poissulkevinä tekijöinä, mutta toisaalta niiden poissulkevuus voi olla myös esimiehen asenteesta kiinni.

”Tietenkin siten on aina nämä taloudelliset reunaehdot. Joskus se on ihan totta, että taloudelliset reunaehdot vaikuttaa, joskus se on vain tekosyy. Et senkin näkeminen, et aina ei pidä sanoa ei ja vedota siihen talousasiaan, kun se aina ole.”

Päinvastoin joskus tiukkoina taloudellisina aikoina tarvitaan innovaatioita. Mutta että sen näkeminen onkin viisautta.”

Seitsemän vastaajista koki, ettei henkilöstöresursseja tarvittaisi lisää. Neljä vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että henkilöstöä pitäisi olla enemmän, jotta asiakkaat saataisiin helpommin mukaan palvelun kehittämiseen. Esimiesten vastauksista ei noussut kantaa henkilöstöressien lisäämisen puolesta tai vastaan. Toisaalta on huomioon otettavaa, että asiakaslähtöisen toiminnan juurruttaminen ja pitkäkestoisuus vaikuttaisi asiakasraadin jälkeen kerätyn aineiston perusteella siltä, että se vaatisi lisäresurssointia henkilökuntaan tai ainakin yhteistyötä eri toimijoiden kanssa:

”Se voi olla meistä ylemmän henkilön päätös et lähetääks yhteistyöhön, mut jos lähetään niin mä aattelen et se on meille hyvä että metropolialta tulee resursseja koska muuten se olis vaan meidän varassa, joka olis sit taas haastavaa.”

”Tavallaan se asiakasraadin juurruttaminen ei kyllä toteudu ilman, tai siis pelkästään meidän työntekijöiden varassa.”

8.5 Johtaminen

Asiakasosallisuuden estäviä ja edistäviä tekijöitä nousi myös johdon- ja esimiestyöskentelyn saralta. Sekä lähiesimies että ylempi esimies korostivat haastatteluvastauksissaan sitä, että esimiehen tehtävänä on varmistaa, että asiakas on työn keskiössä. Esimiehet näkivät itsensä suunnan näyttäjinä siinä, että *ilman asiakkaita varhaisen tuen perhetyön työmuotoa ei olisi*. Ylempi esimies korosti vastauksessaan sitä, että esimiehen tulee sanoittaa itselleen tämä perusajatus, jotta voi jalkauttaa ajatusta eteenpäin henkilöstölle.

”Ja tota kyl, se asiakas pitää olla keskiössä. Sitä kyllä mä yritän korostaa esimiehenä ja sitä kautta vahvistaa sitä ajatusta joka tasolla.”

”Eli johdon tuki edistää, luonnollisestikin.”

”Johto tukee asiakasosallisuutta, ja sieltähän ne on lähtenyt sieltä korkeimmasta johdosta just noi kaikki laajat nettikyselyt asiakkaille. Se on tän päivän trendi kaikkialla, kautta linjan.”

Toisaalta ylempi esimies kertoi haastattelussa, että välillä hän on täysin tietämätön siitä, miten kentällä kehitetään asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia. Tämän lisäksi asiakasosallisuuden kehittymisen esteenä nähtiin se, että ”asiakas keskiössä” ajatus on sitä voimakkaampi, mitä lähempänä perustyön tasoa ollaan. Ylemmän esimiehen mukaan ylemmällä hallinnontasolla työskenteleviltä asiakas saattaa hävitä keskiöstä

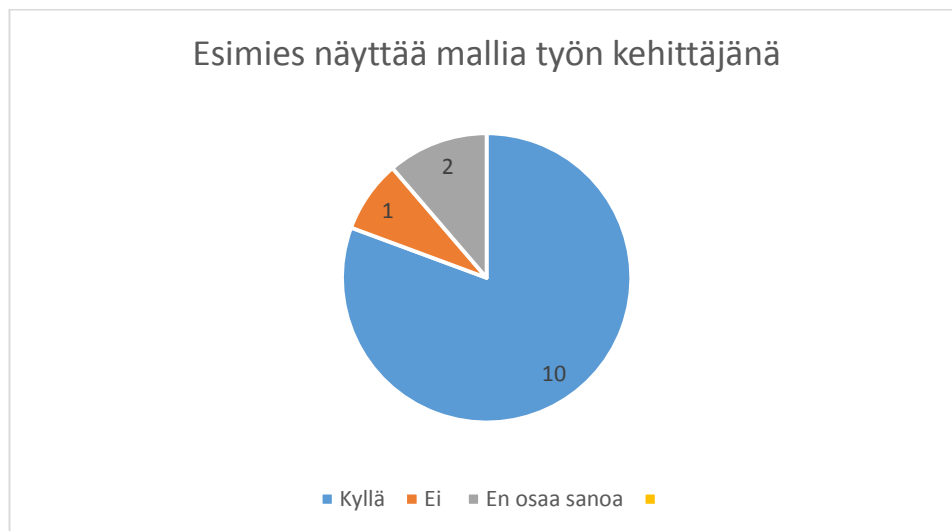
helpommin.

Ylemmän esimiehen haastatteluaineistosta nousi lisäksi tärkeä ajatus asiakaslähtöisyyden edistävänä tekijänä: *asiakaspalveluiden hallinnoinnissa asiakaslähtöisyyttä on toimia tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti kaikkia asiakkaita kohtaan*. Ylempi esimies painotti että, jos toiset saavat mahdollisimman hyvää palvelua ja toiset jäävät ilman, asiakaslähtöisyys ei voi toteutua. Tasa-arvo kysymys korostui myöhemmin aineistossa myös pohdittaessa asiakastytytyväisyyskyselyn kohdentuvuutta vain osalle väestöstä.

”Nään esimerkiksi hirveen keskeisenä oman tehtävänä sen, että kun hallinnoin erilaisia palveluita, niin niin se on sitä asiakaslähtöisyyttä, että se on tasapuolista ja tasa-arvoista, koska sit muuten se niin kun, sit se asiakaslähtöisyys on ihan sanahelinää, jos kohdentuu vain osalle väestöstä.”

Asiakaskeskeisyyden korostamisen lisäksi työntekijöille suunnatun kyselyaineiston perusteella varhaisen tuen perhetyössä esimies näyttää mallia työn kehittäjänä (taulukko 12). Lähes kaikki vastanneista olivat sitä mieltä, että esimiehen roolimalli työn kehittäjänä on vahva.

Taulukko 12. Esimies näyttää mallia työn kehittäjänä



Työntekijöiden lisäksi myös esimiehet itse olivat sitä mieltä, että heidän tehtävään on näyttää esimerkkiä siinä, miten työtä kehitetään asiakaslähtöisempään suuntaan. Sekä lähiesimiehen että ylemmän esimiehen haastatteluvastauksissa korostui kuitenkin yh-

teiskehittelyn ajatus. He näkivät itsellään päävastuun kehittämisestä, joka sisältää määrätietoisen ja dokumentoidun työn kehittämisen varmistamisen. Kuitenkin molemmat korostivat, että työtä kehitetään yhdessä koko työyhteisön kanssa ja kaikilla on vastuu osallistua siihen. Työn kehittämisessä he korostivat myös omaa rooliaan kehittämisilmapiirin luomisessa.

”Niin kun jos ajatellaan ihan organisatorisesti, niin tota kyllähän niin kuin lähiesimies, joka on siis sekä hallinnollinen että ammatillinen esimies, niin vastaa ensisijaisesti siitä kehittämisestä yhdessä sitten ylemmän esimiehen kanssa. Näinhän ihan tässä perushierarkiassa ja organisaatiossa menee.”

”Ja sit tietenkin jos mietitään mun yksikköä ni, niin tietenkin mulla on vastuu siitä kaikesta toiminnan kehittämisestä. Mutta enhän mä sitä yksin tee, vaan yhteistyössä sen työyhteisön kanssa. Mutta tietenkin mulla on vastuu siitä, että sitä ylipäätään tehdään.”

”Mutta tota, sitten taas toisaalta kuten aina sanotaan, että jokaisen perustyöntekijän omaan profession kuuluu tietty määrä kehittämistyötä, niin niin sillä tavalla se on yhtä aikaa jokaisen työntekijän vastuulla. Että siitä ei voi kukaan absoluuttisesti irtisanoutua. Mutta kyllä sellainen sen johtamisvastuu on lähiesimiehillä, ja ylempällä esimiehellä, että sitä johdetaan ja sen jollain lailla niin kuin määrätietoista, dokumentoitua ja eteenpäin vietyä.”

Taloudellisten reunaehtojen ja asiakasosallisuuden yhteensovittaminen nähtiin asiakasosallisuuden kehittämisen kulmakivenä. Vaikka niitä ei aina nähty toisiaan poissulkevinä tekijöinä, niiden yhteensovittaminen nähtiin kuitenkin esimiestyön pulmana. Ylempi esimies koki kuitenkin, että työntekijöiden ottamisella mukaan muutoksen läpikäymiseen dilemmoja voidaan ratkaista helpommin. Myöskin esimiehen oma asenne muutoksia kohtaan nähtiin merkityksellisenä.

Aineistosta nousi vahvasti esiin myös se, että esimiesten tehtävänä on luoda asiakasosallisuuden rakentumiselle ja vahvistamiselle puitteet ja rakenteet. Esimerkkinä mainittiin vuosikello eli tiettyyn aikaan vuodesta tarkastellaan saatuja palautteita ja analysoidaan niitä, jotta toimintaa pystytään kehittämään niiden pohjalta.

”Kaikki reklamaatiot käydään läpi ja mietitään sitä strategista linjausta, et vaikuttaako ne siihen. Pitää olla tällainen systemaattinen järjestelmä että koska pysähdytään erityisesti tarkastelemaan. Toki toki niitä monitoroidaan matkan varrella ja voidaan sitten suunnata sen mukaan, ja vaikuttaa. Mutta sitten tällaisia pysähtymispisteitä, missä ihan pysähdytään ja ana.. siis se analyysi se pitää olla siellä. Et ilman sitä analyysiä... ja sit analyysin lisäksi ihan plan of action että miten me tämän tosiaan korjaamme jos on jotain korjattavaa tai parannamme. Aina voi parantaa”

Asiakasosallisuuden edistäväksi tekijäksi nousi aineiston perusteella Helsingin kaupungin palkitsemisjärjestelmät, joita johto hyödyntää. Varhaisen tuen perhetyön asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella ja asiakasvolyymin lisääntymisellä henkilökuntaa on palkittu esimerkiksi järjestämällä heille yhteinen tilaisuus. Ylempi esimies korosti, että Helsingin kaupungin palkitsemisjärjestelmien mekanismit kannustavat työntekijöitä innovaatioihin ja työn kehittämiseen.

Aineiston pohjalta nousi esiin, että asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä voi estää riittävän informaation puute.

”Et onko päätöksen teossa riittävä informaatio. Täähän on aina ongelma meillä joka tasolla. Onko päätöksen tekijöillä riittävä tieto mistä ne päättää.”

Ylemmän esimiehen haastatteluvastauksissa korostui, että päätöksenteon taustalla olevan tiedon puute on yleistä johdon eri tasoilla. Toisaalta esimiehen kyselyvastauksesta käy ilmi, että asiakastietoa ei tällä hetkellä hyödynnetä edes kertaluontoisesti esimerkiksi kerran vuodessa. Esimies oli kuitenkin ”täysin samaa mieltä” siitä, että varhaisen tuen perhetyön päätösten tulisi pohjautua asiakastietoon. Tätä dilemmaa onkin lähdetty viemään eteenpäin lanseeraamalla varhaisen tuen perhetyön oma asiakastytyväisyyskysely loppuvuodesta 2014.

8.6 Strategiat

Koko aineiston perusteella Helsingin kaupungin strategiat ja linjaukset nähtiin tuke-
massa voimakkaasti asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä. Toisaalta vasta kaksi vuotta toimineella sosiaali- ja terveystieteiden strategioiden jalkauttamisessa nähtiin puutteita.

Sekä molemmat esimiehet että kaikki työntekijät yhtä ”en osaa sanoa” -vastausta lukuun ottamatta tiesivät, millaiset ovat varhaisen tuen perhetyön strategiset linjaukset (taulukko 13).

Taulukko 13. Tiedän millaiset ovat varhaisen tuen perhetyön linjaukset



Esimiesten haastatteluissa kysyimme vielä tarkemmin strategioiden sisällöistä sekä siitä, kuinka asiakasosallisuus näkyy varhaisen tuen perhetyötä ohjaavissa strategioissa. Esimiehet viittasivat vastauksissaan niin sosiaali- ja terveystieteiden strategiaan kuin perhe- ja sosiaalipalveluiden strategiaan. Molemmat esimiehet kertoivat asiakasosallisuuden olevan strategioiden keskeinen osatekijä ja siitä syystä Helsingin kaupungin strategiat voidaan nähdä edistämässä asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä. Lähiesimies korosti asiaa myös päinvastoin: jos asiakasosallisuutta ei olisi kirjattu strategiaan, se toimisi estävänä tekijänä asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä. Molemmat esimiehet näkivät asiakasosallisuuden olevan lisäksi vahva tulevaisuuden trendi sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen saralla.

”Perhe- ja sosiaalipalveluiden strategia nytte sitte ku seuraaville vuosille, mutta asiakasosallisuus on yksi keskeinen asia joka tapauksessa. Se on suuremman luokan tavoite.”

”No tietenkin se, että se asiakasosallisuus on laitettu sinne strategiaan se asiakaslähtöisyys ni sieltähän se tietenkin lähtee”

Ylempi esimies kuvasi asiakasosallisuuden merkitystä käytännön tasolla. Strategian arvoista nouseva työtehtävien ydinajatus ”tulit juuri oikeaan paikkaan, miten voin palvella”,

auttaa hänen mielestään ymmärtämään sen, että asiakaslähtöistä toimintaa voidaan toteuttaa ohjaamalla asiakas juuri oikean avun piiriin, vaikka asiakas ei aina olisi itse oikeassa paikassa.

Sekä lähiesimiehen että ylemmän esimiehen haastattelun perusteella kävi ilmi, että strategiat on luotu kuusiportaisen johtoryhmän viidennellä ja kuudennella tasolla eivätkä työntekijät ole päässeet vaikuttamaan strategiaan linjauksiin millään tasolla. Strategiset linjaukset on tehty osastotasoisesti ja toimistotasolla ne ovat vasta luonnostasolla. Yksiköissä strategiaa ei ole käsitelty lainkaan. Kuusitasoiseen johtoryhmään viitattiin myös työntekijöiden kyselyssä, jossa kävi ilmi, että hierarkisuus organisaatorakenteissa voi vaikuttaa työn avoimeen kehittämiseen ja innovointiin heikentävästi (taulukko 14).

Taulukko 14. Hierarkiset organisaatorakenteet vaikeuttavat työn avointa kehittämistä ja innovointia



Strategian jalkauttaminen nähtiin esimiehen ydintehtävänä. Lisäksi lähiesimies korosti haastatteluvastauksessaan henkilöstön oman aktiivisuuden merkitystä.

”Niin kylhän ylipäättään strategian jalkauttaminen niin sehän on vaikka se on esimiestyön ihan sitä ydintä ja joka tasolla on esimiehen tehtävä tässä linjassa”

”Kaikki pääsee kyllä sillä tavalla näkemään ne strategiat, ne on meidän omissa, niin ku sellaisissa, meillä on se Helminen, sosiaaliviraston, mikä se nyt omat sivut tavallaan, ni siellä on kaikki johtoryhmien muistiot ja strategiat. Että kyllä ne pääsee sieltä niitä lukemaan ja me käsitellään kokouksissa sitä mukaan kun ne luonnokset on vahvistunut.”

Luonnosten nähtiin kuitenkin jalkautuvan henkilöstölle varsin hitaasti. Ylemmän esimiehen haastattelun pohjalta varhaisen tuen perhetyön henkilöstölle viestiminen nähtiin kuitenkin helppona. Se, että työ itsessään on asiakaslähtöistä ja sitä tehdään asiakkaan kanssa, helpottaa ylemmän esimiehen mukaan myös strategisen asiakaslähtöisyys -tavoitteen jalkauttamista käytännön tasolle.

Työntekijöiden vastauksista (taulukko 15) nousi esiin, että suurimman osan (9/12) mielestä strategiaa on käsitelty työyhteisön kokouksissa. Kaksi työntekijöistä vastasi, ettei strategiaa oltu käsitelty lainkaan ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.

Taulukko 15. Työyhteisön kokouksissa on käsitelty strategiaa



Yhteenvetona voidaan siis todeta, että asiakasosallisuus näkyy vahvasti Helsingin kaupungin strategioissa ja se edistää asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä. Asiakasosallisuutta heikentävänä tai estävänä tekijänä voidaan nähdä toisaalta se, ettei strategiatyöhön ole otettu mukaan työntekijöitä ja asiakkaita, vaan strategiset päätökset on tehty johtoportaan ylimmillä tasoilla. Ylempi esimies totesikin, että vaikuttavimman työn kehittämisen pitäisi tapahtua mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa.

”Kyllähän semmonen todentunut kehittäminen täytyy tapahtua ihan siinä hyvin lähellä ruohonjuuritasoa ja asiakastasolla ja perustyöntekijä tasolla sitten se toteutus. Ei se muuten niin kuin siirry siihen tuotettuun palveluun. Vaikka olis kuinka hienoja visioita.”

8.7 Asiakkuuden erityispiirteet

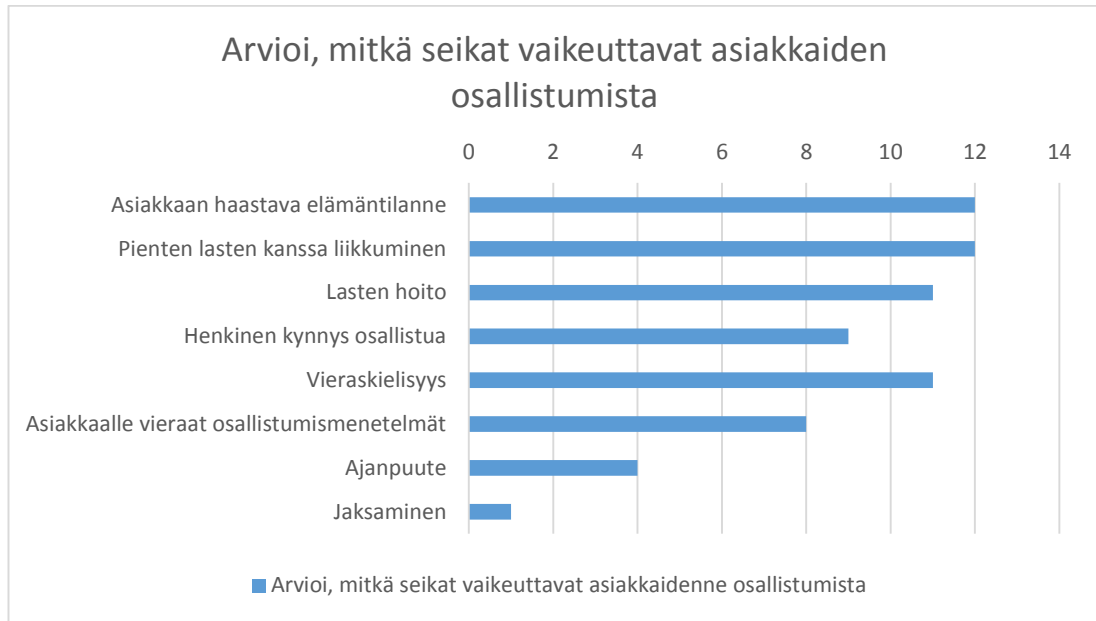
Erääksi asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen osatekijöiksi nousivat aineistosta varhaisen tuen perhetyön asiakkuuteen liittyvät erityispiirteet. Varhaisen tuen perhetyön palveluita tuotetaan kohdennetusti määritellylle asiakaskunnalle. Aineiston mukaan tämän asiakaskunnan erityiset piirteet tulee huomioida, jotta yrityksissä vahvistaa asiakasosallisuutta voidaan onnistua. Myös asiakasraadin suunnittelu- ja toteutusprosessissa nousi esiin niitä seikkoja, jotka on otettava huomioon asiakaslähtöisiä palvelun kehittämisen keinoja suunniteltaessa varhaisen tuen perhetyön asiakkaille. Asiakasraatia koskevasta aineistosta löytyi asiakasrekrytointiin liittyviä tekijöitä, jotka on käsitelty tarkemmin luvussa 7.2.1.2.

