

Sitran selvityksiä

82

Palvelutori

Ohjaus- ja
neuvontapalvelu
ikäihmisille

**Mari Patronen, Jarkko Hämäläinen, Johanna Sola,
Johanna Leisio, Timo Koistinen ja Tuula Holja**
Kesäkuu 2015, 2. uudistettu laitos



© Sitra 2015

Sitran selvityksiä 82
2. uudistettu laitos

ISBN 978-951-563-924-0 (PDF) www.sitra.fi
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Julkaisua koskevat tiedustelut: julkaisut@sitra.fi

Kuvat: Sari Gustafsson, Joanna Moorhouse, Ronan Browne

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Esipuhe

SUOMALAISEN IKÄÄNTYVÄN YHTEISKUNNAN REUNAEDHOT ovat edellisten sukupolvien ajalta. Keskuudessamme elää osaavien ikäihmisten joukko, jollaista meillä ei ole aikaisemmin ollut. Eläkkeelle jäävä ihminen ei enää siirry vanhuuden lepoon, odottamaan onnea tai kuolemaa, vaan hän haluaa toimia aktiivisena yhteiskunnan jäsenenä. Tämä on Suomelle mahdollisuus.

Sitra aloitti vuonna 2013 *Aktiivinen kansalainen kaiken ikäisenä* -avainalueen. Tavoitteena on vahvistaa ikäihmisten vaikutusmahdollisuuksia omien palveluidensa asiantuntijoina, lisätä ikäihmisten päätöksentekoa uusien toimintamallien avulla sekä mahdollistaa eläkkeellä työskentely ja vapaaehtoistyö.

Palvelutori on yksi tapa lisätä ikääntyvien vaikutusvaltaa omassa elämässään. Malli pohjautuu Tampereen kaupungin kohtaamiin haasteisiin ikäihmisten palveluissa ja niihin kehitettyihin ratkaisuihin palveluiden uudelleen järjestämiseksi. Tämän julkaisun ensisijaisena tarkoituksena on kuvata Palvelutori-mallin toiminta sekä tuottaa tietoa siitä, miten ikäihmisten palveluissa voidaan lisätä asiakaslähtöisyyden ja asiakasymmärryksen yhteneväisyyttä julkisen, kolmannen sekä yksityisen sektorin välillä. Julkaisussa kuvataan Palvelutori-malli, sen toimintatavat ja palvelut sekä sen toteuttamiseen liittyvät asiat. Lisäksi julkaisussa kerrotaan *Aktiivinen kansalainen kaiken ikäisenä* -avainalueen aikana muodostuneista oivalluksista ja kokemuksista.

Julkaisu on tarkoitettu kuntien päättäjille, ikäihmisten palveluiden johdolle ja henkilöstölle sekä muille, jotka ovat kiinnostuneita ikäihmisten palveluiden nykyistä vaikuttavammista sekä kustannustehokkaammista toteutustavoista. Tämä julkaisu on 2. uudistettu laitos elokuussa 2014 ilmestyneestä Palvelutoriselvityksestä.

Helsingissä 9.6.2015

Antti Kivelä
johtaja, Sitra



Palvelutori – Ohjaus- ja neuvontapalvelu ikäihmisille

Mari Patronen, Tampereen kaupunki, Jarkko Hämäläinen, Tampereen kaupunki, Johanna Sola, Tampereen kaupunki, Johanna Leisio, Tampereen kaupunki, Timo Koistinen, Mawell Care Oy, Tuula Holja, Mawell Care Oy
Kesäkuu 2015

Sisällys

Esipuhe	1
Palvelutori lyhyesti	4
1 Erilaiset ikäihmiset, erilaiset tarpeet	5
1.1 Ikäihmisten palveluiden saumattomuus onnistumisen lähtökohtana	5
1.2 Tampereen tarina – ratkaisut Kotitori-mallin käyttöönoton taustalla	6
2 Palvelutori tarpeiden, ratkaisujen ja tekijöiden kokoajana	7
2.1 Palvelutorin erot perinteiseen toimintatapaan verrattuna	8
2.2 Palvelutorin osa-alueet ja palvelut	10
2.3 Ratkaisukeskeinen toimintamalli mahdollisuuksien työkaluna	12
2.4 Lähitori tuo Palvelutorin lähelle kotia	13
3 Palvelutorin tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus	16
3.1 Palvelutorin hyödyt Kotitori-mallissa saatujen tulosten perusteella	16
3.2 Elinkeinopoliittiset näkökulmat ja verojalanjälki	17
3.3 Asiakastytyväisyys	17
3.4 Palvelutorin kustannushyödyt Kotitorin perusteella	18
4 Mittaaminen Palvelutorimallin toimivuuden mahdollistajana	19
4.1 Mittaaminen on Palvelutorin johtamisen perusta	19
4.2 Tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden mittaaminen Palvelutorissa	20
4.3 Tiedon tuottamisen suunnittelu	21
5 Päätöksistä Palvelutorin käyttöönottoon	22
5.1 Käyttöönoton valmistelu	22
5.2 Palvelutori-toiminnan organisointi	22
5.3 Ratkaisukeskeisen toimintamallin koulutus	22
5.4 Verkoston rakentaminen ja koulutus	23
5.5 Tiedotus ja markkinointi	23
6 Onnistumisen varmistaminen	24
6.1 Asiakatarpeet Palvelutori-toimintatapaa ohjaavana näkökulmana	24
6.2 Lähitori ohjaa ja jakaa tietoa	26
6.3 Henkilökohtainen budjetti tuo vapauden valita	26
6.4 Asiakas- ja palveluohjaus	27
6.5 Vapaaehtoistoiminta Palvelutori-mallissa	28
6.6 Palvelutori kokoaa mahdollisuudet yhteen	29
Liite 1 Pieni osa väestöstä kerryttää valtaosan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista	30
Liite 2 Ikäihmisten palvelurakennemuutos Palvelutori-mallin taustalla	31
Liite 3 Tampereen Kotitorin asiakastytyväisyyskyselyn tulokset vuonna 2013	31
Liite 4 Onnistumisen varmistamiseksi huomioitavia asioita	32

Palvelutori lyhyesti

Palvelutori on iäkkäiden ihmisten sekä heidän omaistensa päivittäinen ohjaus- ja neuvontapalvelu, joka auttaa ikäihmistä löytämään ratkaisut itsenäiseen ja mielekkääseen elämään. Palvelutori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Se toimii kanavana kaikkiin palveluihin, jotka auttavat kotona asuvaa ikääntyvää ihmistä. Palvelutori ei itse tuota palveluita, vaan hyödyntää kaikkia kunnan, palveluyrittäjien ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluita ratkaisukeskeisesti sekä asiakasta kuunnellen. Se tekee tarvittaessa myös hinta- ja laatuvertailuja, jotta kuntalainen tietää, mitä hän on hankkimassa. Lisäksi se varmistaa, että hankittavat palvelut ovat laadukkaita ja luotettavia. Näin palveluiden hankinta on Palvelutorin kautta turvallista. Lisäksi kuntalaisen ei tarvitse jonottaa useisiin eri paikkoihin ja neuvonta on maksutonta.

Palvelutorin toiminta perustuu asiakkaan kuuntelemiseen ja ratkaisukeskeiseen toimintatapaan. Ratkaisut etsitään aina yhdessä asiakkaan kanssa hänen tarpeidensa ja toiveidensa perusteella. Ratkaisujen toteuttamisessa

hyödynnetään laajan palveluntuottajaverkoston palveluita riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa.