Aineistoista nousseet merkittävimmät asiakkuuden erityispiirteet varhaisen tuen perhetyössä:

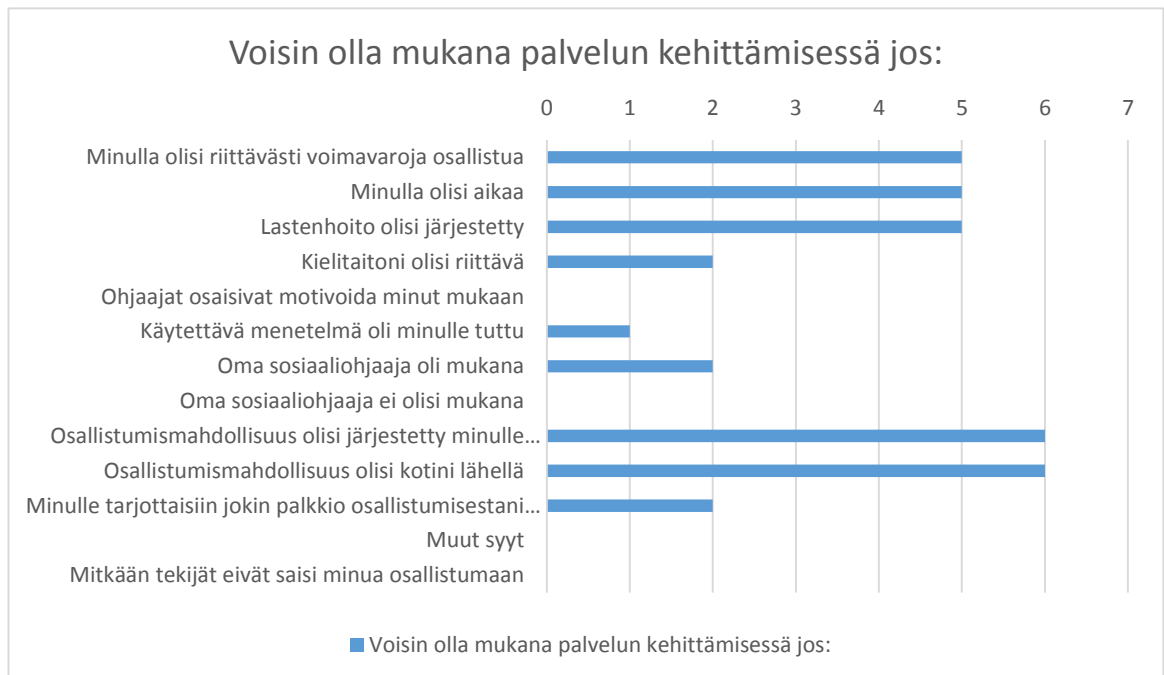
- ❖ Perheillä on kuormittava ja haastava elämäntilanne
- ❖ Varhaisen tuen perhetyön asiakkaat ovat lapsiperheitä.
- ❖ Vieraskielisiä asiakkaita on nykyisin noin 1/3 asiakkaista
- ❖ Asiakasperheiden asiakkuussuhteet ovat keskimäärin lyhyitä

Kysyimme työntekijöiltä, mitkä seikat vaikeuttavat varhaisen tuen perhetyön asiakkaiden osallistumista (taulukko 16) sekä asiakkailta, mitkä seikat ovat edellytyksiä osallistumiselle (taulukko 17). Työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset olivat osittain samansuuntaisia, mutta myös vastaushajontaa oli nähtävissä.

Taulukko 16. Arvioi, mitkä seikat vaikeuttavat asiakkaiden osallistumista



Taulukko 17. Voisin olla mukana palvelun kehittämisessä jos:



Työntekijöiden kyselyn osio *Asiakkaan haastava elämäntilanne* ja asiakkaiden kyselyn osio *voimavarat osallistua* käsittelevät samaa asiakkuuden osatekijää. Asiakkaista 45% oli sitä mieltä, että osallistuminen vaatii lisävoimavaroja. Työntekijät eivät nähneet *jaksamista* juurikaan merkityksellisenä syynä osallistumishaluttomuuteen vaan he kuvasivat enemmänkin asiakkaidensa elämäntilanteen haasteellisuutta. Kysyimme myös väit-

tämän kautta työntekijöiden näkemystä seuraavaan: ”asiakaslähtöinen työn kehittäminen on vaikeaa, koska asiakkaiden elämän tilanteet ovat niin pulmallisia.” Samaa mieltä oli 30%, eri mieltä oli 45% ja 25% työntekijöistä ei osannut sanoa kantaansa.

”Koska on paljon ihmisiä joiden elämä on tietyllä tavalla niin kaaoksessa et sinne ei voi vaan lempeesti kysyä et Haluukko sä osallistuu tälläseen vielä tän kaiken päälle. Et se ei vaan toimi”

”..ja näe elämäntilanteet vaihtelee, on niinku päivähoiton aloituksia, sairastumisia, kuolemia, eroja, vankilaanmenemisiä ja kaikenlaista.”

Asiakasraadin ohjaajat nostivat haastatteluvastauksissaan esille osatekijän, että asiakkaiden osallistumishalukkuuteen voi vaikuttaa myös tietynlainen ”leimaavuus”. Heidän näkemyksensä mukaan asiakkaan osallistuessa, muutkin saavat tietää, että tämä on varhaisen tuen perhetyön asiakas ja se voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan osallistumiseen työn kehittämisessä.

”Jollain tavalla ne asiat mitkä ihmisellä on sillä hetkellä elämässä voi myös vaikuttaa siihen, ettei halua koko kansalle kertoa et olen varhaisen tuen perhetyön asiakas.”

Myös *pienten lasten kanssa liikkumisen helppous ja lastenhoiton järjestäminen* nähtiin hyvin merkityksellisenä osallistumisehtona. Niin asiakkaat, työntekijät kuin esimiehet korostivat tätä samaa seikkaa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että osallistumismahdollisuuksia suunniteltaessa on otettava erityisesti huomioon, että pikkulasten kanssa matkustaminen on hankalaa (toimipaikan oltava lähellä kotia) ja että paikan päällä järjestetty lastenhoito on lähes edellytys vanhempien osallistumiselle.

”Etenkin jos asiat ei tapahdu niinku omassa lähileikkipuistossa niin sit se on niinku liian kaukana. Et vaik ois miten keskeinen sijainti niin, jos se ei oo ihan siinä kulman takana, missä se on tottunu sen Väinö-Petterin kaa käymään, niin sit se on vaan liian kaukana.”

”Helpottaakseen olis se lastenhoito et oikeesti voi keskustella. Se olis aika ehdoton.”

Myös ajan ja paikan suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon pikkulasten uni- ja ruokailuajat. Nimenomaan aika ja paikka nousivat asiakkaiden kyselyssä merkityksellisimmäksi ehdoksi osallistua. Lisäksi erilaisten *osallistumispalkkioiden* merkitys nousi esiin asiakasraadin ohjaajien haastattelussa, asiakasraatiin osallistuneiden kyselyssä sekä osittain myös asiakaskyselyssä (2/11). Ehdotuksia osallistumispalkkioiksi olivat lounaan

tarjoaminen ja hemmottelupaketti esimerkiksi kampaajaopiskelijoiden toimesta. Tärkeänä nähtiin se, että asiakkaat saivat osallistumisestaan jotain muutakin osallistumisen ilon.

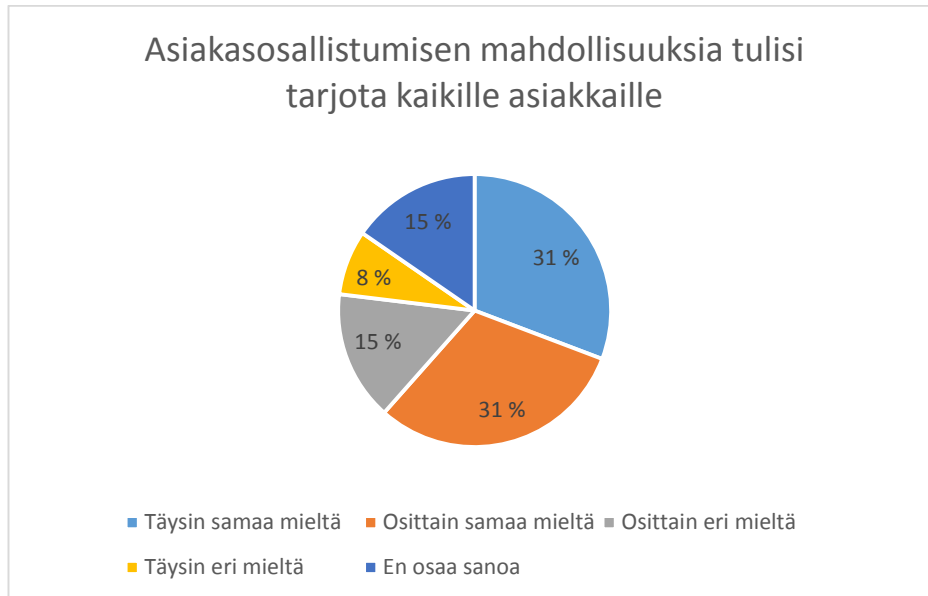
Vieraskielisyyden vaikeuttamassa osallistumista nimesi suurin osa työntekijöistä (11/13). Tulokseen vaikuttanee se, että vieraskielisiä asiakkaita on koko asiakaskunnasta noin kolmasosa. Myös asiakaskyselyyn vastanneista vieraskielisistä molemmat (2/2) nimesivät kielitaidon merkittäväksi osatekijäksi heikentämään osallistumismahdollisuuksia varhaisen tuen perhetyössä.

Havaintoaineiston sekä esimiesten haastatteluvastausten perusteella varhaisen tuen perhetyön asiakkuuksia leimaa myös *asiakkuuden lyhyt kesto*. Asiakkaista 80% toimii asiakassuhteessa varhaisen tuen perhetyön työntekijän kanssa alle puoli vuotta. Etenkin lähiesimies korosti vastauksessaan sitä, että jos asiakasta tavataan vain muutaman kerran, sitoutuminen toiminnan kehittämiseen voi ontua.

Asiakkuuden osatekijöitä, joita olimme etukäteen ajatelleet merkitykselliseksi, mutta jotka eivät juurikaan vaikuttaneet asiakkaiden osallistumishaluun olivat aineiston perusteella ohjaajien motivointikyky sekä se, onko oma sosiaaliohjaaja mukana ohjaajan roolissa vai ei.

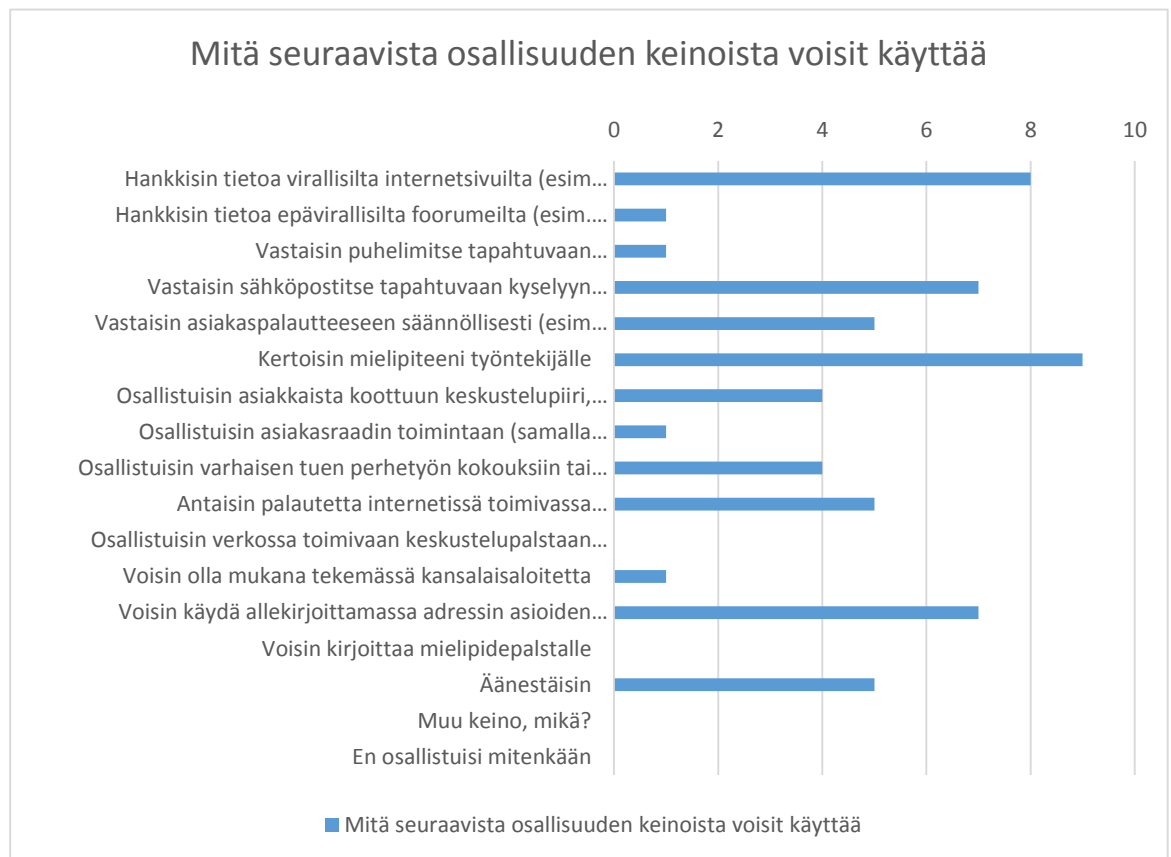
Lopuksi voidaan todeta, että asiakasosallisuutta palvelun kehittämisessä osittain estäviä tekijöitä löytyy varhaisen tuen perhetyön asiakkuuden erityispiirteiden osalta. Sellaisia osatekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden haastavat elämäntilanteet, pienten lasten kanssa liikkuminen ja vieraskielisten asiakkaiden suuri määrä. Luultavammin juuri näistä seikoista johtuen kaikki varhaisen tuen perhetyön työntekijät eivät puolla osallistumismahdollisuuksien tarjoamista tasapuolisesti kaikille asiakkaille (taulukko 18). He näkevät järkevämpänä valikoida harkintaa käyttäen ne asiakkaat, joiden resurssit osallistumiseen ovat riittäviä.

Taulukko 18. Asiakasosallistumisen mahdollisuuksia tulisi tarjota kaikille asiakkaille



Kappaleen lopussa oleva taulukko (taulukko 19) kertoo yhdentoista vastanneen asiakkaan osallistumishalukkuudesta. Suurin osa kyselyyn vastanneista asiakkaista osallistuisi ainoastaan etsimällä tietoa internetistä tai kertomalla kehittämisen paikoista omalle työntekijälleen. Näiden yhdentoista asiakkaan osalta voidaan myöskin päätellä, että he edustavat aktiivisinta varhaisen tuen perhetyön asiakaskuntaa, sillä he ovat vastanneet kyselyymme, joita ainakin suunnitelman mukaan tarjottiin noin viidellekymmenelle asiakkaalle. Varhaisen tuen perhetyön asiakkaiden osallistumishalu palvelun kehittämiseen ei ole tämän aineiston perusteella kovin innokasta. Taustalla voidaan nähdä olevan edellä mainitut asiakkuuden erityispiirteet.

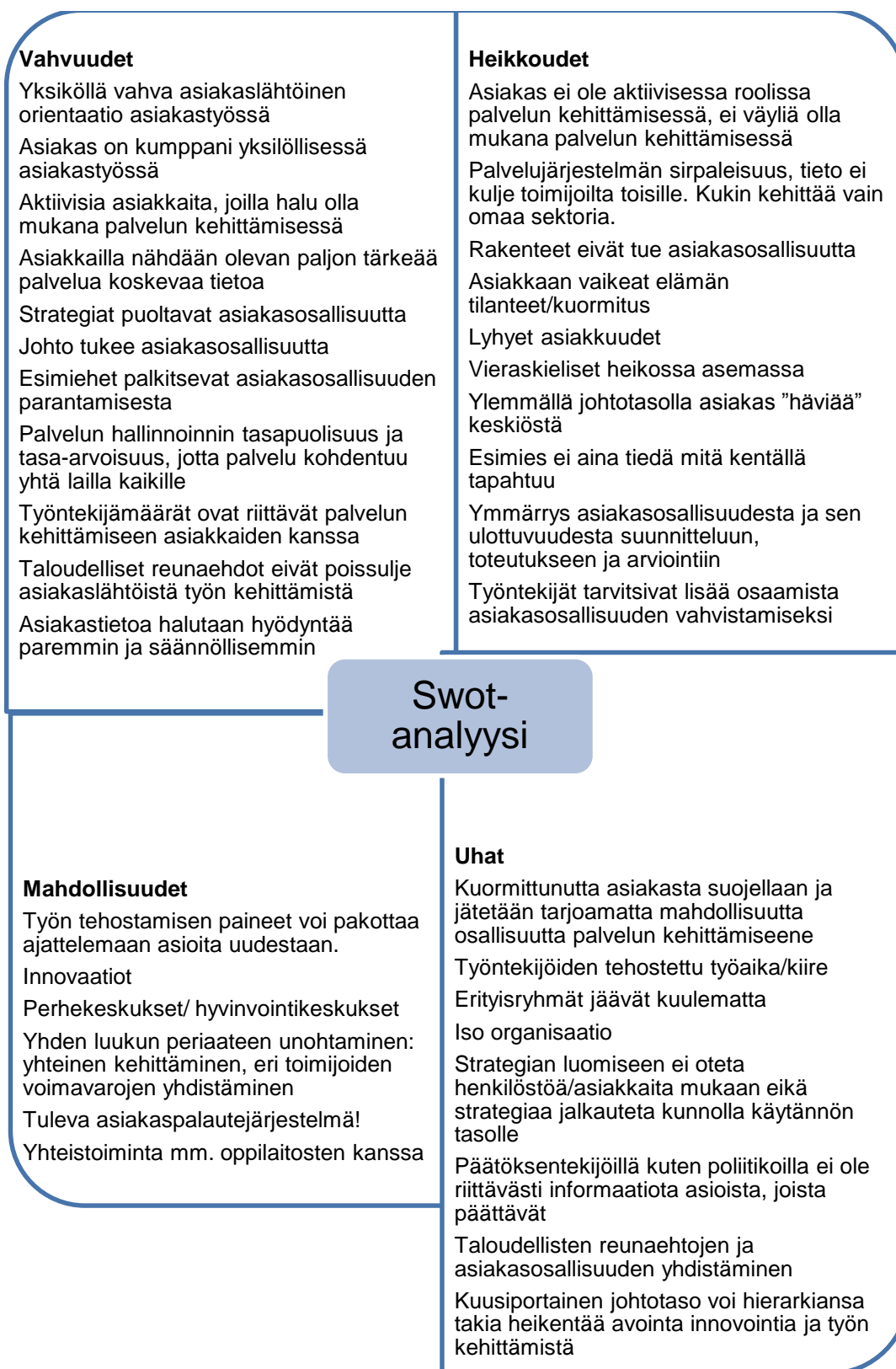
Taulukko 19. Mitä seuraavista osallisuuden keinoista voisit käyttää



9 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa on tarkoitus koota yhteen koko opinnäytetyöprosessimme sekä aineiston perusteella nousseet ydinkohdat varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuutta koskien. Kokoamme johtopäätökset asiakasosallisuuden osatekijöistä, joiden kautta varhaisen tuen perhetyötä voitaisiin jatkossa kehittää. Lisäksi nostamme esiin ne johtopäätökset, jotka asiakasraatiprosessin kautta ovat mielestämme merkittävimpiä. Esitämme myös oman ehdotuksemme maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden asiakasosallisuuden vahvistamiseksi. Tämä ehdotuksemme muotoutui prosessin loppumetreillä, kun huomasimme tarpeen vieraskielisten asiakasosallisuuden mahdollistamisessa. Toimintaehdotus kokonaisuudessaan löytyy opinnäytetyömme liitteenä (liite 13).

Johtopäätösluvun aluksi halusimme kuitenkin jäsentää varhaisen tuen perhetyön asiakaslähtöistä palvelun kehittämistä SWOT-analyysin kautta (kuvio 11). Kokosimme monimenetelmällisen opinnäytetyömme aineistoista nousseet seikat analyysin kautta vahvuuksiin (*strengths*), heikkouksiin (*weaknesses*), mahdollisuuksiin (*opportunities*) ja uhkiin (*threats*). SWOT-analyysin kautta on mahdollista tarkastella varhaisen tuen perhetyön asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen nykytilaa ja suunnata katse vahvasti myös tulevaan. Analyysi on tarkoituksella napakka ja tiivis. Se pitää sisällään opinnäytetyön aineistosta nousseita, niin yksikön sisäisiä kuin ulkoisia, koko palvelujärjestelmärakennetta koskettaviakin tekijöitä, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa asiakaslähtöisyyden mahdollistumiseen yksikössä.