Palvelutorin toimintamalli vastaa kuntalaisten odotuksiin ikäihmisten palveluista, ja sen toiminta edesauttaa kuntaa järjestämään nämä palvelut kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Kun kiinnitetään huomiota erityisesti hyvinvointia ja kuntoutumista edistäviin sekä kotona asumista mahdollistaviin palveluihin ja oikea-aikaiseen neuvontaan, raskaampien palveluiden tarvetta vähennetään tai siirretään myöhäisempään ajankohtaan.

Palvelutori-malli parantaa iäkkään henkilön mahdollisuuksia saada laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluita sekä vahvistaa hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa hänelle järjestettävien palvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan. Palvelutori-malli tukee osaltaan vanhuspalvelulain tarkoitusta (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012) sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteiden muutostyötä.

1 Erilaiset ikäihmiset, erilaiset tarpeet

Asenteiden muutos on iso haaste. Ikääntyneet ihmiset eivät ole yhtenäinen ryhmä, vaan joukko erilaisissa elämäntilanteissa olevia hyvin eri-ikäisiä ihmisiä. 63-vuotiaan ja yli 100-vuotiaan ikäihmisen väliin mahtuu suuri joukko erilaisia ihmisiä. Suurin osa tästä joukosta on terveitä ja hyvässä kunnossa. He ovat aktiivisia yhteiskunnan jäseniä, joilla on tietoa ja osaamista sekä halu vaikuttaa asioihinsa. Vain joka neljäs 75 vuotta täyttäneistä on säännöllisen palvelun piirissä.

Ikäihmiset tarvitsevat erilaisia palveluja muuta väestöä enemmän, sillä iän myötä toimintakyky ja tarpeet muuttuvat. Ikääntyvät ihmiset ovat myös kulutustottumuksiltaan ja taloudelliselta tilanteeltaan keskenään erilaisia ja erilaisia kuin aiemmin. Kun ikääntyville järjestetään palveluja, voidaan toimia toisin kuin tähän asti on toimittu.



1.1 Ikäihmisten palveluiden saumattomuus onnistumisen lähtökohtana

Palvelutori-mallin lähtökohtana on toimiva ikäihmisten palveluiden kokonaisuus asiakkaana olevan ihmisen näkökulmasta. Kun ikäihmisten kotona asumista tuetaan, on tärkeää, että palvelut toimivat hyvin ja joustavasti. Ei riitä, että jokin tietty järjestelmän osa toimii hyvin, jos asiakastarvetta vastaava hoitokokonaisuus tai palveluketju ei toimi kokonaisuutena. Erityisen kriittistä tämä on paljon palveluita tarvitsevilla ja käyttävillä asiakkailla (ks. liite 1).

Kun ikäihmisten määrä kasvaa, kuntien järjestämisvastuulla olevien palvelujen kustannukset nousevat vuosittain, eikä kaikkea palvelutarvetta voida tyydyttää julkisin varoin. Jotta tulevaisuudessa voidaan taata toimivat ikäihmisten palvelut, palveluiden järjestämiseen kehitetään uudenlaisia toimintamalleja. Lähtökohtana on, että ihmiset haluavat

ottaa vastuun omasta elämästään ja olla mukana päättämässä itseään koskevista asioista.

Tämän päivän ikäihmiset ja heidän omaisensa ovat sekä ostovoimaltaan että palveluiden kulutustottumuksiltaan erilaisia kuin aiemmin, ja tämä käyttämisen muutos vahvistuu jatkuvasti. Yksityisiä kotihoitopalveluita on tälläkin hetkellä runsaasti tarjolla, mutta asiakkaan on niitä vaikea hankkia ja hallita.

Kuntasektorin kotihoidon työntekijöistä noin kolmasosa eläköityy vuoteen 2020 mennessä. Tämä luo uusia mahdollisuuksia ikääntyvien palveluja tuottaville pienille ja keskisuurille yrityksille: lisätä tarjontaa sekä kehittää palveluitaan. Myös kotitalousvähennys ja arvonlisäverottomuus luovat mahdollisuuksia hankkia palveluita omalla rahalla.

1.2 Tampereen tarina – ratkaisut Kotitori-mallin käyttöönoton taustalla

Tampere teki vuonna 2006 kotihoidon nykytila-analyysin kotihoitopalvelujen kehittämisen pohjaksi. Kotihoidon kustannukset olivat kasvaneet alueittain epätasaisesti suhteessa alueiden väestömäärään. Palveluiden peittävydessä oli eroja, ja siksi palveluiden myöntämisen perusteet vaihtelivat eri kaupunginosien kesken. Koettiin, että tulevaisuuden ennustaminen ikäihmisten kotihoidossa oli haastavaa (ks. liite 2).

Analyysin perusteella kotihoidon vahvuuksiksi tunnistettiin hyvin koulutettu ja ammattitaitoinen henkilökunta, kotihoidon kokonaisvaltaisuus sekä asiakkaille nimetyt omahoitajat.

Työntekijöiden näkökulmasta kotihoidon suurimpia ongelmia olivat yhtenäisten hoidon kriteereiden ja laatu-kriteereiden puuttuminen, palvelutarpeiden kasvu, heikot työskentelyolosuhteet, työssä jaksaminen, ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointiongelmat, tiedonkulun ongelmat, työn matalapalkkaisuus, työn arvostuksen puute, puutteelliset työskentelytilat, apuvälineiden puuttuminen kodeissa, tiimitupien työtilat ja työrauhan puute sekä tietokoneiden riittämättömyys.

Analyysin mukaan myös kaupungin sopimuseuranassa oli haasteita. Kilpailutuksissa palveluiden sisällölle, laajuudelle ja laadulle asetettujen vaatimusten toteutuminen oli rajallista, koska osalle kriteereistä ei ollut määritelty tarkkoja ja mitattavia tavoitetasoja. Kaupungilla ei ollut työkaluja seurata ja arvioida tarjouskilpailussa asetettujen vaatimusten toteutumista. Analyysin perusteella todettiin, että ikäihmisten palvelut tulee järjestää uudella tavalla ja yhtenäisesti yhdestä paikasta. Kaupungissa toimi aiemmin Ikäpiste, neuvontapiste ikäihmisille. Vastaavanlaisia, pelkkään neuvontaan tarkoitettuja pisteitä on erinimisinä viitisenkymmentä ympäri Suomea.

Ongelmia lähdettiin ratkaisemaan kehittämällä kokonaisvaltaisempaa toimintatapaa, joka kokoaa kotona asuminen tukevat julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut selväksi kokonaisuudeksi asiakkaan näkökulmasta. Syntyi Kotitori-malli: Kotitori on tietoon ja mittauksiin perustuvaa aktiivista toimintaa, ja se kykenee vastaamaan tuottavuuskehityksen vaatimuksiin. Nyt esitettävä Palvelutori-malli on Kotitori-mallista jatkokehitetty versio.



2 Palvelutori tarpeiden, ratkaisujen ja tekijöiden kokoajana

Palvelutori-mallissa on tavoitteena luoda asiakas- ja tarvelähtöinen palvelumalli ja -rakenne sekä luoda edellytyksiä ikäihmisten kotona asumiselle. Oikea-aikaisella neuvonnalla vähennetään tai siirretään raskaampien palveluiden kysyntää myöhäisempään ajankohtaan. Palvelutori kokoaa ja tarjoaa asiakkaiden tarpeisiin sekä toivomuksiin kohdistettuja palveluita. Tarkoituksena on tarjota julkiset ja yksityiset palvelut yhdestä pisteestä ja samalla lisätä asiakkaiden valinnanmahdollisuuksia.

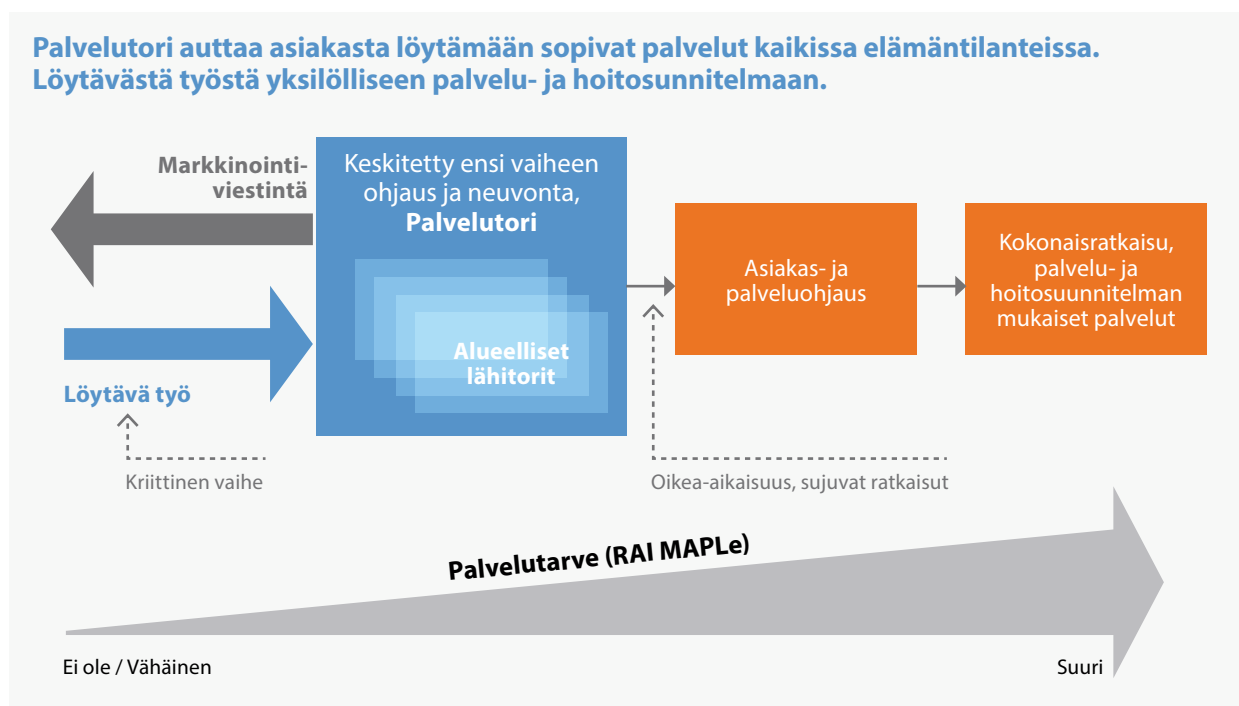
Palvelutori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Se ei itse tuota palveluita, vaan se kertoo kaikista kunnan, palveluyrittäjien ja kolmannen sektorin tarjoamista palveluista sekä hinnoista. Kaikki palvelut täyttävät niille asetetut laatu- ja luotettavuusvaatimukset. Asiakkaan ei tarvitse jonottaa useisiin eri paikkoihin, ja neuvonta on maksutonta.

Palvelutori-mallin osaksi voidaan liittää myös Lähitori. Se yhdistää ohjauksen ja neuvonnan sekä perinteisen palvelukeskuspalvelun parhaat puolet. Lähitorin toiminta

kohdistuu ikäihmisten palvelukokonaisuudessa aivan alkupäähän. Lähitori-kokonaisuuden on tarkoitus toimia siten, että se linkittyy sujuvaksi osaksi muuta palveluketjua. Lähitori tekee löytävää työtä ja ”uusiasiakashankintaa”. Samalla se toimii portaattomana kanavana oikea-aikaiseen palvelutarpeen arviointiin.

Palvelutorin näkökulmassa hyvinvoinnin edistäminen ja jatkuva tukeminen yhdistyvät, kun toimintakyky heikkenee. Seuraavassa kuviossa on esitetty asiakkaan toimintakyvyn muutos ja Palvelutorin rooli siinä.

Varhaisessa vaiheessa ja hyvän toimintakyvyn tilanteessa Palvelutori auttaa asiakasta löytämään mahdollisuuksia, jotka luovat edellytyksiä kotona asumiselle ja edistävät toimintakyvyn säilymistä. Kun asiakkaan toimintakyky heikkenee, Palvelutori pysyy mukana tuke-
massa elämän eri vaiheissa ja varmistaa sopivimmat ratkaisut yksilöllisen tilanteen mukaan yhdessä asiakkaan kanssa.



2.1 Palvelutorin erot perinteiseen toimintatapaan verrattuna

Palvelutorin ensisijaisena tehtävänä on edistää ikääntyvien ihmisten kotona asumista. Tämän toteuttamiseksi toiminta organisoidaan asiakkaan toiveiden, tarpeiden ja palvelujen, ei hallinnollisten rakenteiden, ympärille. Palvelutori-mallin toimivuutta tuetaan asiakkaalle annettavan vastuun ja vallan, palveluntuottajille annettavien kannustimien ja sanktioiden sekä kaikkien toimijoiden yhteistyörakenteiden avulla.

Palvelutorin ja perinteisen tavan toinen ero on niin sanotun palveluintegraattorimallin hyödyntäminen. *Palveluintegraattori*-termillä tarkoitetaan toimijaa, joka kokoaa palveluiden toteuttajat yhteen toimittamaan asiakkaan tarvitseman ja haluaman palvelukokonaisuuden ja ratkaisun. Palveluintegraattori siis yhdistää yksityisesti tuotetut ja julkiset palvelut, palveluntuottajat ja asiakkaat. Asiakas saa Palvelutorin kautta tarpeitaan vastaavat palvelut yhteen koottuna riippumatta palvelun tuottamis- tai rahoittamistavasta.

Palvelutori-mallissa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kotiin tuottamat palvelut kootaan välittäjänä toimivan palvelukoordinaattorin opastamien palvelujen piiriin. Ikäihminen voi asua kotonaan omatoimisesti tai tuettuna, kun hän saa ajantasaista, ymmärrettävää ja luotettavaa tietoa oman elämänsä laatua parantavista palveluista ja yhteisöllisestä toiminnasta.

Palvelutorin työntekijöiden tehtävänä on kuunnella asiakkaita ja helpottaa palvelutarjontaan tutustumista sekä tukea palvelujen vertailtavuutta. Yhdessä ikäihmisten kanssa etsitään heidän tarpeitaan ja mieltymyksiään vastaavat ratkaisut ja ratkaisuihin tarvittavat palvelut sekä palveluntuottajat. Tämä toimintatapa osaltaan vähentää ikääntyvän väestön palvelutarpeista aiheutuvia nousupaineita kuntien menoihin.

Kunta voi järjestää Palvelutorin tehtävät kunnan omana toimintana tai kilpailuttamalla ulkoisen toimijan.



Palvelutorin keskeiset toimintatavat:

- asiakaslähtöisyys ja ratkaisukeskeisyys
- päätösten tekeminen palveluista asiakkaalla itsellään; asiakkaan sitoutuminen myös itse toimimaan aktiivisesti omien voimavarojensa mukaisesti
- matalan kynnyksen monikanavainen palvelu (muun muassa palvelupisteen keskeinen sijainti ja sähköinen asiointimahdollisuus)
- kumppanuusmalli kaikkien toimijoiden välillä (omaisten, vapaaehtoisten, yksityisten ja julkisten toimijoiden sekä palveluiden hyödyntäminen)
- työntekijöiden jaksaminen, työhyvinvointi ja motivaatio
- hyvinvointia edistävä toiminta.