Kuvio 11. Swot-analyysi aineiston tuloksista

9.1 Asiakasosallisuus on monen osatekijän summa

Asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen taustalla voidaan nähdä eri osatekijöitä, jotka kaikki vaikuttavat siihen, miten hyvin asiakkaiden osallisuus mahdollistuu palvelun kehittämisessä. Aineistostamme oli löydettävissä seitsemän varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuuden taustalla vaikuttavaa osatekijää. Osatekijät eivät ole toisistaan erillisiä, vaan vaikuttavat toinen toisiinsa, sekä usein myös mahdollistuvat toisiaan tukien. Osatekijät olivat asiakasymmärrys, asiakastiedon hyödyntäminen työn kehittämisessä, asenteet ja työilmapiiri, resurssit, johtaminen ja rakenteet, strategiat sekä asiakkuuden erityspiirteet ja rekrytointihaasteet

Varhaisen tuen perhetyöllä vaikuttaa olevan vahva asiakaslähtöinen orientaatio perheen kanssa tehtävässä asiakastyössä. Aineiston perusteella työntekijöiden näkemys asiakkaasta palveluiden kehittäjänä voidaan nähdä kuitenkin rajoittuneena ja osin ristiriitaisena. Työntekijöiden vastausten perusteella käsitys asiakaslähtöisestä palvelun kehittämisestä perustuu asiakkaan kuunteluun. Siinä, missä asiakas nähdään perheen kanssa tehtävässä asiakastyössä kumppanina, on asiakkaan rooli työn kehittämisessä erilainen. Asiakasosallisuuden muoto rajautuu vastausten perusteella asiakkaiden konsultaatioon siten, että työn kehittäminen pysyy kuitenkin järjestelmä- ja työntekijälähtöisenä. Palvelun kehittämisen näkökulmasta asiakasta ei tunnisteta yksiselitteisesti kumppaniksi ja asiakkaan osallisuus on rajattua. Asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa palvelun sisältöön olemalla aktiivinen toimija palveluun suunnittelu-, toteutus ja arviointivaiheissa ei nykykäytännöissä vielä toteudu. Edellytykset ottaa asiakas mukaan palvelun kehittämiseen tulevaisuudessa ovat kuitenkin hyvät. Varhaisen tuen perhetyön esimiehet ovat kehittämismyönteisiä ja uskovat asiakkaiden roolin palvelun kehittämisessä vahvistuvan tulevaisuudessa. Uskomme, että myös kevään 2014 asiakasraatikokeilu voi toimia yksikössä eräänlaisena päänavauksena uusien asiakkaiden osallisuutta vahvistavien toimintatapojen innovoimisessa.

Asiakasraatimenetelmän kokeilun kautta asiakkaat haluttiin ottaa kehittämiseen mukaan ja kuulla asiakkaita. Ajankohtaisina teemoina asiakasraatiin valikoitui palvelun markkinointi ja esite sekä työntekijöihin liittyvät asiat. Esitteen ja markkinoinnin kehittäminen liittyy kiinteästi asiakkaan palveluymmärryksen vahvistamiseen, joka on teorian mukaan eräs asiakaslähtöisen kehittämisen osatekijä. Varhaisen tuen perhetyön kehittämistoiminnan tavoitteena oli, että palvelun tarjonta tavoittaa juuri ne asiakkaat, jotka sitä eniten tarvitsevat ja siitä hyötyvät. Palvelun tunnettavuutta haluttiin parantaa.

Markkinoinnin lisäksi nimikeseikkoihin liittyvät teemat olivat esillä myös asiakasraadissa ja sen kautta haluttiin kuulla asiakkaiden mielipiteitä yksikön tulevaan nimenmuutokseen. Voidaankin todeta, että yksikössä on siis pyritty toimimaan asiakkaiden palveluymmärryksen vahvistamiseksi sekä palvelun tarjonnan ja kysynnänkohtaamisen varmistamiseksi. (Virtanen ym. 2012: 18; Pohjola 2010: 66–67.)

Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa painotettiin säännöllisesti kerättävän ja arvioitavan asiakastiedon merkitystä asiakaslähtöisen palvelun vahvistajana. Asiakastiedon lajeista merkityksellisempänä nähtiin asiakkaiden tiedot tietojärjestelmissä sekä hiljainen tieto. Lisäksi esimiehet näkivät, että ennustetiedon, kuten talouden ja väestökasvun ennusteiden perusteella voidaan kehittää työtä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakastiedon kerääminen on muutenkin ajankohtainen teema varhaisen tuen perhetyössä, sillä asiakastytyvyisyys palautejärjestelmää on hiljattain kehitetty juuri opinnäytetyön kautta. Yksikössä on tiedostettu, että toimiva ja säännöllinen asiakaspalautejärjestelmä tai muu vastaava on välttämätöntä asiakkaiden äänen kuulemiseksi. Uuden menetelmän kautta on mahdollista kasvattaa yksikön asiakasymmärrystä. Teorian mukaan asiakasymmärrys on osatekijänä asiakaslähtöisen palvelun kehittämisessä. Voidaankin todeta, että yksikössä on huomioitu asiakasymmärryksen merkitys ja tarve kehittää toimiva asiakaspalautejärjestelmä.

Huomioitavaa on, että asiakaspalautejärjestelmä ei kuitenkaan itsessään riitä. Merkityksellistä on, miten palautejärjestelmän kautta saatu asiakastieto käsitellään ja pystytään jalostamaan palvelun kehittämiseksi. Lisäksi tulee tiedostaa, että syvällisen asiakasymmärryksen synnyttämiseksi tarvitaan monipuolista asiakastietoa, joka keräytyy erilaisten lähteiden kautta. (Virtanen ym. 2011: 41–43.) Asiakaspalautejärjestelmän kehittämisessä tulisi erityisesti kiinnittää huomioita siihen, että kaikilla asiakasryhmillä olisi mahdollisuus yhdenvertaisesti käyttää järjestelmää. Tässä kohtaa heikossa asemassa olevien erityisryhmien huomioiminen vaatii erityistä tarkastelua (Heikkilä – Julkunen 2003: 20–22). Avoinna on, miten taata muun muassa myös kielitaidottomien maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

Niin valtakunnalliset kuin Helsingin kaupungin omat strategiat ovat vahvasti asiakasosallisuuden kehittämisen puolella. Nämä strategiat ja linjaukset edellyttävät asiakasosallisuuden vahvistamista ja asiakkaiden ottamista mukaan palveluiden

kehittämiseen. Opinnäytetyömme tulosten mukaan henkilöstöä eikä asiakkaita ole otettu mukaan strategiatyöskentelyyn, eikä sosiaali- ja terveysviraston yksikkökohtaisia strategisia linjauksia ole käsitelty juurikaan henkilöstön kanssa. Kehittäminen nähdään kuitenkin tapahtuvan vahvasti asiakasrajapinnassa, joten strategian tuominen ylhäältä alas on ehdottoman tärkeää ja sen jalkauttamiseksi on hyvä miettiä keinoja tulevaisuudessa. Toisaalta opinnäytetyömme tuloksiin voidaan nähdä vaikuttavan Helsingin kaupungin varsin uusi sote-virasto ja sen uudet strategiat sekä Helsingin kaupungin monitasoinen johtoporras, jolloin asioiden liikkeet johtoportaan liikkuvat varsin hitaasti.

Strategian jalkauttaminen henkilöstölle nähtiin esimiestyöskentelyn ydintehtävänä. Tulosten perusteella voidaan päätellä rakenteellisten tekijöiden olevan merkittävässä roolissa asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä ja siinä esimiesten rooli myöskin korostuu. Rakenteissa tulisi olla ”paikka” asiakaslähtöiselle työn kehittämiselle, joka tapahtuisi irrallaan perustyöstä. Asiakkaille tulisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa myös niihin sisältöihin, joita kehitetään.

Työyhteisön ilmapiiri nähtiin merkittävänä osatekijänä asiakaslähtöisiä palveluja kehittäessä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että luottamuksellinen, avoin ja kehittämissuuntautunut työilmapiiri edesauttaa asiakasosallisuuden vahvistumista, kun taas ”torppaava” ilmapiiri voi estää sen kehittymistä. Varhaisen tuen perhetyön kehittämisilmapiiri vaikuttaisi aineiston perusteella olevan keskustelevalle ja asiakkaiden ja työntekijöiden välillä luottamusta herättävä. Lisäksi suurin osa työntekijöistä ja esimiehistä oli sitä mieltä, että palvelua pitäisi tulevaisuudessa kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä tulos antaa tulevaisuuden kehittämiselle hyvän suunnan.

Työntekijöiden kyselyn tulosten perusteella merkittävin resurssi, jota varhaisen tuen perhetyössä tarvittaisiin lisää, on osaaminen. Toisaalta esimiehet näkivät, että työntekijöillä on jo riittävästi osaamista kehittää työtä asiakaslähtöisesti. Työntekijöiden tarpeen saada lisää osaamista voi päätellä liittyvän siihen, etteivät he täysin tiedä, millä ”tasolla” työtä pitäisi kehittää asiakkaiden kanssa. Halutaanko asiakkailta kommentteja ylhäältä tuleviin päätöksiin vai halutaanko heidän osallistuvan päätöksentekoon aina suunnittelusta alkaen? Esimiesten tehtävänä on vetää tähän selkeät linjat, ottaen huomioon strategiat, asiakasaines, resurssit ja työyhteisön yhteinen tahtotila.

Aineiston mukaan henkilöstö kokee, että asiakaslähtöinen työn kehittäminen ei vaadi

aina lisäresursseja talouden puolesta. Myös ylempi esimies totesi taloudellisen paineen joskus toimivan sysäyksenä yhä toimivampien palveluiden kehittämiseksi. Vaikka taloudelliset resurssit eivät nousseet aineistosta suoranaisesti Varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuutta estäväksi tekijäksi, muun muassa asiakasraadin suunnittelussa ja tulevaisuuden toimintaa visioidessa huomasimme talouden resurssien vaikuttavan takalalla. Asiakasraatia suunniteltaessa asiakkaita varten järjestetyt kannustimet, kahvit ja erityisesti elokuva liput, eivät olleet itsestäänselvyys, mutta järjestyivät lähiesimiehen toimesta. Tulevaisuuden Verstasta visioidessa ylempi esimies oli kiinnostunut ideasta, mutta totesi, että edellytyksenä on yhteistyö oppilaitoksen kanssa, sillä yksiköllä ei ole resursseja muutoin ehdotettuun toimintaan.

Niin Varhaisen tuen perhetyö, kuin monet muutkin sosiaalialan yksiköt, joutuvat toimimaan kiristyneessä taloudellisessa todellisuudessa. Heikon taloustilanteen vuoksi ei palvelun asiakaslähtöiselle kehittämiselle löydy käytännössä taloudellisia resursseja, vaikka toimijat on kuitenkin siihen vahvasti velvoitettu linjauksissa. Me opinnäytetyöntekijät huomasimme tämän ristiriidan prosessin aikana. Aineiston tulokset koskien resursseja yllättivätkin meidät, henkilöstö ei kokenut taloudellisten reunaehtojen olevan ratkaisevasti asiakasosallisuuden vahvistamisen tiellä, vaan esiin nousi työntekijöiden ja esimiesten usko omaan tekemiseen, vaikka ilman lisäresursointia.

Tulosten mukaan varhaisen tuen perhetyön asiakkaat eivät ole kovin osallistumishalukkaita, mikä luo suuren haasteen palvelun yhteiskehittelylle. Vähäiseen osallistumishaluun vaikuttavia aineistosta nousseita tekijöitä ovat perheiden kuormittavat ja haastavat elämäntilanteet, pienet lapset perheessä, vieraskielisten asiakkaiden suuri osuus sekä asiakkuuden lyhytkestoisuus. Jäimmekin pohtimaan voisiko palvelua kehittää entisten asiakkaiden kanssa, niiden, jotka ovat jo saaneet tukea elämässään ja voimaantuneet? Toisaalta voisiko varhaisen tuen palvelua kehittää laajemman kohderyhmän kanssa kuten neuvola-asiakkaiden tai leikki puistojen asiakkaiden kanssa? Osallistumismahdollisuuksien kohdentaminen on iso kysymys ja sitä on syytä pohtia työyhteisössä monelta eri kantilta ottaen huomioon tasa-arvo, joita lait ja strategiat myöskin korostavat.

Kuten opinnäytetyömme teoreettisessa osuudessa avasimme, asiakkaan matka objektista subjektiksi on sosiaalityön teoreettisessa ja toiminnallisessa itseymmärryksessä vielä suhteellisen nuori. Vaikka sosiaalityön nykyorientaatiossa pyritään kumppanuussuhteen muodostamiseen asiakkaan kanssa, vaikuttavat sosiaalityön perinteet yhä

asenteisiin, niin työntekijöiden ja asiakkaidenkin osalta. (Hokkanen 2014: 56.) Asenteiden muuttuminen hidasta, ja mahdollista vain pitkäjänteisellä ja laadukkaalla palvelun suunnittelulla ja tekemisellä (Virtanen ym. 2011: 25–27). Asennemuutosten läpi vieminen on haasteellista ja vaarana on, että asiakaslähtöisyydestä tulee itsetarkoitus ja se palvelee näin vain järjestelmälähtöistä kehittämistä (Pohjola 2010: 46–47).

Kun halutaan vahvistaa yksikön asiakkaiden osallisuutta palveluiden kehittämisessä, tulee tarkastella kaikkia niitä osatekijöitä, jotka ovat edellytyksenä asiakasosallisuudelle. Näitä osatekijöitä tulee tarkistella kokonaisuuksina, siten että pyritään näkemään myös niiden riippuvuus toisistaan. Huomioitavaa on, että asiakkaiden osallistumisen palvelun kehittämiseen tulisi nähdä laajemmin, kuin asiakkaiden kuulemisena. Sen tulisi olla myös konkreettista osallistumista palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

9.2 Pilotoimalla tietoa uusista menetelmistä

Tosiasia on, että sosiaalihuollon toimintaympäristöt ovat erilaisia. Osallisuusmuotoja tulee kehittää huomioiden toimintaympäristö ja asiakaskunta. Sopivat osallisuuden muodot ja toimintatavat löytyvät usein vain kokeilujen kautta. (Toikko 2006b: 5.) Pilotoinnin merkitys toiminnan kehittämisessä on ylemmän esimiehen haastattelun sekä oman käsityksemme perusteella suuri. Ajatus, että asiakkaiden tulee päästä kokeilemaan jotain menetelmää, jota he sitten kommentoivat ja arvioivat, sen sijaan, että he kommentoivat asioista joista eivät tiedä, on merkittävä. Tähän viitataan paljon ajankohtaisessa keskustelussa.

Keväällä järjestetty asiakasraati oli yritys pilotoida uutta menetelmää varhaisen tuen perhetyössä sekä ottaa sen kautta asiakkaat mukaan varhaisen tuen perhetyön kehittämiseen. Raadin onnistumisesta voidaan vetää kahden suuntaisia johtopäätöksiä. Raati tuotti tietoa varhaisen tuen perhetyön kehittämiseksi, mutta toisaalta se koettiin epäonnistuneeksi yritykseksi asiakasrekrytointihaasteiden vuoksi.

Tulosten mukaan asiakasraati tuotti arvokasta ja hyödynnettävää tietoa palvelun kehittämiseen. Sen kautta saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joita varten asiakasraati perustettiin. Raatikokeilun perusteella voidaan sanoa, että jo muutama asiakas voi tuottaa runsaasti tietoa palvelun kehittämiseksi. Vaikka koko asiakaskuntaa ei voi ottaa kerralla kehittämiseen mukaan, voi pienikin joukko edustaa asiakasryhmään hyvin. Asiakkaiden kuulemista varten järjestetyt tilanteet ovat tärkeitä ja hyödyllisiä.

Suuri osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä arvioi, että asiakasraati oli epäonnistunut. Tulos oli päinvastainen kuin lähiesimiehen ja raatiin osallistuneiden asiakkaiden tai ohjaajien arvio. He arvioivat raadin onnistuneen osaltaan hyvin, vaikka rekrytointi ei sujunutkaan suunnitelmien mukaan. Ristiriitaisuus kyselyyn vastanneen työntekijäjoukon ja muiden välillä herättää meissä opinnäytetyöntekijöissä useita kysymyksiä. Pohdimme, eikö tieto asiakasraadin tuottamista kehittämis ehdotuksista ja ideoista saavuttanut työryhmää siten, että he olisivat kokeneet niistä suoraa hyötyä työhönsä. Asiakasraadin tuotokset kuitenkin käsiteltiin yhteisessä työryhmätapaamisessa ja niitä käytettiin palvelun kehittämisessä.

Pääsyyinä työntekijöiden kokemukseen, ettei raati ollut onnistunut, voidaan siis tunnistaa se, ettei asiakkaiden rekrytointi raatiin onnistunut tavoitteiden mukaan. Taustalla on nähtävissä osasyynä työntekijöiden kokemus, etteivät he saaneet tarvittavaa evästystä lähtiessään rekrytoimaan asiakkaita raatiin. Työntekijät kokivat siis parannettavaa siinä informoinnissa, jonka saivat ennen kuin alkoivat rekrytoimaan asiakkaita raatiin. Huomattava joukko koki, ettei saanut tarpeeksi tietoa innostaakseen asiakkaita mukaan. Me emme siis onnistuneet innostamaan työntekijöitä asiakasraatimenetelmän suhteen esitellessämme menetelmää työyhteisökokouksessa. Myös lyhyt rekrytointiaika vaikutti työntekijöiden mukaan vähäiseen asiakkaiden osallistumiseen. Opinnäytetyömme tutkimuslupahakemuksineen asetti omat reunaehdonsa aikatauluille, jonka takia rekrytointiaika jäi lopulta melko lyhyeksi. Voi myös olla, että työntekijät kokivat vastuulleen asiakkaiden aktivoimisen, mutta realiteettien myötä vastuusta tuli liian kuormittava ja se latisti samalla intoa menetelmää kohtaan.

Edellä esitetyt pohdinnat heijastelevat kehittämistyölle tyypillisiä sudenkuoppia. Työn kehittämisen uhkana on, että se jää vain pienen työntekijäjoukon omaksi puuhasteluksi tai pahimmillaan ulkopuolisen toimijan toteuttamaksi - samalla kuin muu työryhmä kokee työn kehittämisen hyödyttömänä ja vain resursseja haaskaavana.

Aineiston mukaan asiakasraatitoimintaa ei ole edellytyksiä juurruttaa osaksi säännöllistä varhaisen tuen perhetyön kehittämistyötä. Voidaankin todeta, ettei asiakasraati toimi sellaisenaan varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuuden vahvistamisessa. Kokeilun kautta on kuitenkin mahdollista tarkistella niitä muotoja, jotka voisivat toimia tässä asiakaskunnassa.

Vaikka raati ei sellaisenaan toimi palvelun kehittämisessä, huomioitavaa on, että aineiston mukaan se voisi toimia sovelletusti varhaisen tuen perhetyön kehittämisen välineenä. Aineiston mukaan asiakkaat voitaisiin ottaa mukaan muun muassa kertaluontoisiin kehittämispajoihin, jotka järjestetään valittujen teemojen ympärille.

Tämän asiakasraatikokeilun myötä voidaan mielestämme pohtia, voisiko asiakasraati-menetelmä toimia paremmin yhteishankkeena esimerkiksi useamman lapsi- ja perhepalveluita tuottavan toimijan kanssa. Kevään 2014 raatiin osallistuneet asiakkaat tuottivat paljon tietoa eri palveluista, kuten neuvolasta ja leikkipuistoista, osittain ihan ohimennen. Jäimmekin pohtimaan, että asiakasraati-menetelmällä voisi olla paikkansa esimerkiksi tulevaisuuden hyvinvointi- tai perhekeskuksissa, joita Helsinkiinkin suunnitellaan tulevaisuudessa (Sosiaali- ja terveystieteiden tiedotustilaisuus 29.8.2014.) Kuten muun muassa Aaltio (2013) Himanen (2014) toteavat, palvelujärjestelmää tulee kehittää tulevaisuudessa yhä voimakkaammin kokonaisuuksina asiakaslähtöisesti ja purkaa järjestelmä-lähtöisiä rakenteita. Asiakasraati voisi toimia juuri tämän kaltaisen johtoajatuksen siivittämänä. Jos mukana olisi useamman toimijan kanssa asioivia asiakkaita, myös rekrytointi olisi varmasti helpompaa.

9.3 Ehdotus maahanmuuttajataustaisten osallisuuden vahvistamiseksi

Vieraskielisyys nousi työntekijöiden arvioissa yhdeksi asiakasosallisuuden esteeksi. Myös kirjallisuudessa painotetaan hiljaisten äänen puuttumista (esim. Larjovuori 2012: 24; Heikkilä – Julkunen 2003: 20–22.) Vieraskielisten uhka jäädä palvelun kehittämisestä sivummalle on todellinen. Hiljattain toteutettu opinnäytetyö koskien asiakaspalautejärjestelmän kehittämistä osoitti, että vieraskielisiä asiakkaita on haastava saada antamaan palautetta. Kyseisessä opinnäytetyössä vieraskielisiä vastaajia oli vain 1 %, vaikka maahanmuuttajataustaisia asiakkaita oli opinnäytetyön tekohetkellä 21 % (Alatalo 2013: 53.) Samalla maahanmuuttajat ovat kasvava varhaisen tuen perhetyön asiakasryhmä.

Yhtenä ratkaisuna pulmaan koostimme maahanmuuttaja-asiakkaiden kuulemiseksi ehdotuksen Versta -toimintamallista. Versta voisi toimia tulevan asiakaspalautejärjestelmän rinnalla sitten, että sen avulla myös vieraskieliset asiakkaat saisivat mahdollisuuden tulla kuulluksi. Versta voidaan nähdä eräänlaisena palvelumuotoiluna. Ehdotuksemme taustoineen löytyy opinnäytetyön liitteenä (liite 13).

10 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessimme on ollut pitkä ja monivaiheinen. Halusimme antaa prosessin viedä meitä eteenpäin ja pysyä avoimina niiden seikkojen edessä, mitä sen aikana kohdaisimme. Olimme tietoisia siitä, että työn toimintatutkimukselliseen luonteeseen kuuluu tutkimuskysymysten ja -asetelmien muokkautuminen todellisuuden ja toiminnan mukana. Alkuperäiset suunnitelmat muuttuivatkin matkan aikana moneen otteeseen ja pelkän asiakasraadin suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin sijaan päädyimme tarkastelemaan varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuutta laajemmin ja syvällisemmin. Syvennyimme asiakasosallisuuden lähtökohtiin, tematiikkaan sekä teoriaan. Pohdimme, kuinka saada tietoa esimiehiltä, työntekijöiltä ja asiakkailta teemaa koskien. Tiedostimme asiakasosallisuus- ja asiakaslähtöisyys -käsitteiden monitahoisuuden. Koimme haasteelliseksi löytää keinoja Varhaisen tuen perhetyön asiakasymmärryksen kartoittamiseksi. Lisäksi haastavaa oli yksikön asiakkaiden tavoittaminen kyselyn kautta. Olimme osaltaan jo etukäteen tietoisia asiakkuuden erityispiirteistä, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaiden osallistumisintoon.

Työstämme muodostui monimenetelmällinen. Kevään 2014 aikana olimme mukana asiakasraadin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vuoden 2014 syksyllä keräsimme haastatteluiden ja kyselyiden avulla tietoa asiakasosallisuudesta varhaisen tuen perhetyössä niin esimiehiltä, työntekijöiltä kuin asiakkailtakin. Hankkimamme aineiston pohjalta tarkoituksenamme oli löytää varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuutta osatekijöitä. Päädyimme jäsentämään aineistosta ja koko prosessista nousevan tiedon napakan SWOT-analyysin avulla, sillä opinnäytetyömme tulososiosta muodostui pitkä ja monisäikeinen. SWOT- analyysi on toteutettu koko prosessin ajalta saamamme tiedon ja aineiston pohjalta (kts. luku 9).

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheilla huomasimme kehittämisen paikan vieraskielisten asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien parantamisessa. Halusimme tarttua tähän kehittämistarpeeseen, joka oli syntynyt prosessimme aikana, vaikkakin vasta sen ihan loppumetreillä. Maahanmuuttajataustaisten osallistumismahdollisuuksia tutkittaessa tarvitsimme kehittämisen pohjaksi uudenlaista tietoa, sillä keräämämme teoriatieto asiakasosallisuudesta ei yksin riittänyt. Tutustuimme varhaisen tuen perhetyön maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden kanssa tehtyihin hankkeisiin sekä palvelumuotoiluprosessiin, sillä näimme, että kehittämisessä oli kyse pitkälti palvelumuotoilusta. Käytimme siis ke-

hittämisehdotuksen muodostamisessa hyödyksemme palvelumuotoiluprosessia ja johdimme siitä palautemuotoilun käsitteen käyttöömme. Ehdotuksena syntyi Verstaas -toimintamalli, jonka avulla maahanmuuttajataustaisilta asiakkailta voidaan kerätä asiakas-tyytyväisyyspalautteita ja saada heidät näin palvelun kehittämiseen mukaan. Verstaas toimisivat parhaimmillaan myös vertaistuellisina foorumeina. Yhteistyö Metropolia-ammatikorkeakoulun kanssa voisi olla osana vakiintunutta opiskelijan työelämäoppimista, jossa opiskelijat yhteistyössä työpaikan kanssa voisivat toteuttaa kuntalaisia ja asiakkaita osallistavia erilaisia toimintamuotoja, esimerkiksi asiakasraateja.

10.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöltä vaaditaan tulosten oikeutta ja niihin luottamista. Luotettavuutta voi pohtia esimerkiksi siltä kantilta, että onko opinnäytetyössä tutkittu niitä asioita, joihin tutkimustehtävät viittaavat sekä sitä, onko tutkimusmenetelmiä käytetty oikein. Lisäksi laadulliset tutkimuksen aineiston luotettavuutta voi pohtia sen perusteella, onko aineisto riittävää, analyysi kattavaa, arvioitavaa ja toistettavaa. (Kananen 2014: 125,133.) Opinnäytetyömme toimintatutkimuksellisen luonteen takia tarkastelemme luotettavuutta eri tutkimusotteiden ja menetelmien summana. Myös toimintatutkimuksellisen otteen kautta syntyneen muutoksen tarkastelu on olennaista tässä työssä: esimerkiksi ovatko työntekijöiden asenteet tai työotteet muuttuneet työmme myötä?

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmät olivat mielestämme pääosin relevantteja, sillä niiden kautta saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmiä oli useita ja kun aineistoa saatiin kerättyä useasta eri lähteestä, tutkimuksen luotettavuus parani sen myötä. Uskomme kuitenkin, että jos tutkimus uusittaisiin ja menetelmiä käytettäisiin toistamiseen, vastauksissa saattaisi olla jonkin verran hajontaa. Siihen voisi vaikuttaa ainakin käsitteiden ymmärryksen hankaluus ja monitulkintaisuus, ja se, että tutkimusmenetelmien, kuten haastattelun, käyttäjinä olimme amatöörejä. Esimerkiksi teknisten laitteiden kuten nauhurin käytöstä meille tuli pieniä ongelmia, jotka haittasivat haastattelun kulkua. Toisaalta myös informanttien kasvava ymmärrys asiakasosallisuudesta voisi muuttaa tutkimustuloksia, jos tutkimus uusittaisiin.

Työntekijöiden kyselyn vastauksissa oli ristiriitaisuuksia ja vastausten tulkinta oli osittain vaikeaa. Joudumme pohtimaan kyselylomakkeemme toimivuutta. Vaikka pyrimme muodostamaan kysymykset ja väittämät tiettyjen toistojen ja vaihtelevien ilmausten kautta siten, että ne tuottaisivat luotettavia vastauksia, emme siinä täysin onnistuneet.

Tästä kertoo se, että joissakin kohdin kahteen saman sisältöiseen kysymykseen saatoimme saada vaihtelevat vastaukset. Epäluotettavuuteen voi vaikuttaa osittain se, että yritimme tehdä kyselystä väittämien ja monivalintakysymysten kautta mahdollisimman nopean ja helpon vastata. Sen avulla toivoimme saavamme kaikki työntekijät vastaamaan kyselyyn. Tästä kuitenkin jäätin reilusti, sillä vastaajia oli todellisuudessa vain 50 % varhaisen tuen perhetyön työntekijöistä, mikä vaikutti merkittävästi kyselymme luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Huonoon vastausprosenttiin vaikuttivat luultavasti suurilta osin kiire ja motivaation puute. Työntekijöiden kyselyssä avoimet kysymykset olisivat ehkä toimineet paremmin monen monivalintaosion sijasta.

Toinen opinnäytetyömme luotettavuuteen vaikuttava merkittävä seikka on se, että *asiakasosallisuuteen liittyvät käsitteet ovat moniulotteisia ja osin varsin teoreettisia*. Niiden ymmärrystavat voivat vaihdella yhteyksistä riippuen. Aiempien selvitysten pohjalta ymmärsimme aihepiirin monitulkintaisuuden ja se muodostui myös erääksi työmme haasteeksi (mm. Virtanen ym. 2011: 18). Tämä näkyy esimerkiksi kyselyssämme, jossa kysyimme avoimen kysymyksen kautta, mitä asiakaslähtöinen työn kehittäminen merkitsee kullekin työntekijälle:

”Asiakaslähtöinen työn kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaiden kuulemisella ja on sitä kautta nousseiden ideoiden, ajatusten ja kritiikin työstämistä.”

”Asiakkaan osallisuuteen pitäisi panostaa kotikäynneillä, ei rakentamalla hankalia tilanteita, joihin kerätään asiakkaita ja sitten he eivät tule paikalle.” ”Työn kehittämisen tulisi siis tapahtua perustyön sisällä.”

”Ota asiakkaiden toiveita ja kysymyksiä huomioon, toivottuja käytäntöjä esim. toivovatko asiakkaat ryhmiä, luentoja, yksilökäyntejä ym.”

”..Minkä he (asiakkaat) ovat kokeneet hyödylliseksi varhaisen tuen perhetyössä ja onko jotain mitä he toivoisivat, kuinka työskentelyä voisi parantaa”

Myös esimiesten haastattelukysymykset olivat kovin laajoja ja teoreettisia. Saimmekin haastateltavilta palautetta haastavista kysymyksistä ja huomasimme itsekin jälkikäteen, että kysymyksiä olisi pitänyt operationalisoida paremmin. Haastattelut saatiin kuitenkin toteutettua niille varatuissa määrärajoissa ilman kiirettä.

Saimme palautetta myös *asiakkaille suunnatusta kyselystä* työntekijöiden kautta. Osa työntekijöistä oli kokenut hankalana opastaa asiakkaita kyselyn vastaamisessa. Tämä voidaan nähdä niin, ettemme onnistuneet täysin kysymysten laidinnassa emmekä työntekijöiden motivoinnissa asiakasosallisuus-teeman ympärille. Toisaalta

työntekijöiden kokema hankaluus opastaa kyselyyn, voi kuvata myös aihepiirin monimuotoisuutta ja monitulkintasuutta.

Oma havaintomme työryhmätapaamisissa oli, että työntekijät kokivat hankalana toimittaa asiakasosallisuus-kyselyämme asiakkailleen. Meille jäi tunne, että rasiimme työryhmää kyselyillämme. Syynä arvelemme olevan työntekijöiden omat työpaineet, jolloin pienikin lisätyö voi tuntua haastavalta suorittaa. Taustalla arvelemme olevan myös ainakin joidenkin työntekijöiden tunne, että opinnäytetyömme asiakasosallisuuden osatekijöistä ei tue aidosti heidän työtään. Saimmekin palautetta siitä, että työn kehittämisen tulisi olla sellaista, josta on aidosti hyötyä konkreettisesti työssä.

Esiin nousi myös työntekijöiden arvioita siitä, että palvelun *kehittämisessä tulisi olla mukana sellaisia ihmisiä, jotka tuntevat työn ja toimintaympäristön paremmin*. Me tulimme ulkopuolelta, toinen lastensuojelun ja toinen varhaiskasvatuksen piiristä. Meidän oli helppo ymmärtää tätä ajatusta. On varmasti helpompi vakuuttaa ja motivoida työntekijät mukaan asiakaslähtöiseen työn kehittämiseen, mikäli ei toimijana herätä epäluuloja siitä, ettei ymmärtäisi työn luonnetta ja todellisuutta. Näin ollen oma roolimme jäi enemmänkin itsenäisen ja organisoidun tiedon tuottajaksi kuin kehittäjäkumppaniksi varhaisen tuen perhetyön työyhteisön kanssa.

Ristiriitana koimme sen, että asiakasraatitoimintaa toivottiin opinnäytetyön aiheeksi, mutta raatimenetelmän käyttöönoton ja asiakkaiden rekrytoimisen tiimoilta oli työntekijöiden keskuudessa aistittavissa innostumattomuutta. Jälkikäteen arvioiden olisimme voineet olla tiiviimmin yhteistyössä työyhteisön ja esimiehen kanssa ja pohtia alun alkaen asiakasraati-menetelmän tarpeellisuutta ja motivaatiota siihen työyhteisön puolesta. Myös Larjovuori ym. (2012) huomauttaa, että jotta kehittämistyön sudenkuopilta vältyttäisiin, tulisi koko henkilöstöä kuunnella ottamalla ihmiset mukaan alusta asti. On sanottu, että huomioimalla henkilöstöstä mahdollisesti kumpuavaa vastarintaa ja ennakkoluuloja päästää helpommin kohti asiakasta osallistavaa kulttuuria (Larjovuori ym. 2012: 16.) Tässä olennaisessa tehtävässämme, informoida ja innostaa työntekijöitä menetelmän suhteen, koimme epäonnistuneemme.

Tämä opinnäytetyö tehtiin parityönä. Opinnäytetyöprosessissa on ollut vahvasti läsnä dialogisuus. Vuoropuhelua ei ole tarvinnut käydä tekijänä yksin, vaan on ollut mahdollisuus rakentaa opinnäytetyön suuntaa yhdessä. Sanotaan, että parhaimmillaan opinnäytetyöntekijä tai tutkija on vuoropuhelussa kirjallisuuden kanssa. Yhdessä kirjoittaminen

ei poikkea tästä, mutta on tehnyt vuoropuheluista erittäin konkreettista. (Jokinen – Juhila 2002: 109-110.) Olemme pohtineet opinnäytetyöhön liittyviä ratkaisuja yhdessä ja päätyneet yhteisymmärryksessä perustellusti valitsemaamme ratkaisuun. Kun tutkimusta tekee useampi kuin yksi henkilö, puhutaan tutkijatriangulaatiosta. Tutkijatriangulaation nähdään parantavan tutkimuksen luotettavuutta, sillä kaksi tutkijaa voi tehdä tutkimuksesta monipuolisemman ja näkökulmiltaan laajemman tutkimuksen kuin mihin tutkija yksinään pystyisi (Eskola – Suoranta 2001: 69).

10.2 Työn merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tuloksissa kävi ilmi, että lähes jokainen varhaisen tuen perhetyön työntekijä ja esimies on sitä mieltä, että työtä ohjataan vahvasti hiljaisen tiedon avulla. Hiljaista tietoa emme päässeet opinnäytetyössämme tutkimaan, sillä emme osallistuneet aitoihin työympäristöihin. Olisi kuitenkin varsin mielenkiintoista tutkia, millaisia työn kehittämisen ideoita on esimerkiksi asiakkailta siirtynyt työntekijöille, ja joita ei kuitenkaan ole koskaan vielä ääneen lausuttu.

Keväällä toteutettu asiakasraati oli Varhaisen tuen perhetyön kokeilu ja yritys saada asiakkaat ajankohtaisten palvelun kehittämiskohtien äärelle. Samalla kokeilu tuotti tietoa yksikön asiakasosallisuuden mahdollisuuksista. Nähtiin, että jo muutamakin asiakas pystyy tuottamaan paljon merkittävää palvelua koskevaa tietoa, sekä myös se, että asiakkaat tuottivat tietoa useista perhepalveluiden toimijoista.

Asiakkaan näkökulmasta palveluntuottajat eivät aina hahmoitu toisistaan erotettavissa olevina toimijoina vaan edustavat sitä tukea ja apua, jotka koskettavat asiakkaan elämää samanaikaisesti tai limittäin. Perhepalveluiden asiakkaalla on usein samanaikaisesti tietoa useista toimijoista. Palveluita halutaan kehittää tulevaisuudessa yhä enemmän kokonaisuuksina. Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että asiakasraati tai prosessimme loppumetreillä syntynyt Verstas -toimintamalli voisivat toimia juuri sektorit ja toimijat ylittävässä palveluiden kehittämisessä, jossa halutaan vahvistaa asiakaslähteistä toimintaa. Sektorit ylittävä asiakasraadin hyödyntäminen voisi olla tarkoituksenmukaista esimerkiksi uutta perhekeskustoimintaa suunniteltaessa. Myös sektoreita ylittävään asiakasosallisuuteen pohdintaan on otettu iso harppaus eteenpäin Helsingin kaupungissa, kun kaupungin kansliaan on perustettu hiljattain osallisuus ja neuvonta –

yksikkö. Nähtävissä on, että osallisuutta tullaan tulevaisuudessa kehittämään yhteistyöllä yli virastorajojen.

Asiakasosallisuudelle palvelun kehittämisessä tulisi kuitenkin luoda selkeät raamit ja rakenteet ja työntekijöillä tulisi olla selkeä käsitys siitä, miten saada asiakkaat mukaan kehittämistyöhön.

Muukkonen ja Paasivirta (2012: 17) toteavat: ”*meillä kaikilla on lupa kehittää, niin meillä käytännön työntekijöillä, asiakkailla, opiskelijoilla, tutkijoilla, kehittäjillä, suunnittelijoilla kuin johtajillakin*”. Voidaan sanoa, että jopa kehittämisen vaatimus tulee meille monesti ulkoapäin lakien ja strategioiden kautta, mutta lupa kehittämiselle – etenkin asiakaslähteiselle kehittämiselle – lähtee meistä jokaisesta sisältäpäin. Tämän opinnäytetyön suurin oppi ainakin meille itsellemme on se, että kaikki kehittäminen lähtee ensisijaisesti asenteesta. Se, että jokainen työntekijä antaa itsellensä mahdollisuuden oppia, kehittyä ja tutkia omaa työskentelyään, pitää koko työyhteisön uudistuvana ja oppivana ja sitä kautta myös asiakkaat voivat saada parasta mahdollista palvelua.

Lähteet

Aaltio, Elina 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.

Alatalo, Elina 2014. ”Tulee sellainen olo, että hallitsee omaa elämäänsä” Varhaisen tuen perhetyön prosessiarviointi asiakaspalautteesta. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Laurea ammattikorkeakoulu.

Ahonen, Jorma – Pohjanheimo, Esa 2008. Asian ytimessä: työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Gaudeamus university press.

Arnkil, Tom Erik – Seikkula, Jaakko 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Chavalier, Jacques M – Buckles, Daniel J 2013. Participatory Action Research. Theory and Methods for Engaged Inquiry. UK: Routledge.

Chambers, Simone 2003. Deliberative democratic theory: annual review of political science 6:1. Toronto: University of Toronto. 307–326.

Demokratiapoliittinen asiakirja: Keskiössä kuntalainen 2010. Helsinki: Suomen kunta-
liitto. Luettavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2013/demokratiapoliittinen%20asiakirja/Keskiossa_kuntalainen_20100204.pdf>

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Günther, Kirsi – Juhila, Kirsi – Kulmala, Anna – Raitakari, Suvi – Saario, Sirpa 2012. Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J., Palukka, H. 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press. 47–80.

Hallintolaki 434/2003.

Halttunen-Sommardahl, Riitta 2008. Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä - Opas sosiaaliviraston työntekijöille. Helsinki: Sosiaalivirasto.

Harisalo, Risto – Aarrevaara, Timo – Stenvall, Jari – Virtanen, Petri 2007. Julkinen toiminta-julkinen politiikka. Tampere: Tampere University press.

Heikkilä, Matti – Julkunen, Lise 2003. Obstacles to an increased user involvement in social services. A commissioned background document. STAKES Finland. Strasbourg: Council on Europe.

Helsingin kaupungin perhe- ja sosiaalipalvelut -organisaatiokartta 2015. Helsingin kaupunki. Päivitetty. 20.1.2015. Luettavissa:
<<http://helmi/Sote/osastot/Sivut/default.aspx>>.

Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013-2016. Helsingin kaupunki. Luettavissa:

<http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf>.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016. Luettavissa:

http://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf

Helsingin kaupunki: demokratia 2013. 17.9.2013 Kontulan ja Kivikon terveystieteiden asiakasraadit käynnistyvät. Luettavissa:

<<http://demokratia.hel.fi/uutiset/vetoa-ja-voimaa-mellunkyl%C3%A4n/kontulan-ja-kivikon-terveystieteiden-asiakasraadit-k%C3%A4ynnistyv%C3%A4t>>.

Henkilötietolaki 523/1999.

Himanen, Pekka 2012. Sininen kirja: Suomen kestävän kasvun malli. Valtioneuvoston kanslia.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, Liisa 2014. Asiakaskansalaisen toimijuus sosiaalityöllisessä asianajossa. Teoksessa Laitinen, Merja – Niskanen, Asta 2014. Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Tampere: Vastapaino. 55–86.

Högnappa, Stina 2013. Alueellisen osallistumisen kokeilu – Helsingin demokratiapilottien tilannekatsaus. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Innovaatiot sosiaali- ja terveystieteissä 2012-2015. TEKES. Luettavissa:

<http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovaatiot_sote_palveluissa_fi.pdf>.

Juhila, Kirsi 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi 2002. Yhdessä kirjoittaminen. Teoksessa Kinnunen, Merja & Löytty, Olli (toim.) Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino. 109–118 .

Jäppinen, Tuula 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta-väitöskirja. Acta nro 230. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Luettavissa:

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, Aulikki – Niiranen, Vuokko – Jokiranta, Harri 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka: Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Kaste 2012-2015: Sosiaali ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2012. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kettunen, Pekka 2012. Miksi osallistumisesta puhutaan? Osallistumisen kehittäminen suomalaisissa kunnissa. Teoksessa Bäcklund, Pia – Häkli, Jouni – Schulman, Harry (toim.) 2002. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus.

Kettunen, Pekka – Osenius, Johanna 2002. Kohti osallistumisen uutta aikaa: Osallisuushankkeen 2 vaiheen arvioinninraportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Kiikala, Irma 2000. Asiakslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hyvinvointivaltion palveluketjut Nouko-Juvonen, Susanna – Ruotsalainen, Pekka – Kiikala, Irma (toim.) Helsinki: Tammi. 112-121.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H – Huttunen, R- Moilanen, P (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 63–83.

Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni (toim.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Sisäasiainministeriö Suomen Kuntaliitto.

Koskiahho, Briitta 2002. Onko osallisuus vahvaa demokratiaa? Teoksessa Bäcklund, Pia – Häkli, Jouni – Schulman, Harry (toim.) 2002. Osalliset ja osajat: Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus.

Korhonen, Antto 2011. Asiakslähtöisyyden edellytykset ELY-keskuksissa. Pro-gradu. Helsingin yliopisto.

Kuntaliitto 2010. Keskiössä kuntalainen: kuntajohtamisen ja kuntalaisen vaikutusmahdollisuudet. Luettavissa:
<<http://www.iisalmi.fi/loader.aspx?id=b11ede90-6a94-4218-a687-aefef36d0746>>.

Kuntalaki. 365/1995.

Kuntalaki 310/2015

Kuntauudistus. Valtionvarainministeriö. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntauudistus/index.jsp

Kytöaho, Marko – Luotonen, Tiina 2011. Asiakaspalveluraadin elementit. Opinnäytetyö metropolia.

Laitinen, Merja – Niskala, Asta 2014. Sosiaalityön suhde asiakkuuteen. Teoksessa Laitinen, Merja – Niskala, Asta (toim.) 2014 Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Tampere: Vastapaino. 9–18.

Laki sosiaalihuollon ammattillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon saumatoman palveluketjun kokeilusta 811/2000.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.

Larjovuori, Riitta-Liisa – Nuutinen, Sanna – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi: opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampere: TEKES.

Lehto, Markku 2007. Hyvinvointivaltion oikeudenmukaisuus. Teoksessa Saari, Juho – Yeung, Birgitta (toim.) 2007. Oikeudenmukaisuus hyvinvointivaltiossa. Helsinki: Gaudeamus.

Liukonen, Ritva – Lukman, Leena 2007. Tehty- hanke. Sosiaalialan tehtävänrakenteiden ja toimintamallien kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2007: 5. Helsinki: Yliopistopaino.

Lundström, Niklas – Raisio, Harri 2013. Kansalaisraadit aluekehittämisen pirullisissa peleissä: deliberaation mahdollisuuksista muuttaa näkemyksiä alueen kehittämisestä. Julkaisussa Hallinnon tutkimus 3/2013. Tampere. 179–196.

Mcniff, Jean 1996. You and your activation research project. London: RoutledgeFalmer.

Mokka, Roope – Neuvonen, Aleks 2006. Yksilön ääni: Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla. Helsinki: Sitra.

Muukkonen, Tiina – Paasivirta, Annukka (toim.) 2012. Lupa kehittää: innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Helsinki: SOCCA.

Mäkinen, Eija 2013. Pormestari demokratiaa vahvistamaan ja osallistumisoikeuksia edistämään Teoksessa (toim). Ollila, Seija – Raisio, Harri 2013. Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä 2013. Vaasa: University of Vaasa

Nabachi 2010. Addressing the citizenship and democratic deficits: the potential of deliberative democracy for public administration. American review of public administration 40: 4. 376-399.

Niiranen, Vuokko – Seppänen-Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki university Press.

Pajukoski, Marja 2004. Sähköinen asiointi sosiaali- ja terveydenhuollossa: lainsäädännön rajat ja mahdollisuudet. Helsinki: STAKES.

Peura-Kapanen, Liisa – Rask, Mikko – Saastamoinen, Mika – Tuorila, Helena 2013. Kansalaisraati suomalaista demokratiaa kehittämässä. Loppuraportti: Kuluttajatutkimuskeskus. Luettavissa:

<http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5760/2013_147_tyoseloste_kansalaisraati_loppuraportti.pdf>

Perustuslaki 731/1999.

Pohjola, Anneli 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, Merja – Pohjola, Anneli (toim.) 2010. Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus. 19–74.

Prahalad, C-K – Rawaswamy, Venkatram 2000. Co-opting customer competence. Harvard business review 1/2000. Luettavissa:

<<http://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence/ar/1>>

Raisio, Harri 2013. Enklaavideliberaatio osana deliberatiivista demokratiaa: kokemuksia maahanmuuttajien kansalaisraadista Teoksessa (toim). Ollila, Seija-Raisio, Harri 2013. Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä 2013. Vaasa: University of Vaasa.

Raisio, Harri – Vartiainen, Pirkko 2011. Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Kuntaliitto. Luettavissa:

<file:///C:/Users/s/Downloads/kansalaisosallistumisensivalto_ebook%20(1).pdf >

Raunio, Kyösti 2004. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Reponen, Sirkku 2010. ”Me ollaan sellasii huutelaispoikii, ei meidän asioista kukaan välitä..” Kokemuksia Espoon työllisyyspalveluiden asiakasraadista. Opinnäytetyö (ylempi AMK) Järjestö ja nuorisotyön koulutusohjelma. Humak ammattikorkeakoulu.

Robson, Colin 2009. How to do a research project – a guide for undergraduate students. Blackwell publishing: Malden.

Robson, Colin 2002. Real World Research. A Resource for Social Scientist and Practitioner-Researchers. Second edition. Blackwell Publishing, TJ International, Padstow, Cornwall, United Kingdom.

Sainio, Ari 1994. Kohti kansalaisten kuntaa. Suomen kuntaliiton julkaisusarja. Acta 40. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Salmikangas, Anna-Katariina 1998. Osallisuus suomalaisessa yhteiskunnassa: kokemuksia osallisuushankkeista. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Sauristo, Hannele 2014. Asiakkaat osallisena palveluiden kehittämisessä. Opas asiakasraadien perustamiseen. Opinnäytetyö. Sosionomi (ylempi AMK). Metropolia ammattikorkeakoulu.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2003. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa: Opas käytäntöihin. FinSoc-työpapereita 1/2003. Helsinki: Stakes.

Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012: 21. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stenvall, Jari - Virtanen, Petri 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Tammelin, Mia 2010. Kokemuksia sosiaalipalveluista. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasfoorumit Keski-Suomessa. Raportti 31/2010. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Yliopistopaino.

Tietoyhteiskuntakaari 917/2014.

Toikko, Timo 2006a. Asiakkaiden osallistuminen palvelun suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Luettavissa:

<<http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=4577f98a-13ce-4ec2-9389-c0cb16b2d774>>.

Toikko Timo 2006b. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2006. Luettavissa:

<http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aika-kausitak/2006/03/toikko.pdf>

Toikko, Timo 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampere University press.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2007. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.

Torkkeli, Marko – Salmi, Pekka – Ojanen, Ville – Länkinen, Heli – Laaksolahti, Antti – Hänninen, Sami – Hallikas, Jukka 2005. Asiantuntijapalvelun johtamisen haasteet. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tuomi, Jouni 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuominen, Tuula 2012. Sosiaalityön asiakasraati – esite. Sos-hanke. Luettavissa: <<http://nokiankaupunki-fi-bin.a.done.fi/@Bin/df28d6b07f680ad7c2bc3125e12c4af6/1428522188/application/pdf/8008687/Sosiaality%C3%B6n%20asiakasraadin%20muis-tio%2015%201%202015%20doc.pdf>>

Tuominen – Paananen – Virtanen 2005. Projektituotteistajan opas. Helsinki: työministeriö.

Tutkimus- ja innovaatiopolitiittinen linjaus 2011-2015. Tutkimus- ja innovaationeuvosto. Helsinki: Valtionvarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö.

Valkama, Katja 2011. Asiakkuuden dilemma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Vilka, Henna 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Virtanen, Petri – Suoheimo, Maria – Lamminmäki, Sara – Ahonen, Päivi – Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. TEKES.

Välimäki, Anna-Leena 2002. Lapsiperheen vaikuttajina. Teoksessa Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni(toim.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Ylikoski, Tuire 1997: Unohtuiko asiakas? Perustietoa palveluiden markkinoinnista. Keuruu: KYpalvelu Oy.

Zhao – Zhou 2007. Marketing research: an aid to decision making. United states: Thomson.

Julkaisemattomat lähteet:

Laitinen, Tarja 2013 Varhaisen tuen perhetyö. Tiedonanto. 7.10.2013.

Leskinen, Antti 2015. Avoin ja osallistava Helsinki –seminaari. Puheenvuoro: Vuorovai-
kutuksen ja osallistumisen perusta. 27.3.2015.

Pajunen, Jussi 2015. Avoin ja osallistava Helsinki –seminaari. Puheenvuoro: tervetulo-toivotus 27.3.2015.

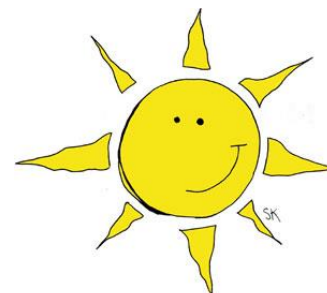
Staffans, Aija 2015. Avoin ja osallistava Helsinki –seminaari. Puheenvuoro: Helsingistä maailman johtava yhteisökaupunki. 27.3.2015.

Sosiaali- ja terveystieteiden tiedotustilaisuus 29.8.2014. Helsingin kaupunki.

Liite 1. Kutsukirje asiakasraatiin

Tule mukaan kehittämään varhaisen tuen perhetyötä!

Haluamme kehittää toimintaamme ja palveluamme yhdessä asiakkaiden kanssa. Järjestämme asiakasraadın, joka kokoontuu keväällä 2014 yhteensä neljä kertaa. Asiakasraatiin osallistuu 8-10 varhaisen tuen perhetyön asiakasta Helsingin alueelta. Tarkoituksena on kehittää työtä ja saada asiakkaiden ääni kuuluviin. Asiakasraadeissa käsitellään muun muassa seuraavia teemoja:



- varhaisen tuen perhetyön markkinointi asiakkaille
- palvelun sisällöt ja teemat
- teiltä asiakkailta nousevat teemat

Asiakasraati kokoontuu Itä-Pasilan asukastalossa (Topparikuja 2) perjantaiamupäivisin klo 9.30 -11.00. Tapaamispäivät ovat 11.4, 25.4, 9.5 ja 23.5. Jotta vanhempi pystyisi keskittymään paremmin tapaamisissa, on leikki-ikäisille järjestetty samaan aikaan omaa ohjelmaa asukastalon yhteydessä olevassa leikkipuiston tiloissa. Sylivauvat voivat olla mukana raadissa.

Tarjoamme kahvin ja kahvileivän. Kiitokseksi raatiin osallistumisesta annamme kaksi elokuvalippua viimeisellä asiakasraatikerralla.

Asiakasraatitoiminnasta tehdään opinnäytetyötä. Opiskelijat osallistuvat raatiin havainnoijina sekä keräävät tietoa pienen kyselyn avulla. Tarkoituksena on selvittää, miten asiakasraati toimii työn kehittämisen välineenä. Lupa tutkimuksen tekoon kerätään ensimmäisellä tapaamiskerralla jokaiselta raatiin osallistujalta. Asiakkaan henkilötiedot eivät tule millään tavalla esille valmistuvassa opinnäytetyössä.

Uskomme, että sinulla on tärkeää tietoa, ideoita ja ajatuksia palvelumme kehittämiseksi!

t. Varhaisen tuen perhetyön työntekijät

Olen kiinnostunut osallistumaan asiakasraatiin:

Nimi: _____

Puhelinnro. _____

Osoite: _____

Sähköpostiosoite: _____

Erityisruokavalio: _____

Hoitotarve lapselle (lapsen ikä ja erityisruokavalio

Palauta alaosa omalle sosiaaliohjaajallesi joko kirjallisena, sähköpostilla tai puhelimitse.

Liite 2. Infokirje asiakasraatiin ilmoittautuneille

Hienoa, että olet ilmoittautunut mukaan varhaisen tuen perhetyön asiakasraatiin. Olemme iloisia saadessamme sinut mukaan kehittämään toimintaamme!

Tässä vielä lisätietoa tulevista raadeista.

Tapaamme siis kolme kertaa kevään aikana 25.4, 9.5 sekä 23.5 klo. 9:30–11. Tapaa-
mispaikkana on Pasila asukastalo (Topparikuja 2). Raadeissa käsiteltävät teemat liittyvät
varhaisen tuen perhetyön kehittämiseen. Lisäksi opiskelijat tekevät aiheesta opinnäyte-
työn ja keräävät raadin aikana aineistoa asiakasraadista työmenetelmänä. Kiitoksena
osallistumisestasi saat kaksi elokuvalippua.



Asiakasraadissa tarjotaan kahvia ja pullaa.

Lastenhoito on järjestetty leikkipuisto Lehdokin tiloissa (samassa rakennuksessa). Las-
tenhoitajana toimii sosionomi-opiskelija Ronja-Lotta. Lapsille tarjotaan keksiä ja mehua.

**Asiakasraadin jälkeen (klo 11) sinulla on mahdollisuus lapsesi kanssa nauttia keit-
tolounasta asukastalossa.** Hinnat: Aikuiset 3€/ Lapset 2€. Lisäksi leikkipuiston ulko-
tilat ovat käytettävissänne raadin jälkeen.

Lämpimästi tervetuloa!

**Raadin vetäjät Tuuli ja Kirsi, opiskelijat Sini ja Eeva-Maria sekä lastenhoitaja
Ronja-Lotta**

Liite 3. Tutkimuslupasuostumus Varhaisen tuen perhetyön asiakasraadin ohjaajille

Keräämme tietoa asiakasraadin toiminnasta opinnäytetyötämme varten. Keräämme aineistoa havainnoimalla ja viimeisellä tapaamiskerralla kyselyllä. Olemme kiinnostuneita siitä, miten asiakasraati toimii työn kehittämisen menetelmänä ja miten vetäjät kokevat asiakasraadin järjestämisen ja siihen osallistumisen.

Aineisto kerätään raadin aikana eli 25.4, 9.5, 23.5. Tarvitsemme sinulta suostumuksen, että osallistumistasi saa käyttää opinnäytetyössämme.

Annan suostumuksen, että osallistumistani saa havainnoida opinnäytetyötä varten. Lisäksi suostun siihen, että kyselyn tuloksia saa käyttää opinnäytetyössä.

Allekirjoitus _____

Nimenselvennys _____

Aika ja paikka _____

Liite 4. Tutkimuslupasuostumus asiakasraatiin osallistuville asiakkaille

Keräämme tietoa asiakasraadin toiminnasta opinnäytetyötämme varten. Keräämme aineistoa havainnoimalla ja viimeisellä tapaamiskerralla kyselyllä. Olemme kiinnostuneita siitä, miten asiakasraati toimii työn kehittämisen menetelmänä ja miten raatilaiset kokevat asiakasraatiin osallistumisen. Raatilaisten tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä raatilaisten henkilötiedot tule opinnäytetyössä näkyviin.

Aineisto kerätään raadin aikana eli 25.4, 9.5, 23.5. Tarvitsemme sinulta suostumuksen, että osallistumistasi saa käyttää opinnäytetyössämme.

Annan suostumuksen, että osallistumistani saa havainnoida opinnäytetyötä varten. Lisäksi suostun siihen, että kyselyn tuloksia saa käyttää opinnäytetyössä.

Allekirjoitus _____

Nimenselvennys _____

Aika ja paikka _____

Liite 5. Vastuunvapautussopimus lastenhoidosta

Lastenhoitajana toimivalla ei ole kasvatusvastuuta, sillä hän on opiskelija.

Allekirjoituksellani vapautan lastenhoitajan vastuusta ja vastaan itse lapsestani asiakasraadin toiminnan aikana.

Lapsen nimi _____

Paikka _____

Aika _____

Allekirjoitus _____

Liite 6. Asiakasraadin havainnointilomake

Päivämäärä: Havainnoija:	
Rakenne <ul style="list-style-type: none"> ✓ aloitus, aiheeseen johdatus ✓ ydin, sisältöjen käsittely ✓ lopetus 	
Ohjaajien rooli <ul style="list-style-type: none"> ✓ Luottamuksen rakentaminen ✓ tasapuolinen ryhmän ohjaaminen 	
Ryhmän toiminta <ul style="list-style-type: none"> ✓ luottamuksen rakentuminen ✓ keskustelevuus 	
Yleinen tunnelma	
Menetelmät <ul style="list-style-type: none"> ✓ mitä menetelmiä käytetään ✓ miten soveltuvat 	
Käytännön seikat <ul style="list-style-type: none"> ✓ tila ✓ aika ✓ paikka ✓ tarjoilut 	
Lastenhoidon sujuvuus	
Muut seikat	

Liite 7. Kysely asiakasraatiin osallistuneille asiakkaille

Varhaisen tuen perhetyössä haluttiin kokeilla asiakasraatia uutena toimintamuotona. Sen tarkoituksena oli kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa varhaisen tuen perhetyötä. Asiakasraatitoiminnasta informoitiin varhaisen tuen perhetyön sosiaaliohjaajia, jotka ehdottivat osallistumista asiakkailleen. Asiakasraatitoiminnasta jaettiin lisäksi kutsukirje.

- a) Missä ja miten sinulle ehdotettiin asiakasraatiin osallistumista?
- b) Saitko riittävästi tietoa asiakasraatitoiminnasta työntekijän sekä kutsukirjeen kautta?

Jos et, mistä olisit kaivannut lisää tietoa

- c) Miten mielestäsi asiakasraatitoimintaa voisi/pitäisi markkinoida?

Asiakasraati muodostettiin Helsingin eri alueilta tulevista asiakkaista. Tavoitteenamme oli saada 8 osallistujaa. Paikaksi valittiin Pasilan asukastalo, sillä sen ajateltiin parhaiten palvelevan lapsiperheiden tarpeita. Ajankohdaksi valikoituivat perjantai-aamupäivät aikataulu syistä. Tapaamiskertoja oli kolme.

- a) Mitä mieltä olit raadin kokoonpanosta? (2 työntekijää, __ asiakasta)
- b) Olisiko mielestäsi parempi, että raadit olisivat alueellisia ja jäsenet mahdollisesti tuntisivat toisensa vai että raatiin osallistujat koottaisiin isommalta alueelta eivätkä jäsenet todennäköisesti tuntisi toisiaan? Perustele kantasi.
- c) Mitä mieltä olit Pasilan asukastalosta raadin kokoontumispaikkana?
- d) Mitä mieltä olit perjantai aamupäivistä kokoontumisaikoina?
- e) Oliko kolme raatikertaa mielestäsi liikaa/ vähän?