Palvelutori-mallissa kunta määrittelee oman palvelutuotannon roolin ja sen, mitä kokonaisuuksia se tilaa palveluintegraattorilta. Viranomaistehtävät sekä vastuu palvelujen laadusta, oikea-aikaisuudesta ja kohdentumisesta säilyvät edelleen kunnalla. Asiakkaat eli ikäihmiset ja omaiset ovat sekä palveluiden käyttäjiä että halutessaan myös niiden tilaajia. Tilaajina he toimivat, kun he ostavat omarahoitteisia palveluja suoraan Palvelutorin palveluntuottaja-verkostolta.

Asiakaspalvelun ja palvelujen kokoamisen lisäksi palveluintegraattori kehittää ja ohjaa useista erilaisista palveluntuottajista koostuvaa palveluntuottajaverkostoa. Verkoston tuottajiin voi kuulua yhdistyksiä, järjestöjä, julkisia palveluita tuottavia yksiköitä sekä pieniä ja suuria yrityksiä. Integraattori ei itse tuota palveluja, vaan välittää tuottajaverkostonsa tarjoamia palveluja. Verkoston palveluntuottajien tulee sitoutua toiminnan yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Verkostomainen toimintatapa tukee paikallisen hyvinvointisektorin yrittäjyyden ja työllisyyden lisääntymistä sekä edistää siten alueen talouden myönteistä kehittymistä.

Integraattori kantaa vastuun palveluntuottajiensa tuottamista palveluista (esimerkiksi kotihoidon tukipalveluista), jotka kuuluvat kunnan järjestämisvastuulle. Palveluintegraattori seuraa aktiivisesti palvelujen laatua sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä ja raportoi toiminnasta säännöllisesti. Integraattori kehittää palveluita, palveluprosesseja ja toimintamallia aktiivisessa yhteistyössä kunnan sekä palveluntuottajien kanssa.

Kunnan oma palvelutuotanto on osa palveluverkostoa. Kunta vastaa sen asiakasohjauksesta ja koordinoinnista. Kunta itse päättää, miten se toteuttaa kunnan järjestämisvastuulle kuuluvat palvelut. Viranomaistyö ja siihen liittyvä päätöksenteko säilyy kunnalla.



2.2 Palvelutorin osa-alueet ja palvelut

Palvelutori-malli sisältää seuraavat osa-alueet ja palvelut.



Neuvonta

Asiakas voi ottaa helposti yhteyttä Palvelutorin neuvontapisteeseen kaikissa ikäihmisten asioissa.

Asiakas- ja palveluohjaus

Asiakas- ja palveluohjauksen tavoitteena on löytää asiakkaalle parhaat mahdolliset ratkaisut hänen toiveidensa ja tarpeidensa mukaisesti. Viitekehyksenä sovelletaan ratkaisukeskeistä toimintamallia. Asiakas- ja palveluohjauksessa hyödynnetään kaikkia julkisten, itse ostettujen ja kolmannen sektorin tarjoamia mahdollisuuksia.

Kotihoito sekä muut hoiva- ja terveyspalvelut

Ratkaisukeskeistä toimintamallia soveltamalla kotihoidosta sekä muista hoiva- ja terveyspalveluista saadaan entistä asiakaslähtöisempiä ja vaikuttavampia. Näitä palveluita voidaan

kohdentaa sekä ajoittaa oikein ja toteuttaa kustannustehokkaasti hyödyntämällä sekä täydentämällä niitä Palvelutorin muiden osa-alueiden tarjonnalla.

Kotihoidon tukipalvelut

Kotihoidon tukipalveluita voidaan täydentää ja korvata Palvelutorin muiden tuottajien tarjonnalla asiakkaiden itse maksamana. Tukipalvelut voidaan kohdistaa oikein hyödyntämällä tulosidonnaisia kriteereitä.

Omaisten tukeminen

Omaiset ovat Palvelutori-mallissa merkittävässä roolissa, kun ratkaisuja suunnitellaan. Omaisten jaksamista tuetaan ennaltaehkäisevästi ohjauksella ja neuvonnalla sekä palveluntuottajaverkoston palveluilla. Palvelutori toimii lisäksi omaisten tukena ja tarjoaa mahdollisuuden keskusteluun.

Vapaaehtoistyö ja -toiminta

Palvelutori tarjoaa järjestöille ja yhdistyksille kanavan kertoa toiminnastaan sekä palveluistaan ja saada toimintansa näkyväksi kuntalaisille. Kuntalaiset löytävät yhdestä paikasta omiin tarpeisiinsa sopivan toimijan. Vapaaehtoista toimintaa hyödynnetään erityisesti hyvinvointia edistävissä palveluissa.

Itse ostetut palvelut

Kuntalaisen on mahdollista löytää Palvelutorin tuottajaverkostosta itselleen sopivat ja luotettavat palveluntuottajat. Palvelutori auttaa kuntalaisia hyödyntämään kotitalousvähennystä itse ostettujen palveluiden hankinnassa. Lisäksi kuntalaisia neuvotaan arvonlisäverottomien palveluiden käytössä.

Palveluiden kehittäminen asiakkaan tarpeisiin

Palvelutori kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaisia uusia palvelukokonaisuuksia ja auttaa tuottajaverkoston toimijoita kehittämään omia palveluitaan sekä toimintaansa, jotta ne vastaisivat entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Lisäksi Palvelutorilla edistetään toimijoiden keskinäistä verkostoitumista ja järjestetään yhteisiä tapaamisia sekä koulutuksia. Palvelutori myös kouluttaa ja valmentaa

verkoston toimijoita käyttämään yhteistä ratkaisukeskeistä viitekehystä.

Palveluiden luotettavuus ja laatu

Palvelutorin tehtävänä on varmistaa tuottajaverkoston tuottamien palveluiden luotettavuus ja laatu. Palvelutorin osaksi kuuluu palveluntuottajien laadun seuranta. Palvelutori seuraa säännöllisesti asiakkaiden palautteita, auditoi toimijoita ja ehdottaa tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä sekä valvoo niiden toteutumista. Luotettavuuden ja laadun hallinta toteutetaan yhdessä tuottajaverkoston toimijoiden kanssa.

Kun asiakkaan toimintakyky muuttuu, myös Palvelutorin tarjoamat ratkaisut muuttuvat siten, että ne tukevat parhaiten asiakkaan yksilöllistä tilannetta. Seuraava kuvio havainnollistaa, miten edellä esitetyt palvelut ovat mukana erilaisissa tilanteissa hyvän toimintakyvyn vaiheesta paljon apua edellyttävään vaiheeseen saakka.

Palvelutorin näkökulma ulottuu varhaisesta vaiheesta aina kotona asumisen erityistarpeisiin saakka. Ohjauksen ja neuvonnan rooli muuttuu samalla hyvinvointia edistäväksi ja kuntouttavaksi sekä parhaita erityisratkaisuja hakevaksi.

Palvelutori auttaa asiakasta löytämään sopivat palvelut kaikissa elämäntilanteissa.

Kunnan järjestämistä vastuu

Ohjaus ja neuvonta Yksilöllinen asiakas- ja palveluohjaus Palvelutarpeen arviointi Kodin muutostyöt Kotihoito ja tukipalvelut Tehostettu palveluasuminen

Hyvä toimintakyky

Heikentynyt toimintakyky

Löytävä työ Itse ostetut palvelut Vapaaehtoistyö ja -toiminta Omaisten tukeminen

Lisäpalveluita kotona asumisen tueksi

2.3 Ratkaisukeskeinen toimintamalli mahdollisuuksien työkaluna

Palvelutorin ytimessä on ratkaisukeskeinen toimintamalli, jossa ikäihminen on keskiössä ja palvelut järjestetään hänen tarpeidensa sekä toiveidensa mukaisesti.

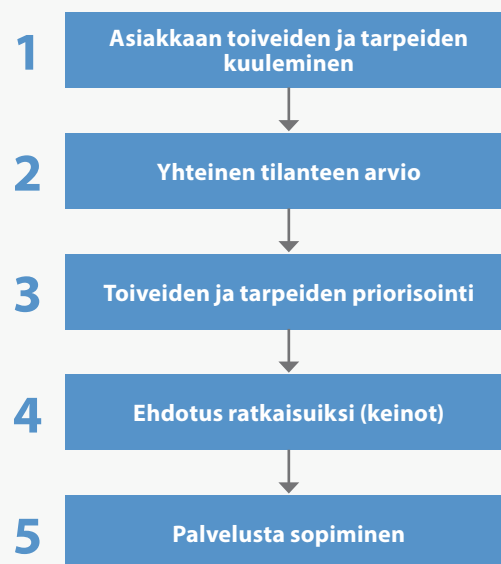
Ratkaisukeskeisessä toimintatavassa on mahdollista yhdistää asiakkaan toiveet ja tarpeet siten, että merkittävä osa ratkaisuista on muita kuin kunnan järjestämistä vastuulle kuuluvia tai kunnan maksamia palveluita. Tämä tarkoittaa myös valinnanvapautta asiakkaalle.

Seuraava kuvio osoittaa, miten Tampereen Kotitori-mallissa erilaiset palvelut on onnistuttu monipuolisesti hyödyntämään osana kokonaisratkaisua.

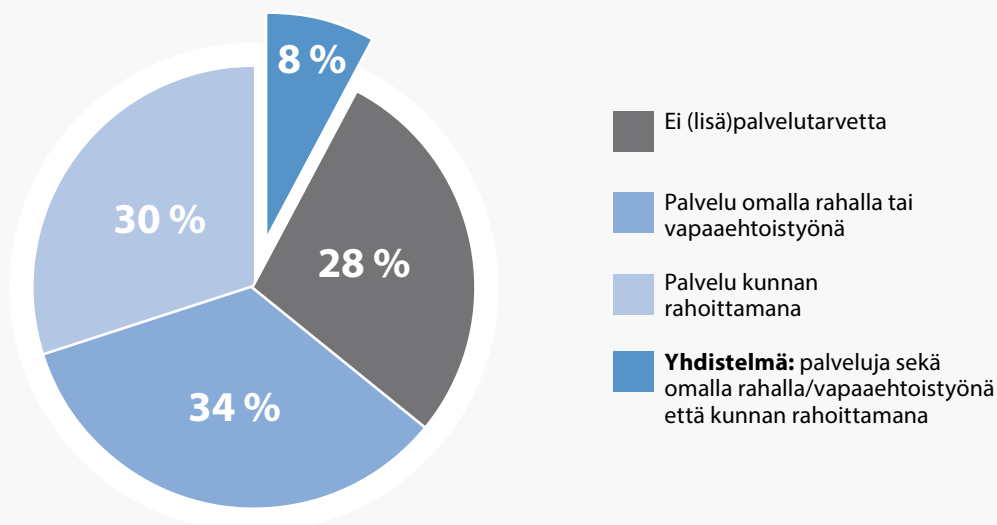
Palvelutorin perusmalliin tarvitaan yksikkö, joka vastaa

- matalan kynnyksen palveluohjaus- ja neuvontapisteen toiminnasta
- kumppaniverkoston (sisältäen omaiset, vapaaehtoiset ja julkiset yksityiset palveluntuottajat) rakentamisesta, hallinnasta ja laadunvarmistuksesta
- ratkaisukeskeisen ajattelun ja toimintatavan levittämisestä sekä kouluttamisesta verkoston toimijoille ja näiden mukaisen toiminnan kehittämisestä
- valituilta osin asiakasohjauksen, kotihoidon ja tuki-palveluiden tuottamisesta sekä yhteistyöstä kunnan muiden ikäihmisten palvelujen yksiköiden kanssa.

Yksilöllisen ja ratkaisukeskeisen toimintamallin vaiheet asiakkaan näkökulmasta.



Ratkaisukeskeisyyden vaikutus yksilöllisten palveluohjaustapahtumien lopputuloksiin Kotitori-mallissa.



2.4 Lähitori tuo Palvelutorin lähelle kotia

Lähitori hyvinvointia edistävänä alueellisena kontaktipisteenä

Palvelutori-mallissa Lähitori on Palvelutoriin kuuluva paikallinen palvelupiste. Lähitorin toiminnan ydin on vahvasti hyvinvointia edistävässä toiminnassa. Lähitori voidaan toteuttaa kiinteiden tilojen lisäksi liikkuvasti ja organisoida yhdessä erilaisten toimijoiden (esimerkiksi kylä- ja omakotiyhdistykset) kanssa.

Lähitori yhdistää ohjauksen ja neuvonnan sekä perinteisen palvelukeskuspalvelun parhaat puolet. Lähitorin toiminnan fokus sijoittuu ikäihmisten palvelukokonaisuudessa aivan alkupäähän. Lähitorin toimintalogiikka on perinteisessä sosiaali- ja terveyspalveluajattelussa sikäli erikoinen, että se on palvelu, jota markkinoidaan ja jonka piiriin on tarkoitus saada mahdollisimman paljon ikäihmisiä. Sen erityispiirre esimerkiksi perinteisiin palvelukeskuksiin tai muuhun niin sanottuun päivätoimintaan verrattuna on se, että Lähitorissa koko lähipalveluiden kirjo on tuotu yhteen pisteeseen. Palvelut kattavat sekä kunnan järjestämät että yksityisten yritysten, järjestöjen ja vapaaehtoisten tarjoamat mahdollisuudet.

Lähitori toimii asiakkaalle pisteenä, jossa hän voi ratkaista suuren joukon tarpeitaan yhdessä paikassa ja yhdellä

käynnillä. Tätä näkökulmaa voisi verrata tietystä miehestä vaikkapa ostoskeskuskonseptiin.

Lähitori-pisteen ydinpalvelut ja -toiminnot

Lähitori-pisteen palvelut ja toiminnot koostuvat ydinpalveluista ja -toiminnoista sekä lisäpalveluista ja -toiminnoista. Ydinpalvelut ja -toiminnot ovat toimintoja, jotka ovat Lähitori-palvelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiä ja jotka ovat siksi jokaisessa Lähitoripisteessä. Ydinpalveluita voidaan täydentää aluekohtaisilla lisäpalveluilla.

Ydinpalvelut ja lisäpalvelut yhdessä muodostavat monipuolisen matalan kynnyksen tutun paikan, jolla on omaleimainen paikallinen identiteettinsä ja josta eri asiakasryhmät löytävät kiinnostavaa sisältöä.

Lähitori-kokonaisuuden on tarkoitus toimia siten, että se linkittyy sujuvaksi osaksi muuta palveluketjua. Lähitori markkinoi palveluja, tekee löytävää työtä ja "uusasiakashankintaa", ja toisaalta se toimii portaattomana kanavana oikea-aikaiseen palvelutarpeen arvioon. Lähitorin sisältämiä palveluita kuvataan ja avataan tarkemmin seuraavalla sivulla.



Lähtötori-palvelun toiminnot ja palvelut muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.



Tapahtumat ja sisäänheittäjät

Tavoitteena on, että alueen asukkaat oppivat käyttämään Lähtötoria sekä sen palveluita tapahtumien ja toimintojen kautta. Sisäänheittäjänä voi toimia jokin asukkaiden viikoittainen tai päivittäinen tarpeellinen toiminto, esimerkiksi pankkiautomaatti, apteekki tai bussikorttien latauspiste. Lähtötorin tilojen tulisi olla käytössä myös iltaisin ja viikonloppuisin, ja esimerkiksi kansalaisopiston kurssit parantaisivat tunnettavuutta ja toimisivat sisäänheittäjinä.