Asiakasraadin tavoitteena oli kuulla teitä asiakkaita ja lisätä teidän vaikutusmahdollisuuksianne varhaisen tuen perhetyön kehittämisessä.

- a) Käytiinkö tavoitteet riittävän selkeästi läpi?
 - a. **Jos ei**, mikä jäi epäselväksi?
- b) Saitko äänesi kuuluviin?

- c) Koetko että asiakasraatitoiminnan kautta vaikutusmahdollisuutesi kasvoivat?

Asiakasraadın puitteita suunniteltaessa otettiin huomioon, että osallistujat ovat lapsiperheellisiä. Kokoontumisaika rajattiin 1,5 tuntiin ja kokoontumiset haluttiin aloittaa rennosti kahvittelulla. Paikaksi valittiin ”olohuone” tyyppinen tila ja tiukkoja kokouskäytänteitä ei käytetty.

- a) Mitä mieltä olisit siitä, että tulevissa raadeissa käytettäisiin puheenjohtajan sekä sihteerin rooleja ja sisällöistä laadittaisiin virallinen pöytäkirja, johon kaikki osallistujat voisivat tehdä tarvittaessa korjauksia?
- b) Koitko, että kokoontumisiin varattua aikaa oli liikaa/liian vähän? (1,5h/kerta)

Asiakasraatien teemat (mm. palvelun markkinointi, palvelun nimike) oli suunniteltu varhaisen tuen perhetyön tarpeista lähtien.

- a) Mitä ajatuksia teemat sinussa herättivät?
- b) Olisitko itse halunnut vaikuttaa raadin sisältöön?

Asiakasraadın toiminnan ajaksi haluttiin järjestää lastenhoitopalvelua, sillä sen ajateltiin lisäävän osallistujien määrää. Kokoontumiskertojen ajan sosionomiopiskelija hoiti lapsia viereisessä leikkipuisto Lehdokissa. Lisäksi varhaisen tuen perhetyö halusi muistaa asiakasraatiin osallistujia elokuvalippuilla.

- a) Vaikuttiko lastenhoitomahdollisuus tai elokuvalippujen saanti osallistumiseesi asiakasraatiin?
- b) Miten lastenhoito voitaisiin järjestää vielä paremmin/ mikä muu kannustin voisi saada asiakkaat osallistumaan?

Lopuksi väittämiä, joihin voit vastata rastimalla valitsemasi vaihtoehdon

Päätös lähteä mukaan asiakasraatiin oli helppo

- | | | | |
|--|------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> täysin | | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | en | osaa | sanoa |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | eri | mieltä |
| <input type="checkbox"/> täysin eri mieltä | | | |

Raatiin oli mielestäni mukava osallistua

- | | | | |
|--|------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> | täysin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | en | osaa | sanoa |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | eri | mieltä |
| <input type="checkbox"/> täysin eri mieltä | | | |

Raadissa käsiteltiin merkityksellisiä asioita

- | | | | |
|--|------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> | täysin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | en | osaa | sanoa |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | eri | mieltä |
| <input type="checkbox"/> täysin eri mieltä | | | |

Raati toimii asiakasosallisuuden lisääjänä

- | | | | |
|--|------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> | täysin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | en | osaa | sanoa |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | eri | mieltä |
| <input type="checkbox"/> täysin eri mieltä | | | |

Osallistuisin uudestaan

- | | | | |
|--|------------|-------|--------|
| <input type="checkbox"/> | täysin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | samaa | mieltä |
| <input type="checkbox"/> | en | osaa | sanoa |
| <input type="checkbox"/> | jokseenkin | eri | mieltä |
| <input type="checkbox"/> täysin eri mieltä | | | |

Koska tämä oli varhaisen tuen perhetyön ensimmäinen asiakasraati, jatkoa ajattelun mielipiteesi on äärimmäisen tärkeä. Kerrothan meille vielä lopuksi missä onnistuimme ja mitä voisimme tehdä jatkossa toisin.

Ruusut



Risut



Liite 8. Haastattelurunko asiakasraadin ohjaajille
 HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKASRAADIN OHJAAJILLE
 2.6.2014

Suunnittelu ja markkinointi

- a) **Sinut valittiin asiakasraadin ohjaajaksi. Olitko kuullut asiakasraadista menetelmänä ennen? Koitko, että sait riittävän tiedon työmenetelmästä opiskelijoiden kautta/muualta valmistautuessasi raateihin? Olisitko kaivannut jotain tietoa lisää?**
- b) Asiakasraadin jäsenten rekrytoinnissa ei päästy asetettuun tavoitteeseen (8-10 asiakasta). Mitkä seikat vaikuttivat mielestäsi tähän? Mitä mielestäsi olisi pitänyt tehdä toisin? Miten mielestäsi asiakasraatitoimintaa voisi/pitäisi markkinoida jatkossa paremmin (vartussa tai muualla)? (Pidempi ilmoittautumisaika/ media/ kaikille yhtäläisesti tarjottava mahdollisuus osallistua, ennakkohaastattelut jne.)
- c) Millä ehdoin tai millä keinoin varhaisen tuen perhetyön asiakkaita voitaisiin saada mukaan työn kehittämiseen? (kannusteet yms.)
- d) Pystytkö valmistautumaan raateihin mielestäsi tarpeeksi hyvin? Miten käsiteltävät aiheet ja teemat valkoituivat? Toimiko parityö suunnittelussa hyvin?
- e) Muuta liittyen suunnitteluun ja markkinointiin?

Rakenne ja raamit

- a) Mitä mieltä olit raadin kokoonpanosta? 2 ohjaajaa/ Opiskelijat havainnoijina/ lastenhoitaja
- b) Oliko Pasilan asukastalo toimiva ympäristö asiakasraadin järjestämiseen?
- c) Mitä mieltä olit perjantai aamupäivistä kokoontumisaikoina?
- d) Oliko kolme raatikertaa mielestäsi liikaa/ vähän? Entäs yhteen kokoontumiseen käytettävä aika 1,5h?
- e) Millaiseksi koit asiakasraadin ohjauksen? Miten ohjaajan tulisi valmistautua raadin vetämiseen?
- f) Mitä muuta raatia järjestettäessä pitäisi ottaa huomioon?

Tavoitteet

- a) **Saavutimmeko mielestäsi asiakasraadin tavoitteet?** (Osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen, asiakaslähtöisen työn kehittämisen mahdollistaminen, asiakkaiden äänen kuuleminen, asiakaslähtöisten toimitapojen kehittäminen, juurruttaminen ja levittäminen)
- b) **Jos ei, miksi ei?**

Prosessi

- a) Onnistuttiinko prosessissa? Mitkä tekijät onnistuivat prosessissa? Mitkä tekijät vaikeuttivat prosessin onnistumista? Yllättikö jokin?
- b) Mitkä tekijät ovat mielestäsi avainasemassa onnistuneen raadin luomisessa?
- c) Muuta prosessiin liittyen?

Tulokset

- a) Mitä tuloksia asiakasraadissa saavutettiin? Tuottiko raati toimintanne ajatellen uutta tietoa tai vahvisti jo tiedettyjä asioita?
- a) Toteutuiko raadissa mielestäsi asiakasosallisuus? Voiko asiakasraatia mielestäsi käyttää asiakasosallisuuden lisäämisessä ja asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä?
- b) Miten tulette käsittelemään saatua tietoa työyhteisössänne? (vaikuttamisen kanavat)
- c) Opitko henkilökohtaisesti jotain uutta? (Asiakasosallisuudesta, työn kehittämisestä, ryhmän vetämisestä yms.)

Jatko

- a) Olisitko valmis jatkossakin ohjaamaan vastaavanlaisia raateja?
- b) Voisiko asiakasraati toimia menetelmänä, ottaen huomioon että asiakasrekrytointi onnistuisi? Millaisin edellytyksin asiakasraati voitaisiin juurruttaa osaksi varhaisen tuen perhetyön työtä? (resurssit yms.)
- c) Metropolia ammattikorkeakoulu on kiinnostunut toimimaan yhteistyökumppanina

asiakaslähtöisen työn kehittämisen (kuten asiakasraatitoiminta) mahdollistamiseksi. Resursseja saataisiin jatkossa esimerkiksi lastenhoidon sekä käytännön asioiden hoitamiseksi. Uskotko, että yhteistyö mahdollistuisi Metropolian ja työyhteisönnne välillä? (riittävät resurssit vartun puolesta/innostus/motivaatio?)

Liite 9. Lähiesimiehen haastattelurunko

OSA 1. ASIAKASRAATI

Suunnittelu ja markkinointi

- a) Milloin ja miten päädyitte asiakasraatitoimintaan?
- b) Asiakasraadin jäsenten rekrytoinnissa ei päästy asetettuun tavoitteeseen (8-10 asiakasta). Mitkä seikat vaikuttivat mielestäsi tähän? Miten mielestäsi asiakasraatitoimintaa voisi/pitäisi markkinoida jatkossa paremmin, mikäli sellainen haluttaisiin järjestää? (Pidempi ilmoittautumisaika/ media/ kaikille yhtäläisesti tarjottava mahdollisuus osallistua, ennakkohaastattelut jne.)

Tavoitteet

Raadilla oli seuraavat tavoitteet: Osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen, asiakaslähtöisen työn kehittämisen mahdollistaminen, asiakkaiden äänen kuuleminen, asiakaslähtöisten toimitapojen kehittäminen, juurruttaminen ja levittäminen.

- a) Saavutimmeko mielestäsi asiakasraadın tavoitteet? Arvioi mitkä tavoitteet toteutuivat?
- b) Mitkä tavoitteet eivät toteutuneet, miksi ei?

Prosessi

- a) Onnistuttiinko prosessissa? Mitkä tekijät onnistuivat prosessissa? Mitkä tekijät vaikeuttivat prosessin onnistumista? Yllättikö jokin?
- b) Mitkä tekijät ovat mielestäsi avainasemassa onnistuneessa raatiprosessissa?
- c) Muuta prosessiin liittyen?

Tulokset

- a) Mitä tuloksia asiakasraadissa saavutettiin? Tuottiko raati toimintanne ajatellen uutta tietoa tai vahvisti jo tiedettyjä asioita?
- b) Toteutuiko raadissa mielestäsi asiakasosallisuus? Voiko asiakasraatia mielestäsi käyttää asiakasosallisuuden lisäämisessä ja asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä lapsiperheiden palveluissa?

- c) Miten olette tai miten tulette käsittelemään saatua tietoa työyhteisössänne? (vaikuttamisen kanavat)
- d) Opitko henkilökohtaisesti jotain uutta? (Asiakasosallisuudesta, työn kehittämisestä yms.)

Jatko

- a) Voisiko asiakasraati toimia menetelmänä varhaisen tuen työssä, ottaen huomioon että asiakasrekrytointi onnistuisi? Millaisin edellytyksin asiakasraati voitaisiin juurruttaa osaksi varhaisen tuen perhetyön työtä? (resurssit yms.)
- b) Metropolia ammattikorkeakoulu on kiinnostunut toimimaan yhteistyökumppanina asiakaslähtöisen työn kehittämisen (kuten asiakasraatitoiminta) mahdollistamiseksi. Resursseja saataisiin jatkossa esimerkiksi lastenhoidon sekä käytännön asioiden hoitamiseksi. Uskotko, että yhteistyö mahdollistuisi Metropolian ja työyhteisönne välillä? (riittävät resurssit vartun puolesta/innostus/motivaatio?)

OSA 2. ASIAKASOSALLISUUS VARHAISEN TUEN PERHETYÖSSÄ

Onko asiakkaiden osallistuminen varhaisen tuen perhetyön kehittämisen johtamisessa esiin nouseva teema? Jos on, kuvaa millä tavoin?

Minkälaista asiakastietoa teillä on käytössä. Valitse seuraavista

- *Perustieto*: olemassa oleva, helposti saatava ja jatkuvasti kerättävä/täydentyvä data, kuten henkilötiedot, potilastiedot, palaute, tyytyväisyys- ja reklamaatiotiedot.
- *Informaatio*: johdettu tieto, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä, kuten asiakkuustieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttämistieto.
- *Tietämys*: kokemukseräisesti syntyvä tieto, kuten nk. työntekijöiden 'hiljainen tieto', asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt asiakkuustieto.
- *Ennustetieto*: perustietoa, informaatiota, tietämystä ja ulkopuolisten tietolähteiden tietoa (teoriat) yhdistelevä tieto, kuten trenditutkimukset, tulevaisuudentutkimus, ennakointi, skenaarioanalyysit.

Mitä edellä esitetyistä asiakastiedonmuodoista tulisi mielestäsi tulevaisuudessa vahvistaa? Miksi?

Millainen asiakaskäsitys organisaatiossanne on? Vaikuttaako se jotenkin työn orientaatioon?

Millaisia asiakasosallistumisen muotoja ja menetelmiä varhaisen tuen perhetyöllä on? Kts. seuraava kaavio ja kuvaa muotoja esimerkein

Millaiset ovat organisaationne tulevaisuuden linjaukset (strategiat) koskien asiakasosallisuutta?

Miten näistä strategisista linjauksista viestitään henkilöstölle? Tuleeko strategia mielestäsi ”todeksi” ja koko työyhteisön yhteiseksi strategiaksi?

Miten asiakaslähtöisyys näkyy johdon koulutuksissa ja palavereissa? Puhutaanko siitä /annetaanko sille ”tilaa”?

Kuvaa mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sinulle esimiehenä? Miten näet oman roolisi esimiehenä asiakaslähtöisyyden vahvistajana? (työyhteisö-/työntekijätaso)

Kuvaile millainen henki työyhteisössänne vallitsee suhteessa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen? Millaisia asenteita huomaat ja mistä luulet niiden johtuvan?

Kuka työyhteisössänne kehittää asiakaslähtöisiä palveluja tai kenen vastuulla ne ovat?

Miten työntekijöiden aktiivisuus, innovatiivisuus ja heille jaettu valta näkyy asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä? Syntykö työntekijöiltä asiakaslähtöisiä innovaatioita ilman, että tehtävää on heille etukäteen määrätty?

Palkitaanko teillä asiakaslähtöisestä työn kehittämisestä (sisäiset tai ulkoiset palkinnot)?

Kenen toimesta kehittäminen on lähtöisin tai toimeksiannettu? Onko asiakaslähtöisyyden kehittäminen koko organisaation tasoista? Jos ei, niin millä tasolla se tapahtuu?

Arvioi mitkä seikat edistävät asiakaslähtöisen työn kehittämistä organisaatiossanne/yksikössänne?

Arvioi mitkä seikat estävät asiakaslähtöisen työn kehittämistä organisaatiossanne/yksikössänne?

Miten asiakkaiden käsitykset/ideat saadaan osaksi kehittämistyötä? esim. asiakaspalautekyselyn perusteella

Miksi juuri asiakaslähtöiset palvelut ovat tärkeitä? Kenen tai mitä arvoja tällainen kehittäminen edustaa?

Tulevaisuuden visio. Millaista asiakasosallisuutta näkisit tulevaisuudessa olevan organisaatiollanne?

Liite 10. Ylemmän esimiehen haastattelurunko

Minkälaista asiakastietoa teillä on käytössä. Valitse seuraavista

- *Perustieto*: olemassa oleva, helposti saatava ja jatkuvasti kerättävä/täydentyvä data, kuten henkilötiedot, potilastiedot, palaute, tyytyväisyys- ja reklamaatiotiedot.
- *Informaatio*: johdettu tieto, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä, kuten asiakkuustieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttäytymistieto.
- *Tietämys*: kokemusperäisesti syntyvä tieto, kuten nk. työntekijöiden 'hiljainen tieto', asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt asiakkuustieto.
- *Ennustetieto*: perustietoa, informaatiota, tietämystä ja ulkopuolisten tietolähteiden tietoa (teoriat) yhdistelevä tieto, kuten trenditutkimukset, tulevaisuudentutkimus, ennakointi, skenaarioanalyysit.

Miten edellä mainittuja asiakastiedon muotoja hyödynnetään varhaisen tuen perheyössä? Mitä tarvittaisiin tulevaisuudessa lisää?

Miten kuvailisit varhaisen tuen perhetyön asiakaskäsitystä? Vaikuttaako se jotenkin työn orientaatioon?

Millaisia asiakasosallistumisen muotoja varhaisen tuen perhetyöllä on? Kts. lopussa oleva kaavio ja kuvaa muotoa/muotoja esimerkein

Millaiset ovat organisaationne tulevaisuuden linjaukset (strategiat) koskien asiakasosallisuutta?

Miten näistä strategisista linjauksista viestitään henkilöstölle? Tuleeko strategia mielestäsi "todeksi" ja koko työyhteisön yhteiseksi strategiaksi?

Miten asiakaslähtöisyys näkyy johdon koulutuksissa ja palavereissa? Puhutaanko siitä /annetaanko sille "tilaa"?

Kuvaa mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sinulle esimiehenä? Miten näet oman roolisi esimiehenä asiakaslähtöisyyden vahvistajana? (työyhteisö-/työntekijätaso, verkostot)

Kuvaile millainen henki varhaisen tuen perhetyössä vallitsee suhteessa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen? Millaisia asenteita huomaat ja mistä luulet niiden johtuvan?

Kuka asiakaslähtöisiä palveluja kehittää tai kenen vastuulla ne ovat?

Miten työntekijöiden aktiivisuus, innovatiivisuus ja heille jaettu valta näkyy asiakaslähtöisessä työn kehittämisessä? Syntykö työntekijöiltä asiakaslähtöisiä innovaatioita ilman, että tehtävää on heille etukäteen määrätty?

Palkitaanko teillä asiakaslähtöisestä työn kehittämisestä (sisäiset tai ulkoiset palkinnot)?

Kenen toimesta kehittäminen on lähtöisin tai toimeksiannettu? Onko asiakaslähtöisyyden kehittäminen koko organisaation tasoista? Jos ei, niin millä tasolla se tapahtuu?

Arvioi mitkä seikat edistävät asiakaslähtöisen työn kehittämistä organisaatiossanne/yksikössänne?

Arvioi mitkä seikat estävät asiakaslähtöisen työn kehittämistä organisaatiossanne/yksikössänne?

Miten asiakkaiden käsitykset/ideat saadaan osaksi kehittämistyötä? esim. asiakaspalautekyselyn perusteella

Miksi juuri asiakaslähtöiset palvelut ovat tärkeitä? Kenen tai mitä arvoja tällainen kehittäminen edustaa?

Tulevaisuuden visio. Millaista asiakasosallisuutta toivoisit tulevaisuudessa olevan varhaisen tuen perhetyössä ja koko organisaatiollanne?

Tulevaisuuden visio meidän puolelta:

Metropolia ammattikorkeakoulun hybridikampus -hanke on kiinnostunut toimimaan yhteistyökumppanina asiakaslähtöisen työn kehittämisen mahdollistamiseksi. Metropolian

opiskelijat ja varhaisen tuen perhetyön yksikkö voisivat yhdessä uuden käyttäjälähtöisen suunnittelun mallin.

Oppilaitos voisi huolehtia esimerkiksi lastenhoidosta sekä muista käytännön asioista. Yhtenä vaihtoehtona olisi yhteistyö asiakkaille järjestettävän ns. paja- tai verstpäivien muodossa. ”Verstaassa” voitaisiin keskittyä valittuihin teemoihin ja kehittää palvelua yhdessä asiakkaiden kanssa. Verstaat tarjoisivat mahdollisuuden myös erityistyhmiin kuulemiseen, joiden ääni jää usein kuulematta. mm. maahanmuuttajat tai isät. Verstaat voitaisiin suunnitella kyseisten kohderyhmien ehdoilla, ja näin mahdollistaa osallisuus myös näille asiakasryhmille. Uskotko, että yhteistyö (esim. ”Vartu-Verstas”) olisi tulevaisuudessa mahdollinen Metropolian ja yksikköne välillä? (riittävät resurssit vartun puolesta/innostus/motivaatio?)

Liite 11. Kysely varhaisen tuen perhetyön työntekijöille

Kysymys 1.

Olen

Työntekijä

Esimies

Kysymys 2.

Tulisiko varhaisen tuen perhetyötä kehittää tulevaisuudessa asiakkaiden kanssa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Kysymys 3.

Kuvaa muutamalla sanalla, mitä sinun mielestäsi on asiakaslähtöinen työn kehittäminen.

Kysymys 4.