Ohjaus ja neuvonta

Tavoitteena on antaa asukkaille lähellä tapahtuvaa, oikea-aikaista tukea arjen haasteisiin. Matalan kynnyksen neuvonta ehkäisee tilanteiden komplisoitumista ja mahdollistaa nopean puuttumisen. Neuvonnan tulee olla aina

saatavilla ilman ajanvarausta, ja neuvojiilta edellytetään laaja-alaista osaamista.

Vapaaehtoistyö

Tavoitteena on nostaa vapaaehtoistyö näkyväksi ja tavoiteltavaksi toiminnaksi. Alueen vapaaehtoistoimijat kootaan yhteen (sähköisesti), ja välittäjä voi yhdistää avuntarvitsijan sekä -tarjoajan. Lähtötorin avulla omalla alueella on helpompi tarjoutua vapaaehtoiseksi sekä toimia vapaaehtoisena.

Itse ostetut palvelut

Itse ostettujen palveluiden avulla asukkaille lisätään valinnanmahdollisuutta ja helpotetaan palveluiden hankintaa.



Samalla tuetaan alueen yrittäjyyttä ja yrittäjyys saa näkyvyyttä Lähitorin kautta. Asukkaita opastetaan kotitalousvähennyksen ja arvonalisäverottomien palvelujen käyttöön.

Seniorineuvola

Seniorineuvola mahdollistaa omatoimisen arjen ja vähentää kotihoidon tarvetta, koska neuvola mahdollistaa pienet sairaanhoidolliset toimenpiteet, kuten lääkejaon.

Samalla oman terveyden ylläpito ja terveyteen liittyvän tiedon saaminen on helposti mahdollista. Neuvolatoiminto toimii myös seulana, kun siirrytään asiakasohjaukseen.

Ryhmätoiminta

Tavoitteena on aktivoida asukasta ja tukea hänen sosiaalista verkostoaan. Toiminnalla on kuntouttava merkitys sekä fyysisesti että henkisesti. Lähitorin tiloissa voi toimia eri tuottajien pitämiä eri sisältöisiä ryhmiä.

Paikalliset erikoisuudet

Paikallisilla erikoisuuksilla tarkoitetaan sellaisia alueesta, paikallisista toimijoista, kaupunginosakulttuurista tai innovatiivisista toimijoista lähteviä, juuri tietyille Lähitorille

tunnusomaisia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet voivat olla palveluita, tapahtumia tai muita ominaisuuksia, joiden kautta oman alueen Lähitori koetaan tutuksi ja turvallisuutta tuovaksi arjen ankkuriksi: se ylläpitää tuttuutta ja pysyvyyttä palveluviidakossa, kesyttää tietotulvaa hallittaviksi palasiksi ja toimii kohtaamispaikkana.

Oikea-aikainen tiedonsiirto ja siirtyminen palvelutarpeen arvioon

Potilastietojärjestelmän käyttömahdollisuus takaa palveluketjun jatkuvuuden, mikä on tärkeää etenkin seniorineuvolatyössä sekä sosiaalipalveluihin ohjattaessa. Kun palvelutarve kasvaa, sujuva asiakkuus jatkuu seniorineuvolan kautta, joka seuraa tiiviisti asiakkaan toimintakykyä ja tekee ensivaiheen tutkimukset, esimerkiksi MMSE-testin. Kaikki Lähitorin toimijat ovat niin sanottuja huomaajia (vrt. Oulun IkäESKO-toimintamalli), jolloin huoli läheisestä tai ryhmäläisestä voidaan jakaa helposti esimerkiksi neuvolan sairaanhoitajan kanssa. Asiakasohjaajat tekevät tiivistä yhteistyötä alueensa Lähitorin kanssa.

3 Palvelutorin tuottavuus, laatu ja vaikuttavuus

Palvelutori-malli tuo hyötyjä niin asiakkaille, palveluita tuottaville tahoille kuin kunnallekin.

3.1 Palvelutorin hyödyt Kotitori-mallissa saatujen tulosten perusteella

Tampereella Kotitori-mallissa on saavutettu seuraavanlaisia hyötyjä:

Hyödyt asiakkaalle

- Yksi taho on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta.
- Asiakas saa luotettavaa ajantasaista tietoa. Asiakas saa julkisesti rahoitetut ja itse hankittavat elämän laatuun liittyvät palvelut luotettavasti ja turvallisesti yhdestä palvelupisteestä.
- Tiedon- ja avunsaanti lisää turvallisuudentunnetta ja oman elämän hallintaa sekä auttaa selviytymään omatoimisesti tai tuen turvin (pidempään) kotona.

Hyödyt palveluntuottajille (sekä kaupungin oma tuotanto että ulkoiset tuottajat)

- Palveluntuottajat voivat keskittyä varsinaisen ydinpalvelun tuottamiseen, kun palveluintegraattori voi hoitaa keskistetysti asiakaspalveluun, hallinointiin, markkinointiin ja laskutukseen liittyviä tehtäviä.
- Tuottavuus paranee, ja saadaan kustannussäästöjä.
- Tuottajien verkostoituminen helpottuu.
- Tuottajat pääsevät paremmin mukaan kehittämään kaupungin palveluvalikoimaa sekä samalla kehittämään omia palveluitaan.

Hyödyt kaupungille

- Kaupunki voi keskittyä ydintoimintaansa eli palveluiden järjestämiseen niitä tarvitseville.
- Vähentää ikääntymisen ja palvelutarpeen kysynnän kasvusta aiheutuvien menojen nousupaineita.
- Edistää paikallisen palveluliiketoiminnan kasvua



ja tukee hoiva- ja kotipalveluyritysten sekä (verkostomaisen) yrittäjyyden kehittämistä.

- Syntyy markkinapaikka ja työpaikkoja, ja verotulot lisääntyvät.
- Kilpailutuksia ja sopimuksia on mahdollista niputtaa suuremmaksi kokonaisuudeksi.
- On väline seurata kotona asumista edistävää kokonaisuutta ja palvelujen toteutumista. Integraattori vastaa palveluntuottajiensa palvelusuoritteista palvelujen tilaajalle.
- Kehitetään kuntalaisille tarjottavaa palveluvalikoimaa saadun tiedon ja kokemuksen pohjalta ja levitetään parhaita käytäntöjä kaupungin omaan palvelutuotantoon.

3.2 Elinkeinopoliittiset näkökulmat ja verojalanjälki

Palvelutori-malli tuo paikallisten hyvinvointi- ja hoiva-palveluiden markkinoille haasteen kehittyä, mutta myös uudenlaisen mahdollisuuden. Palvelutorin ratkaisukeskeisyyteen perustuva toiminta pohjautuu osittain yksityisiin toimijoihin, jotka tuottavat asiakkaiden omalla rahalla hankkimia palveluita osaksi kokonaisratkaisua. Palvelutori-mallissa nämä toimijat kootaan verkostoksi, jota kehitetään aktiivisesti. Tämä nopeuttaa asiakastarpeiden ja tuottajien tarjoamien ratkaisujen kohtaamista. Verkoston tuki myös madaltaa kynnystä ryhtyä yksityisrittäjäksi ja tuo vaikka kotipalveluosaamisen (substanssin) pohjalle rakentuvalla mikroyritykselle tukea liiketoimintaosaamiseen.

Itse hankittavat palvelut tuovat asiakkaille paitsi valinnanmahdollisuuksia ja laatua myös työpaikkoja ja verotuloja kunnalle. Suuri osa itse hankittavista kotona asumista tukevista palveluista on arkisia asioita, joiden tekeminen ei edellytä erityiskoulutusta. Palveluhenkinen ja ratkaisukeskeinen asenne on tärkeintä osaamista. Tukemalla tällaisen kulutuksen, yrittäjyyden ja markkinoiden kehittymistä vapautetaan pääomia kiertoon ja vauhdittamaan paikallistaloutta. Samalla luodaan työmahdollisuuksia omaan kuntaan.

3.3 Asiakastyytyväisyys

Palvelutori-mallin pohjana olevassa Tampereen Kotitori-mallissa asiakastyytyväisyyttä on seurattu alusta saakka. Korkea asiakastyytyväisyys nähdään tärkeänä, koska laadukkaaksi koettu palvelu saavuttaa ihmisten luottamuksen ja luo siten parhaat edellytykset hyvinvointia edistävän näkökulman toteutumiseksi. Asiakastyytyväisyyttä seurataan ohjaus- ja neuvontapalvelun tavoitettavuuden ja laadukkuuden sekä sidosryhmäytytyväisyyden näkökulmista. Tulokset ovat olleet kannustavia Palvelutori-mallin laajemman käyttöönoton näkökulmasta (ks. liite 3).



3.4 Palvelutorin kustannushyödyt Kotitorin perusteella

Asiantuntijaorganisaatio KPMG Oy Ab teki analyysin Tampereella toimivan Kotitorin taloudellisista vaikutuksista. Analyysissa arvioitiin Kotitori-mallista vuonna 2013 tehdyt kustannusvaikutuslaskelmat. Kotitorin taloudellisia vaikutuksia on arvioitu muun muassa vertailemalla väestövastuualueen kustannuksia koko kaupunkiin ja erikseen määriteltyihin vertailualueisiin. Vaikutuksia on tarkasteltu Tampereen kaupungin näkökulmasta, ei asiakkaan, paikallisten palveluntuottajien tai muiden tahojen näkökulmasta. Arviointi ei myöskään kuvaa Kotitorin taloudellisiin vaikutuksiin liittyvää ajallista muutosta, vaan arviointi on tehty vuoden 2013 tilanteesta. Arvioinnin haasteina olivat erityisesti

- luotettavan tiedon löytyminen takautuvasti: esimerkiksi vertailualueiden määrittäminen, alueellisten tietojen eriyttäminen, tietolähteiden löytäminen ja tietojen yhdisteleminen
- Kotitorin vaikutusten erottaminen muusta kehystoiminnasta. Kotitori on kuitenkin ollut merkittävin kustannuskehitykseen vaikuttava tekijä.

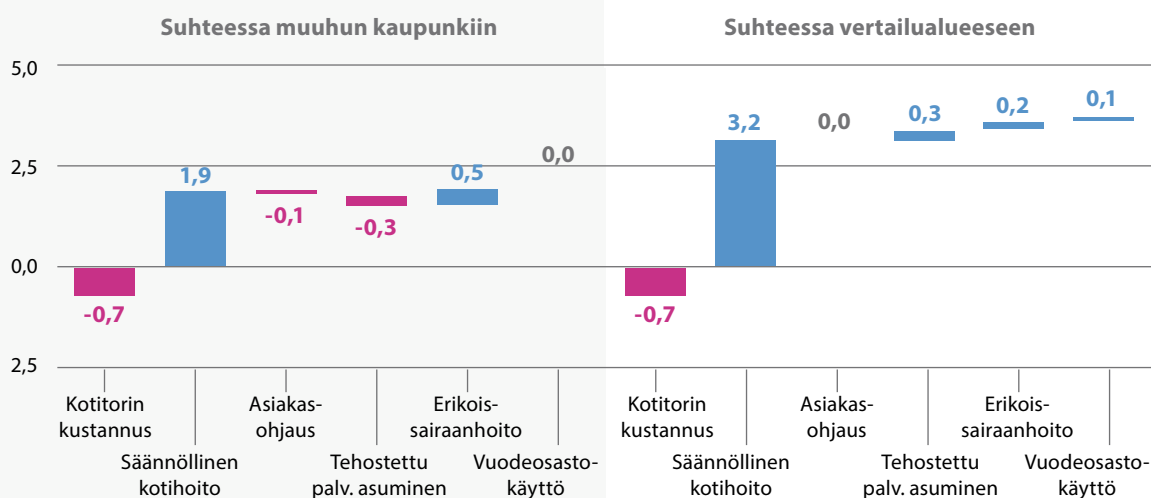
Taloudellisia vaikutuksia on arvioitu vertailemalla Kotitorin väestövastuualueen ja muun kaupungin yksikkökustannusten eroja asiakasohjauksessa, säännöllisessä

kotihoidossa, erikoissairaanhoidossa ja lyhytaikaisessa vuodeosaston sekä tehostetun palveluasumisen käytössä. Arvion mukaan Kotitorin väestövastuualueeseen kohdistuvat laskennalliset vuosittaiset kustannussäästöt ovat noin 3,5 miljoonaa euroa vertailualueisiin ja noin 2,0 miljoonaa euroa koko muuhun kaupunkiin verrattuna. Vastavasti Kotitori-mallista kaupungille aiheutuva vuosittainen lisäkustannus on ollut noin 0,7 miljoonaa euroa. Säästöstä merkittävin osa muodostuu säännöllisen kotihoidon kustannuksista, joihin vaikuttavat kotihoidon peittävyys ja toiminnan tehokkuus. Laskennallinen taloudellinen vaikutus skaalattuna koko kaupunkiin olisi noin 10 miljoonaa euroa vuodessa.

Kotitoriin liittyvät kehystoimet, joilla pyritään lisäämään kotihoidon välittämää työaikaa ja vähentämään tukipalveluiden käyttöä, koskevat koko kaupunkia. Ne ovat tuottaneet kaupungille taloudellista hyötyä noin 3,4 miljoonaa euroa, kun nykytilaa verrataan aikaan ennen Kotitoria.

Kotitorin toimintamallilla sekä muulla Tampereen kaupungin kehystoiminnalla on saatu aikaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Asiakkaan yksilöllinen neuvonta ja ohjaus, kotona asumisen tukeminen ja ennalta ehkäisevään toimintaan panostaminen kannattavat myös taloudellisesti.

Lähitori-palvelun toiminnot ja palvelut muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Kotitori-alueen kustannukset ja laskennalliset kustannushyödyt 2013 (milj. euroa).



4 Mittaaminen Palvelutori-mallin toimivuuden mahdollistajana

4.1 Mittaaminen on Palvelutorin johtamisen perusta

Palvelutori-mallilla saavutettavat hyödyt pohjautuvat palveluiden järjestämiseen siten, että palvelut täyttävät asiakastarpeet ja ne kohdentuvat oikea-aikaisesti ja toimivat yhdessä saumattomana kokonaisuutena. Monimutkaisessa, erilaisista palveluista koostuvassa palvelujärjestelmässä tämä ei kuitenkaan toteudu automaattisesti, ellei palveluiden oikeaa kohdentumista ja saumattomuutta johdeta. Kokonaisuuden johtamiseksi tarvitaan palveluketjujen toimivuutta mittaavaa tietoa. Palvelutorissa toimintaa mitataan tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden näkökulmista.

Palvelutori-mallissa tiedon tuottaminen ja analysointi sekä johtamista tukevat rakenteet, kuten kehittämis-

arviointi- ja ohjausryhmäkäytännöt, ovat tärkeässä roolissa. Siksi ne tulee suunnitella huolellisesti. Tampereen Kotitori-mallissa mittaaminen perustuu säännöllisesti tuotettavaan tuottavuutta, laatua ja vaikuttavuutta koskevaan tietoon. Tiedon pohjalta kohdennetaan kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla luodaan uusia toimintatapoja. Tulokset ovat kiinteästi sidoksissa myös toimijoiden kannustimiin ja sanktioihin.