Minkälaista tietoa käytätte työnne kehittämisen pohjana? Voit valita yhden tai useamman

Perustieto (esim. henkilötiedot, palaute, tyytyväisyys- ja reklamaatitiedot)

Informaatio (esim. asiakkuustieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttätymistieto)

Tietämys eli kokemusperäinen tieto (esim. 'hiljainen tieto', asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt asiakkuustieto)

Ennustetieto: edellä mainittuja sekä teoriaa yhdistelevä tieto (esim. tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi)

Kysymys 5.

Miten hyödynnätte edellä kuvattuja tiedon muotoja?

- Toimintanne kehittämisessä ja suunnittelussa
- Asiakastilanteissa (kotona tehtävä työ, ryhmät)
- Vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden kanssa (esim. neuvola, kotipalvelu)
- Toiminnan arvioinnissa
- Muuten

Jos vastasit muuten, kerro miten

Kysymys 6.

Arvioi, mitä edellä mainituista asiakastiedon muodoista tarvitaan tulevaisuudessa?

Kysymys 7.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin vastausvaihtoehdoilla

”Kyllä” ”Ei” ”En osaa sanoa”

- Tiedän millaiset ovat varhaisen tuen perhetyötä koskevat linjaukset
- Työyhteisön kokouksissa on käsitelty strategiaa
- Työtä suunnitellaan tavoitteellisesti
- Työtä arvioidaan säännöllisesti
- Työn kuvaa muutetaan toimintaympäristön muutosten myötä (esim. alueelliset muutokset, muutokset asiakkuuksissa)

Kysymys 8.

Seuraavalla kysymyksellä haemme vastauksia siihen, mitä seikat edistävät tai estävät asiakaslähtöistä työn kehittämistä toimintaympäristössänne.

Vastaa seuraaviin kysymyksiin/väittämiin vastausvaihtoehdoilla

”Kyllä” ”Ei” ”En osaa sanoa”

- Työyhteisössämme vallitsee yhteinen tahtotila kehittää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa
- Asiakaslähtöinen työn kehittäminen vaatisi enemmän rahaa

- Asiakslähtöinen työn kehittäminen vaatisi lisää henkilöstöresursseja
- Asiakslähtöisyyttä voi lisätä uusien toimintamallien kautta
- Mielestäni jotkut työtoverini ymmärtävät asiakslähtöisyyden eri tavalla kuin minä
- Tarvitaan lisää osaamista jotta asiakslähtöinen työn kehittäminen mahdollistuisi paremmin
- Esimies näyttää mallia työn kehittäjänä
- Hierarkiset organisaatorakenteet vaikeuttavat työn avoinna kehittämistä ja innovointia
- Asiakslähtöinen työn kehittäminen on vaikeaa, koska asiakkaiden elämäntilanteet ovat niin pulmallisia.

Kysymys 9.

Vastaa seuraaviin väittämiin vastausvaihtoehdoilla

”Kyllä ” ”Ei” ”En osaa sanoa”

- Työtä tulee kehittää yhdessä asiakkaan kanssa
- Asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija
- Asiakkaan tulee saada tietoa mahdollisuuksistaan vaikuttaa ja osallistua
- Hyödynnämme asiakastietoa säännöllisesti ja tavoitteellisesti
- Hyödynnämme asiakastietoa kertaluontoisesti (esim. kerran vuodessa)
- Asiakas on palvelun kohde
- Asiakas on aktiivinen toimija
- Varhaisen tuen perhetyön päätösten tulee pohjautua asiakastietoon
- Asiakkaiden kokemusasiantuntijuutta voidaan hyödyntää esim. työpaikkakokouksissa
- Näkisin, että varhaisen tuen perhetyön asiakkaat olisivat tulevaisuudessa mukana kehittämispäivillä.
- Työntekijät ja asiakkaat voisivat tulevaisuudessa olla yhdessä mukana alueellisessa kaupunginosasuunnittelussa
- Asiakasosallistumisen mahdollisuuksia tulisi tarjota kaikille asiakkaille
- Työntekijällä on enemmän valtaa kuin asiakkaalla
- Pystyn työssäni vaikuttamaan asiakkaiden osallistumisen edistämiseen

Kysymys 10.

Valitse seuraavista vaihtoehdoista ne kanavat, joiden kautta asiakasosallisuuden menetelmiä tulisi markkinoida tulevaisuudessa varhaisen tuen perhetyössä? Voit valita rastilla yhden tai useamman vaihtoehdon.

- Asiakastapaamisissa
- Toiminnallisissa ryhmissä
- Puhelimitse
- Sähköpostitse
- Postitse
- Internetissä (esim facebook)
- Yhteistyökumppanin kautta(neuvola, leikkipuistot jne)
- Muu kanava

Jos vastasit muu, kerro miten?

Kysymys 11.

Arvioi, mitkä seikat vaikeuttavat asiakkaittenne osallistumista? (voit valita halutessasi useamman kohdan)

- Asiakkaan haastava elämäntilanne
- Pienten lasten kanssa liikkuminen/aikatauluttaminen
- Lasten hoito
- Henkinen kynnys osallistua
- Vieraskielisyys
- Asiakkaalle vieraat osallistumismenetelmät
- Ajan puute
- Muu syy

Jos vastasit muu syy, kerro mikä.

Kysymys 12.

Näetkö, että varhaisen tuen perhetyötä voisivat olla kehittämässä nykyisten asiakkaiden lisäksi potentiaaliset ”mahdolliset tulevat” asiakkaat?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, arvioi, mikä olisi oikea keino heidän tavoittamiseksi

ASIAKASRAATI

Keväällä 2014 toteutettiin varhaisen tuen perhetyön asiakasraati, joka kokoontui kolme kertaa. Asiakasraati koottiin asiakkaistanne. Emme saaneet riittävästi osallistujia, sillä raatiin osallistui vain kolme asiakasta. Osallistujat tuottivat tietoa työnne kehittämiseksi mm. markkinoinnista ja esitteestä. Olette käyneet työryhmänä läpi asiakasraadista tuottamat palautteet ja muutosehdotukset.

Kysymys 13.

Arvioi miten asiakasraadissa onnistuttiin

- Erittäin huonosti

- Huonosti
- Melko huonosti
- En osaa sanoa
- Melko Hyvin
- Hyvin
- Erittäin hyvin

Perustele vastauksesi

Miten mielestäsi tulevaisuudessa vastaavanlainen menetelmä voisi onnistua paremmin?

Kysymys 14.

TULEVAISUUDEN VISIO: kuvaa vielä muutamalla sanalla, millaista asiakasosallisuutta toivosit näkeväsi tulevaisuudessa varhaisen tuen perhetyössä

Iso kiitos vastauksestasi!

Eeva-Maria Lampikari ja Sini Mohell

Liite 12. Kyselylomake varhaisen tuen perhetyön asiakkaille.

Olemme kaksi sosionomi (ylempi AMK) opiskelijaa Metropolia ammattikorkeakoulusta. Teemme lopputyötämme Helsingin varhaisen tuen perhetyön asiakasosallisuudesta. Toivomme, että voisit käyttää muutaman minuutin vastataksesi seuraaviin kysymyksiin. Kyselyyn ei tarvitse vastata omalla nimellä eikä tuloksissa tule ilmi vastanneen henkilöllisyys.

Taustatiedot:

- Olen suomenkielinen
- Olen vieraskielinen
- Asuinalueeni on:

Kysymys 1.

Voisin olla mukana palvelun kehittämisessä jos:

- Minulla olisi riittävästi voimavaroja osallistua
- Lastenhoito olisi järjestetty
- Kielitaitoni olisi riittävä
- Ohjaajat osaisivat motivoida minut mukaan
- Käytettävä menetelmä olisi minulle tuttu
- Oma sosiaalihoaja/muu työntekijä olisi mukana
- Oma työntekijä ei olisi mukana
- Osallistumismahdollisuus olisi järjestetty minulle sopivaan aikaan
- Osallistuminen olisi järjestetty kotini lähellä
- Minulle tarjottaisiin jokin palkkio osallistumisestani (esim. leffalippu, lounas)
- Minulla olisi aikaa
- Muut syyt, mitkä?

Mitkään tekijät eivät saisi minua osallistumaan

Kysymys 2.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla ”Kyllä” ”Ei” ”En osaa sanoa”

- Varhaisen tuen perhetyön palvelu on mielestäni hyvin näkyvillä
- Minulle on tarjottu mahdollisuutta päästä kehittämään varhaisen tuen perhetyötä
- Olen ollut mukana kehittämässä palvelua
- Asiakkaiden tulisi olla mukana kehittämässä palvelua
- Kohtaaminen työntekijän kanssa tapahtuu hyvässä vuorovaikutuksessa
- Olen tasa-arvoinen suhteessa työntekijään
- Työntekijällä on enemmän valtaa kuin minulla
- Kukaan ei ole ollut kiinnostunut mielipiteistäni aikaisemmin
- En jaksa osallistua koska en usko sen vaikuttavan mihinkään
- Yksittäinen asiakas ei voi vaikuttaa

Kysymys 3.

Mitä seuraavista osallisuuden keinoista voisit käyttää? Voit valita rastilla yhden tai useampia.

- Hankkisin tietoa virallisilta internetsivuilta (esim palvelujärjestäjien kotisivut)
- Hankkisin tietoa epävirallisilta foorumeilta (esim. keskustelupalstat)
- Vastaisin puhelimitse tapahtuvaan haastatteluun/kyselyyn palvelukokemuksistani ja kehittämistarpeista
- Vastaisin sähköpostitse tapahtuvaan kyselyyn palvelukokemuksistani ja kehittämistarpeista
- Vastaisin asiakaspalautteeseen säännöllisesti (esim asiakassuhteen loppuksi)
- Kertoisin mielipiteeni työntekijälle
- Osallistuisin asiakkaista koottuun keskustelupiiri, pajapäivään tms. (kertaluontoiseen tilaisuuteen)
- Osallistuisin asiakasraadın toimintaan (samalla kokoonpanolla ja säännöllisin ajoin kokoontuva ryhmä)
- Osallistuisin varhaisen tuen perhetyön kokouksiin tai kehittämispäiville yhdessä työntekijöiden kanssa
- Antaisin palautetta internetissä toimivassa palautemahdollisuudessa
- Osallistuisin verkossa toimivaan keskustelupalstaan (esim facebook)

- Voisin olla mukana tekemässä kansalaisaloitetta
- Voisin käydä allekirjoittamassa adressin asioiden parantamiseksi
- Voisin kirjoittaa mielipidepalstalle
- Äänestäisin
- Muu keino, mikä?
- En osallistuisi mitenkään

Voit vielä vapaamuotoisesti ilmaista ajatuksesi osallisuudesta ja osallistumisestasi.

Kiitos vastauksestasi!

t. Eeva-Maria Lampikari ja Sini Mohell

Liite 13. Kehittämisehdotus varhaisen tuen perhetyölle

Maahanmuuttajataustaiset asiakkaat palvelun kehittämisessä

Kehittämisehdotuksemme syntyi opinnäytetyöprosessimme loppuvaiheilla. Olimme saaneet prosessin ja aineiston kautta tietoa varhaisen tuen perhetyön (nykyinen Lapsiperheiden perhetyö) asiakasosallisuudesta. Asiakasraatimenetelmän asiakasvalinnoissa piti vieraskielisten, heikosti suomea puhuvien, asiakkaiden osallistuminen rajata pois, jotta raati voisi toimia keskustelevana foorumina. Pohdimme jo silloin vieraskielisten asiakkaiden asemaa palvelun kehittämisessä. Sysäyksenä ehdotuksellemme toimi osallistua varhaisen tuen perhetyön työyhteisökokous, jossa käytiin läpi vasta kehitetyn ja käyttöön otetun asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Kävi ilmi, että tyytyväisyyskyselyyn vastanneiden joukosta rajautui heikon kielitaidon vuoksi maahanmuuttajataustaiset asiakkaat. Kyselyä ei käännetty vieraille kielille. Kyselyyn vastasi vain 1% ei suomenkielisiä asiakkaita, vaikka kyselyn toteuttamishetkellä oli asiakkaista 22% maahanmuuttaja perheitä. (Alatalo 2014: 45, 58.) Myös keräämämme opinnäytetyön aineiston perusteella vieraskielisyys koettiin yhdeksi merkittäväksi asiakkaan osallisuuden estäväksi tekijäksi.

Koimme tärkeäksi, ettei maahanmuuttajataustaisia asiakkaita unohdeta palvelun kehittämisestä, vaan heillä olisi myös mahdollisuus päästä antamaan palautetta käyttämästään palvelusta ja osallistumaan palvelun kehittämiseen. Etsimme tietoa varhaisen tuen perhetyön maahanmuuttajataustaisista asiakkaista ja huomasimme, että heidän kanssaan oli toteutettu erilaisia hankkeita ja projekteja. Asiakasryhmää ei ollut unohdettu, päinvastoin hakkeiden kautta oli tehty huomioita asiakasryhmän osallisuudesta. Kuitenkin vaikutti siltä, etteivät hankkeet olleet tuottaneet käytäntöön konkreettisia pysyviä toimintamalleja maahanmuuttajataustaisten asiakasosallisuuden vahvistamiseksi. Kokoimme tätä löytämäämme aiempaa tietoa ja yhdistimme sitä opinnäytetyöprosessisamme oppimaamme. Myös Helsingin kaupungin strategia vahvisti suuntaamme. Siinä linjataan, että maahanmuuttajataustaisten asukkaiden osallisuutta lisätään tulevaisuudessa (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013–2016: 9). Aloimme pohtia soveltuvan menetelmän suunnittelemista huomaamaamme tarpeeseen. Lähdimme pohtimaan asiakastytyväisyyskyselyn kanssa rinnakkain toteutettavaa menetelmää maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden kuulemisille.

Esitimme ajatuksemme lähtökohdat yksikön päällikölle, joka suhtautui siihen varovaisen positiivisesti. Varhaisen tuen perhetyön (nyk. lapsiperheiden perhetyö) puolelta kävi ilmi, etteivät heidän omat resurssinsa riittäisi uuden menetelmän suunnittelemiseen, toteutukseen ja arviointiin. Resurssipulasta johtuen varhaisen tuenperhetyön päällikkö piti menetelmän suunnittelun ja toteutuksen edellytyksenä yhteistyötä Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa. Mallin käyttöön otto vaatisi tarkkaa suunnittelua ja sopimista. Päällikkö toivoi tuotteistamista, jossa kaikki toimintaan liittyvät osatekijät on kirjattu tarkoin auki.

Seuraavassa avaamme teorian kautta, miten ajatus maahanmuuttajataustaisten osallisuuden vahvistamiseksi syntyi. Kyse on prosessista, jonka voi nähdä toimivan palvelumuotoilua mukaillen. Pureuduimme ensin palvelumuotoilun ajatukseen. Jalostimme oppinäytetyötä ohjaavan opettajamme ehdotuksesta palvelumuotoilun ajatuksesta palvelumuotoilun käsitteen ja kuvaamme prosessia Verstaan syntymiseksi tämän mallin kautta.

Ensiksi tarkastelemme kuitenkin maahanmuuttaja-asiakkuutta varhaisen tuen perhetyössä ja jo toteutettuja hankkeita maahanmuuttajataustaisten asiakkaita koskien.

Maahanmuuttajat varhaisen tuen perhetyön asiakkaina

Pääkaupunkiseudulla maahanmuutto on keskeinen muutostekijä. Maahanmuuttajat voidaan nähdä kasvumoottorina, sillä 90 % Helsingin väestökasvusta perustuu maahanmuuttoon. Maahanmuuttajien kasvava määrä on huomioitava monimuotoisina kasvatuksen, koulutuksen sekä sosiaali- ja terveysalan peruspalveluina. Tarkastelemamme yksikön asiakkaista noin kolmasosa on tällä hetkellä maahanmuuttajataustaisia ja väestöraenneanalyysien perusteella voidaan ennustaa määrän nousevan vielä tulevaisuudessa. (tähän viittaa esim. Laakso 2012: 20.)

Kasvava asiakas määrä näkyy kaikilla palvelun aloilla, niin myös Helsingin Lapsiperheiden perhetyössä (entinen Varhaisen tuen perhetyö). Näin ollen myös yksikön sosiaaliohjaajilta edellytetään uudenlaista ammatillista osaamista, joka mahdollistaa osallistavan kumppanuuden (Kaljonen – Matinheikki-Kokko 2011: 11 -12.)

Maahanmuuttajataustaiset asiakkaat eivät ole homogeeninen ryhmä ja maahanmuuttajia onkin useista eri kansalaisuuksista. Lapsiperheiden perhetyön maahanmuuttajaperheiden lapset ovat monesti asuneet Suomessa koko ikänsä, eikä heillä näin ollen ole kokemusta maahanmuutosta. Termejä maahanmuuttaja ja maahanmuuttajataustainen on kuitenkin luonteva käyttää, sillä vaikka varhaisen tuen perhetyön keskiössä on aina lapsi, työ painottuu koko perheeseen ja vanhempiin, joille maahanmuutto on yksi kertyneistä, kenties merkittävistä kokemuksista. (Erkko – West – Viljakainen 2011: 56)

Helsingin Lapsiperheiden perhetyössä tehdään monikulttuurista työtä. Helsingin kaupungin varhaisen tuen -oppaan mukaan monikulttuurisella työllä tarkoitetaan työtettä, joka ottaa huomioon asiakkaiden kielen, kulttuurin, taustat, tarpeet ja osallistumiskyvykkyyden. Yksinkertaisimmillaan monikulttuurisen työn voidaan katsoa olevan erilaisten kieli- ja kulttuuritekijöiden huomioon ottamista. Monikulttuurinen työote voidaan sanoa koostuvan työntekijän hankkimasta tiedosta ja kokemuksesta. Siihen tulee aina liittyä myös omien ennakkoluulojen, arvojen ja käsitysten tarkastelu. (Lindqvist 2008: 21.)

Helsingin kaupungin Lapsiperheiden perhetyössä on viety läpi useita erilaisia maahanmuuttajia koskevia hankkeita ja projekteja. Jo vakiintunutta varhaisen tuen perhetyötä edelsivät varhaisen tuen hankkeet, jotka koskivat painotetusti juuri maahanmuuttajataustaisia kaupunkilaisia (Tapola 2003: 7, 12). Myöhemmin varhaisen tuen perhetyötä on tehty monimuotoisesti erilaisten maahanmuuttajille suunnattujen alueellisten ryhmätöiden kautta, kuten perhekahvioiden tai kerhojen kautta (Linqvist 2008: 38-39, 51).

Varhaisen tuen perhetyö oli muutama vuosi sitten mukana Osmos hankkeessa, jonka tarkoituksena oli tarkastella maahanmuuttajia ja heidän toimijuuttaan sosiaalitoimen asiakkaina. Hankkeen lopputuotoksena syntyi julkaisu, jonka kautta haluttiin osallistua yleiseen asiakaslähtöisyydestä käytävään keskusteluun tuomalla siihen maahanmuuttajaperheiden asiakaslähtöisen kehittämisen kysymyksiä. Aineisto tuotettiin EU-rahoitteisessa OSMOS – osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus -projektissa vuosina 2008–2011. Projekti toteutettiin yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Helsingin sosiaaliviraston kanssa. (Kaljonen – Matinheikki-Kokko 2011: 9.)

Osmos-projektin tavoitteeksi määriteltiin osallistavan monikulttuurisen sosiaaliohjauksen työkäytäntöjen ja -menetelmien kehittäminen sekä kulttuurisensitiivisen osaamisen vah-

vistaminen niin sosiaaliviraston perhekeskusten sosiaaliohjauksessa kuin ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutuksessakin. Toisena keskeisenä tavoitteena oli ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteiskehittelyyn perustuvien työmallien kehittäminen sekä sosionomi-opiskelijoiden monikulttuurista työtä koskevan kiinnostuksen vahvistaminen entisestään. Yhteisen työskentelyn ideana oli luoda ja rakentaa uusia toimintatapoja, pyrkiä tuomaan hiljaista tietoa näkyväksi sekä löytää yhdessä erilaisia ratkaisuja arjen ohjaustoimintaan. (Kaljonen – Matinheikki-Kokko 2011: 9.)

Hankeen loppuraportissa tarkastellaan maahanmuuttajien asiakkuutta ja asiakas- ja palveluymmärryksen rakentumista sosiaaliohjauksessa. Hankkeen määränä oli kehittää osallistavaa monikulttuurista sosiaaliohjausta. Painopisteenä oli asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja heidän lähtökohdistaan tapahtuva ohjaustoiminta. Keskiössä oli Itäisen perhekeskuksen alueen monikulttuuristen asukkaiden hyvinvointi. Hanke nähtiin monikulttuuristuvan metropolialueen kannalta hyvin ajankohtaiseksi. (Holvikivi 2011: 5.)

Osana Osmos-hanketta toteutettiin Varhaisen tuen perhetyössä Tule ja kysy-projekti. Projektin tavoitteena oli luoda jalkautuvan sosiaaliohjauksen malli, jossa tuetaan maahanmuuttaja-asiakkaiden osallisuutta oman elämän pulmakysymyksissä tarjoamalla sosiaaliohjausta lähellä asiakkaita. Ajatuksena oli, että asiakas määrittää itse sosiaaliohjauksen sisällön omista lähtökohdistaan käsin. Mallissa haluttiin korostaa asiakkaan osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta omien asioiden käsittelyssä. Oleellista on, että toiminta tapahtuu ihmisten omassa toimintaympäristössä. Toiminnan tavoitteiksi määriteltiin asiakkaiden aktivoimisen, elämönhallinnan tukemisen sekä osallisuuden ja osallistumisen edistämisen. Jalkautuvan sosiaaliohjauksen toteuttamisessa keskeisenä pidettiin toisen ihmisen kohtaamista, jossa korostuvat vuorovaikutus ja dialogi. (Laitinen – Kallio 2011: 89 -90.)

Tule ja kysy- hankkeen myötä nostettiin esiin, että toiminnan hyvä suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. Maahanmuuttajataustaisille asiakkaille toimintaa tulee mainostaa mahdollisimman selkeästi, kielen merkitys ja ymmärrettävyys on huomioitava koko toiminnassa. Tarvittaessa on käytettävä tulkkia. Lisäksi se, missä toiminta toteutetaan, on syystä pohtia tarkkaan. Tilan tulee olla sopiva asiakaskuntaa ajatellen. Hankkeen myötä koettiin, ettei luotu malli ei sinällään sovellut opiskelijoiden toteutettavaksi, vaan vaatii ohjaajilta monipuolista ja pitkäaikaistakokemusta. (Laitinen – Kallio 2011: 96.) Huomiot,

joita hankeen aikana tehtiin, on syytä tiedostaa kun maahanmuuttajien osallisuutta vahvistavaa toimintaan suunnitellaan tulevaisuudessa.

Osmos-projektin kautta esiin nousi tarve lisätä maahanmuuttaja-asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia palvelutapahtumiin. Myös tarve kehittää uudenlaisia palvelun muotoja, sisältöjä sekä kokonaisvaltaisia palveluverkostoja kokoamaan sektori- ja ammatti-kohtaisia yksittäisiä palveluprosesseja nousi vahvempaan tietoisuuteen. Loppuraportissa todettiin:

”Osallistaminen ei merkitse yksinomaan palvelujen parantamista. Se merkitsee myös osallistumisvalmiuksien, tietojen ja taitojen rakentamista monimuotoisessa asiakaskunnassa. Osallistaminen merkitsee palvelua tuottavien ammattilaisten ja organisaatioiden palvelukulttuurin ja ammattilaisten osaamisen ja asenteiden arviointia monimuotoisuuden näkökulmasta.” (Kaljonen – Matinheikki-Kokko 2011: 7.)

Väliraportissa projektin tavoitteet arvioitiin maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden osallistamisen osalta ylimitoitetuiksi. Arvion mukaan asiakkaita on jatkossa osallistettava entistä enemmän ja kulttuuritausta huomioitava paremmin. Osallistumismahdollisuuksia olisi tarjottava ensisijaisesti asiakkaiden arjessa. (Leinonen 2011: 225.) Hankkeen väliraportissa todettiin, että tulevaisuudessa tarvittaneen vielä työmuotoja, joiden avulla maahanmuuttajien kokemusasiantuntijuus saadaan laajamittaisesti esiin (Nyman 2011: 84).

Hankkeen väliraportissa todetaan, ettei Osmos-projektissa pystytty tavoittamaan kuin osittain asettamat tavoitteet osallistaa maahanmuuttajat mukaan sosiaaliohjaukseen paitsi asiakkaina, myös palvelun kehittäjinä ja aktiivisina toimijoina. Arvioinnissa koettiin kuitenkin, että projektin myötä otettiin merkittäviä askelia siinä, että pystyttiin tunnistamaan osallistumisen esteitä. Raportin mukaan tuloksellinen ohjaustyö edellyttää, että kulttuuristen vähemmistöyhteisöjen omaa osaamista ja osallistumisedellytyksiä edistetään. Raportissa todettiin, että mikäli toimijuuden haurastumiseen ja rajoittumiseen puututaan varhain, säästetään inhimillisiä ja taloudellisia kustannuksia. Raportissa todetaan, että maahanmuuttajan aktiivinen toimijuus on prosessi, ei lopputulos. (Kaljonen – Matinheikki-Kokko 2011: 234)

Palvelumuotoilu

Palveluiden keskiössä tulisi olla palvelun käyttäjä eli asiakas. Palvelumuotoiluajattelussa uskotaan, että ihminen on oman elämänsä paras asiantuntija ja palvelun olemassa olo nähdään asiakkaan kautta. Palvelumuotoilun kautta pyritään kehittämään entistä asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia ja lisäämään asiakkaan tyytyväisyyttä. Ajatuksena on, että jokaisen organisaation tulisi kuunnella asiakkaitaan ja kehittää toiminnasta asiakkaille merkityksellisempää ja tarkoituksenmukaisempaa. Palvelumuotoilu pyrkii olemaan ennakoivaa. Ennakoivan ymmärryksen kautta voidaan suunnitella palvelukokonaisuuksia, jotka vastaavat aidosti asiakkaiden tarpeisiin. Ennakointi tapahtuu asiakkaiden tutkimalla ihmisten toimintaa, ei vain suorien kyselyiden kautta. Palvelumuotoilussa oleellista on asiakasymmärrys. (Tuulaniemi 2011: 71- 73,127.)

Palvelumuotoiluprosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat samanlaisia riippumatta toimijoista tai toteutusmalleista. Palvelumuotoiluprosessi voidaan hahmottaa prosessikaavion kautta (kuvio 1).



Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011: 127)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa ongelman tiedostamisella ja määrittelyllä. Siinä keskitytään ongelman ratkaisuun sopivimman palvelun luomisella. Palvelun tilaajan toiveet huomioidaan ja palvelu pyritään luomaan siten, että siitä on mahdollisimman suuri hyöty kaikille osapuolille; käyttäjälle, asiakkaalle ja palvelun tuottavalle taholle. Määrittelyvaiheen aikana luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimusvaiheessa rakennetaan asiakasymmärrystä haastatteluiden keskusteluiden ja asiakastutkimusten kautta. Samalla rakennetaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteista, toimintaympäristöistä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä yhteydessä määritetään tuotetulle palvelulle myös tarkemmat strategiset tavoitteet. Tutkimusvaihe on erityisen merkittävä osa palvelukokonaisuuden luomista ja sen tärkeys tulisi tiedostaa ja siihen panostaa.

Huolellisen taustatutkimuksen jälkeen ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä yhdessä asiakkaiden kanssa. Tässä vaiheessa määritellään myös mittarit palvelun tuottamiseen, joilla palvelukokonaisuuden onnistumisen eri osa-alueita voidaan arvioida. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään palvelun tuotantovaiheeseen. Tuotantovaiheessa palvelu viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Tässä vaiheessa myös palvelunkehittämisen- ja tuotantoprosessi tehdään tutuksi sekä käyttäjälle, että palveluntarjoajaorganisaatiolle osapuolien sitouttamiseksi. Tuotantovaihetta seuraa arviointi, jossa kehitysprosessin onnistuminen arvioidaan, palvelukokonaisuuden toteutumista mitataan markkinoilla ja palvelua kehitetään saatujen kokemusten perusteella ja niiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011: 127–131.)

Maahanmuuttajataustaisten osallisuuden vahvistaminen Versta-toimintamallin avulla

Verstaalla viittamme tässä uudenlaiseen työskentelymalliin, jonka avulla maahanmuuttajataustaisia varhaisen tuen perhetyön asiakkaita saataisiin mukaan kehittämään palvelua. Verstaan olisi tarkoitus toimia alueellisesti ja vuosittain asiakastytyväisyyskyselyn kanssa samaan aikaan. Verstaassa kysyttäisiin asiakkailta samoja kysymyksiä kuin asiakastytyväisyyskyselyssä, mutta ryhmämuotoisesti ja toiminnallisten menetelmien kautta.

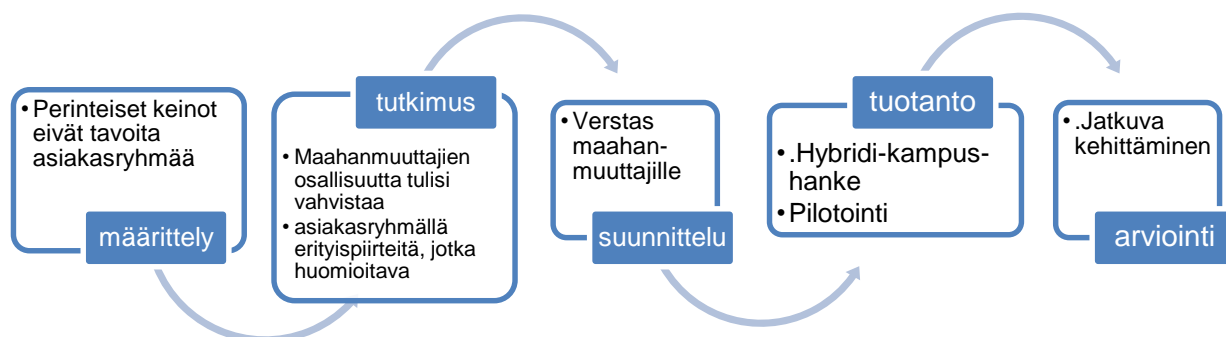
Versta nimi lähti alun perin omista pohdinnoistamme. Versta kuvaa mielestämme hyvin toiminnallista menetelmää. Sen voi nähdä kuvaavan yhteistä tekemistä, jotakin jonka kautta saadaan uutta aikaan. Nimi on tietenkin vasta ehdotus ja siitä voidaan vielä myöhemmin äänestää Lapsiperheiden perhetyön työpaikkakokouksessa sekä kysyä myös asiakkailta. Näin kaikki työntekijät ja asiakkaan pääsevät vaikuttamaan toimintamallin nimeen.

Palautemuotoilu

Versta olisi uudenlainen menetelmä asiakaspalautteen keräämiseksi. Menetelmä voidaan ymmärtää *palautemuotoilun* tuotoksena syntyneenä mallina. Esitämme, että palvelumuotoiluprosessi on sovellettavissa palautemuotoiluprosessiksi (kuviot 3), jonka

kautta pyritään löytämään asiakaslähtöisiä ratkaisuja asiakasosallisuuden lisäämiseksi työnkehittämisessä.

Palautemuotoilu noudattaa palvelumuotoiluprosessia, sillä lähtökohdalla, että tavoitteena on vahvistaa asiakasryhmien osallisuutta ja tarjota joustavia, soveltuvia keinoja mm. asiakaspalautteen antamiseksi. Prosessinomaisessa kehittämisessä on mahdollisuus systemaattisuuteen, säästää voimavaroja ja vapauttaa aikaa rutiineista innovatiiviseen ja luovaan työhön (Tuulaniemi 2011:126).



Kuvio 2. Palautemuotoilun prosessikaavio maahanmuuttaja-asiakkaiden asiakaspalautteen mahdollistamiseksi (mukailien palvelumuotoiluprosessi/Tuulaniemi 2011: 127)

Resurssit

Varhaisen tuen perhetyössä koettiin, että Verstaas-toimintamalli vaatisi lisäresursseja niin henkilöstölle kuin rahallisestikin - eikä tällaisia resursseja ole. Koska verstaan toteutus olisi hankalaa ilman yhteistyötä työyhteisön ulkopuolisen toimijan kanssa, olemme ajatelleet ehdottaa Metropolia ammattikorkeakoulun ja varhaisen tuen perhetyön välistä yhteistyötä. Kokemusta yhteistyöstä näiden toimijoiden välillä on jo aikaisemmin syntynyt Osmos-hankkeesta, jota kuvasimme aiemmin luvussa 2.

Verstaan toteuttamiseksi tarvittaisiin ensinnäkin sopivat tilat. Eri alueiden asukastalot tai vastaavat maksutta käytettävät tilat voisivat toimia verstaan kokoontumispaikkoina. Niiden etuna olisi maksuttomuus, rentous ja helppo saavutettavuus. Lisäksi ne saattaisivat

olla monelle maahanmuuttajalle entuudestaan tuttuja paikkoja, mikä voisi osaltaan helpottaa heidän osallistumistaan.

Verstaaseen osallistujia voitaisiin motivoida pienen kannusteen avulla. Se voisi olla esimerkiksi lounaan tarjoaminen tapahtumapaikalla. Esimerkiksi asukastalot tarjoavat edullista lounasta puolenpäivän aikoihin. Verstaas voisikin kokoontua aamupäivällä, ennen lounasaikaa, sillä silloin lapsiperheillä on yleensä eniten vapaa-aikaa muusta elämästä.

Verstaan edellytyksenä olisi, että lastenhoito olisi järjestetty. Vaihtoehtoina lastenhoidon järjestämiselle olisi kotihoidon kautta tapahtuva kotona tapahtuva lastenhoito tai Metropolian opiskelijoiden järjestämä lastenhoito esimerkiksi osana varhaiskasvatuksen opintokokonaisuutta. Lastenhoidossa tulisi huomioida etenkin lasten turvallisuus ja hyvinvointi (tilat tarkoin suunniteltu ja tarkastettu etukäteen). Lastenhoitajia pitäisi olla vähintään kaksi, jolloin toisen sairastuessa lastenhoito olisi kuitenkin mahdollista järjestää. Myös lapsille oli mahdollista järjestää tavoitteellista ja hyvin suunniteltua toimintaa.

Verstaalle tarvitaan myös vähintään kaksi ohjaajaa, jotka toiminnallisten menetelmien kautta ohjaavat maahanmuuttajataustaisten ryhmää. Ohjaajia on hyvä olla vähintään kaksi, ettei toisen sairastuessa toiminta peruuntuisi kokonaan. Lisäksi toisen ohjaajan rooli olisi olla varsinaisen ”vetäjän” työparina avustaan tarvittaessa erilaisissa toiminnallisissa osuuksissa.

Verstaan osallistujien osallistumisen ei ole tarkoitus jäädä tässä mallissa kiinni kielitaidosta. Siksi maahanmuuttajille tulee tarjota kielitaidon puuttuessa tulkkipalveluja. Kaupunki on tehnyt ostopalvelusopimuksia tulkkikeskusten kanssa ja tulkit voitaisiin tilata sitä kautta maksutta.

Yhteistyömalli

Verstaan yhteistyömalli voisi olla osana vakiintunutta opiskelijan työelämäoppimista Metropolia-ammattikorkeakoulussa, jossa opiskelijat yhteistyössä työpaikan kanssa voivat toteuttaa kuntalaisia ja asiakkaita osallistavia erilaisia toimintamuotoja, esimerkiksi asiakasraateja. Yhteistyömallissa päävastuu Verstaan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvi-

oinnista olisi Lapsiperheiden perhetyön yksiköllä. Kuitenkin käytännön resurssit, joita yksiköltä vaadittaisiin, olisi kaksi työntekijää ohjaamaan Versta-toimintaa. Kaikki muu resursointi hoidettaisiin Metropolian toimesta.

Metropolia ammattikorkeakoulun sosionomi-opiskelijoiden tehtävänä olisi järjestää kullekin alueelle maksuton toimipaikka, jossa Versta voitaisiin järjestää. Lisäksi opiskelijat suunnittelisivat kutsukirjeen Verstaaseen maahanmuuttajataustaisille asiakkaille, joka olisi selkokielineen, kuvatuettu ja mahdollisimman houkutteleva. Kutsukirje käännettäisiin kielille, joita varhaisen tuen perhetyössä esiintyy (esim. asiakastapaamisten tulkitilauksen yhteydessä) ja tämän jälkeen samaa kutsua voitaisiin hyödyntää vuosittain kutsuessa asiakkaita osallistumaan Versta-toimintaan.

Alueellisiin verstaisiin opiskelijoita voisi osallistua yhteensä neljä, joista kaksi vastaisi lastenhoidosta ja kaksi olisi mukana asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa verstaan toiminnassa. Verstaassa mukana olevien opiskelijoiden tehtävänä olisi auttaa käytännön järjestelyissä sekä toimia sihteereinä kirjaten asiakkailta nousseet ideat ja ajatukset ylös.

Suunnittelu ja arviointi

Verstaan suunnitteluun osallistuisivat niin Lapsiperheiden perhetyön vastuutetut ja valitut työntekijät kuin Metropolian puolelta yhteistyöstä vastaavat opettajat/opiskelijatkin. Jotta suunnittelu olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä, suunnittelupalaverihin voisi kutsua mukaan joitakin maahanmuuttajataustaisia varhaisen tuen perhetyön asiakkaitakin. Suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää huomioida vastuunjako- ja turvallisuuskysymykset. Verstaasta voitaisiin "pilotoida" esimerkiksi vuoden ajan, jonka jälkeen arvioida toimintamallin kannattavuutta ja jatkoa. Verstaan mahdollisen jatkon arviointi voitaisiin kirjata yksikön vuosikelloon, jossa arviointi sijoittuisi samaan ajankohtaan kuin varsinaisen asiakastytyväisyyskyselyn purkukin.

Lähteet:

Alatalo, Elina 2014. ”Tulee sellainen olo, että hallitsee omaa elämäänsä”. Varhaisen tuen perhetyön prosessiarviointi asiakaspalautteesta. Opinnäytetyö (YAMK). Terveysten edistämisen koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu.

Erkko, Tuuli – West, Karin – Viljakainen, Susanna 2011. Muualta Suomeen muuttaneiden perheiden sosiaaliohjaus - yleistä ja erityistä. Teoksessa Kaljonen, Päivi – Matinheikki-Kokko, Kaija. (toim.): Osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus. Helsinki: Metropolian julkaisusarja. (55 -68) Luettavissa:

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf

Helsingin strategiaohjelma 2013–2016. Helsingin kaupunki. Luettavissa:

http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf

Holvikivi, Johanna 2011. Teoksessa Kaljonen, Päivi – Matinheikki-Kokko, Kaija. (toim.): Osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus. Helsinki: Metropolian julkaisusarja. 5-6. Luettavissa:

[Http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf)

Kaljonen, Päivi – Matinheikki-Kokko, Kaija. (toim.) 2011 Osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus. Helsinki: Metropolian julkaisusarja. 7-18. Luettavissa:

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf

Laakso, Seppo 2012. Helsingin seudun ja Helsingin väestökehitys: toteutunut väestönkasvut ja projektiot vuoteen 2050. Helsingin kaupunki: kaupunkisuunnitteluvirasto. Luettavissa:

http://www.hel.fi/hel2/ksv/julkaisut/yos_2012-3.pdf

Leinonen, Jaana 2011. Oikeus, mahdollisuus vai velvollisuus osallistua? Osmos-projektin arviointia. Teoksessa Kaljonen, Päivi – Matinheikki-Kokko, Kaija. (toim.): Osallistava

monikulttuurinen sosiaaliohjaus. 217-232. Helsinki: Metropolian julkaisusarja. Luettavissa:

http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf

Lindqvist, Ulla (toim.) 2008. Varhainen tuki – kohti hyviä käytäntöjä. Oppaita ja työkirjoja 2008:7. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Helsinki: Paintek Pihlajanmäki Oy. Luettavissa:

<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/69e094004a1563bd951bf5b546fc4d01/VarhTukiNETTI.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=69e094004a1563bd951bf5b546fc4d01>

Nyman, Mervi 2011. Maahanmuuttaja-asiakkaiden palveluohjauskokeilu –oppimista ja kehittämistyötä työelämäympäristössä. Teoksessa Kaljonen, Päivi – Matinheikki-Kokko, Kaija. (toim.): Osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus. Helsinki: Metropolian julkaisusarja. 70-86. Luettavissa: http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/TAITO/PDF/245366_METROPOLIA_TAITO2.pdf

Tapola, Sirpa (toim.) 2003. Varhaisen tuen työmuotoja kehittämässä. Positiivisen diskriminaation hankekokonaisuuden väliraportti 2002. Selvityksiä 2003:7. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Bookwell.