Malleja johtamisen ja kehittämisen tueksi on yksityiskohtaisesti avattuna Tekesin Kotihoito 2020 -hankeen loppuraportissa.



4.2 Tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden mittaaminen Palvelutorissa

Tuottavuus ja tehokkuus kertovat siitä, miten palvelujärjestelmän resurssit hyödyttävät optimaalisesti asiakasta.

Palvelutori-mallissa tuottavuuden mittareina ovat

- kotihoidon välitön asiakasaika
- neuvontatapahtumien ratkaisu puhelun tai käynnin aikana
- palvelutarpeen arviointi sovitun maksimiajan kuluessa.

Asiakkaan kokema laatu on Palvelutorin toiminnassa tärkeä tekijä, koska se tuo osaltaan turvallisuuden kokemusta asiakkaalle ja mittaa asiakaslähtöisyyden toteutumista. Laatu voidaan mitata myös esimerkiksi palveluiden vasteajoilla ja tyytyväisyyskyselyillä.

Palvelutori-mallin taustana olevassa Kotitori-mallissa laatua mitataan seuraavien tekijöiden kautta:

- tehdyt RAI-arvioinnit, % asiakkaista
- ohjauksen ja neuvonnan saavutettavuus
- palveluiden vasteajat ja toimitusvarmuus
- asiakastyytyväisyystulokset
- sidosryhmätyytyväisyystulokset.

Koska Palvelutorin tärkeimpänä päämääränä on tukea asiakkaan kotona asumista, sitä tulee pystyä myös mittaamaan. Vaikuttavuus kertoo siitä, miten hyvin Palvelutori kykenee kokonaisuutena tukemaan asiakkaiden

toimintakykyä. Vaikuttavuuden mittaaminen pelkän laadun lisäksi on erittäin tärkeää. Voi nimittäin tulla eteen tilanteita, joissa asiakas kokee palvelun laadukkaaksi ja miellyttäväksi, vaikka palvelu olisi väärä tai väärin ajoitettu asiakkaan toimintakyvyn ylläpitämisen tai kuntouttamisen kannalta. Vaikuttavuuden mittaaminen tekee näkyväksi myös palvelujärjestelmän virrat (asiakas-, potilas-, tieto- ja rahavirrat). Tämän ymmärryksen kautta asiakastarvelähtöisiä palvelukokonaisuuksia voidaan kehittää paremmiksi (esimerkiksi asiakasohjauksen ja sairaalaosaston yhteistyön kehittäminen).

Kotitori-mallissa vaikuttavuutta mitataan seuraavista näkökulmista:

- säännöllisen kotihoidon ja tukipalveluiden asiakasmäärät
- siirtyminen kotihoidosta tehostettuun palveluasumiseen ja laitoshoitoon
- kotihoidon asiakkaiden vuodeosastokäyttö, vuodeosastohoitoapäiviä keskimäärin vuodessa per asiakas
- kotihoidon asiakkaiden päivystyskäyttö, vuodeosastohoitoapäiviä keskimäärin vuodessa (käyntiä per asiakas)
- kotihoidon asiakkaiden sairaanhoitopiirin palvelukäyttö ja sairaanhoitopiirin keskimääräinen vuotuinen laskutus per asiakas
- asiakkaiden hoitoisuus, RAI.



4.3 Tiedon tuottamisen suunnittelu

Jotta Palvelutorin toiminnan tuottavuutta, laatua ja vaikuttavuutta voidaan seurata, tiedon tuottamisen toimintatavat täytyy määritellä hyvin. Palvelutorin kokonaisvaltaisuuden vuoksi mitattavat asiat koskevat useita eri palveluita ja siten myös eri organisaation osien toimintaa. Tämä on haastavaa tiedon tuottamisen näkökulmasta.

Voi olla, että haluttavaa tietoa ei ole olemassa missään järjestelmässä. Ja vaikka tieto olisikin olemassa, se voi olla

hajallaan eri järjestelmissä ja organisaatioissa. Todennäköisesti ei ole olemassa ketään, joka hallitsisi kaikki tarvittavan tiedon saamiseen liittyvät näkökulmat.

Mittaritietojen tuottamiseksi tarvitaan toimintatapa, jossa yhdistyvät johtamisen ja analysoinnin näkökulmat, tietokantojen näkökulmat sekä toimintaprosessien ja tietojärjestelmien loppukäyttäjien näkökulmat (Katso seuraava kuvio.).

Lähtötori-palvelun toiminnot ja palvelut muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.



Johtamisen ja analysoinnin näkökulma

Johtamisen ja analyysin toteuttamisen näkökulma huolehtii, että kokonaisuuden johtamiseksi mitataan oikeita asioita. Usein esimerkiksi vaikuttavuutta ei voida mitata suoraan, vaan tarvitaan epäsuoria mittareita. Nämä valinnat edellyttävät, että palvelujärjestelmän kokonaisuus ymmärretään hyvin.

Tietokantanäkökulma

Toimintaa ja taloutta koskeva tieto on tietojärjestelmien tietokannoissa. Jotta analyysien pohjaksi saadaan käyttökelpoista raakadataa, tarvitaan ymmärrys siitä, mistä mitäkin tietoa on saatavissa ja mikä on tarkoituksenmukainen tapa tuottaa tämä tieto.

Toiminnan ja loppukäyttäjän näkökulma

Ilman palvelutoiminnan ja järjestelmän loppukäyttäjän näkemystä voidaan päätyä tilanteeseen, jossa näytetään mittaavan oikeaa asiaa, mutta esimerkiksi loppukäyttäjien järjestelmään syöttämä tieto onkin epätasalaatuista tai virheellistä. Ellei loppukäyttäjän näkökulma ole mukana, epäkohtaa ei huomata.

Nämä näkökulmat eivät välttämättä yhdisty yhdessä henkilössä. Sen vuoksi on tärkeää luoda mittaamiseen liittyvä systemaattinen toimintatapa ja yhteistyö.

5 Päätöksistä Palvelutorin käyttöönottoon

Palvelutori-mallin käyttöönotto vaatii, että toteutetaan seuraavat kokonaisuudet:

- käyttöönoton valmistelu
- Palvelutori-toiminnan organisointi
- ratkaisukeskeisen toimintamallin koulutus
- verkoston rakentaminen ja koulutus
- tiedotus ja markkinointi.

5.1 Käyttöönoton valmistelu

Kunnanvaltuuston sekä sosiaali- ja/tai terveyslautakunnan myönteisen päätöksen jälkeen voidaan aloittaa Palvelutori-toiminnan valmistelu. Valmistelussa tulee päättää, toteutetaanko Palvelutori omana toimintanaan vai ulkoistettuna palveluna kumppanuusmallina. Oman toiminnan vaihtoehdossa tulee varmistua, että Palvelutori-toimintaan ovat saatavilla tarvittavat virat ja resurssit. Jos toiminta puolestaan päätetään järjestää ulkoisena palveluna, hankinta tulee kilpailuttaa esimerkiksi neuvottelumenettelyllä.

5.2 Palvelutori-toiminnan organisointi

Palvelutorin käyttöönottoa varten määritellään työryhmä sekä resursoidaan sen toiminta.

Palvelutorin toimintaan tarvitaan riittävä määrä asiakastai palveluohjaajia ja esimies heille. Ohjaajien määrä riippuu siitä, mitä osa-alueita ja palveluita Palvelutoriin otetaan mukaan ja kuinka suurta väestömäärää Palvelutori palvelee.

Palvelutorin toiminnalle on hyvä nimetä ohjausryhmä, joka valvoo Palvelutorin toiminnalle asetettuja tavoitteita sekä seuraa sisällöllisten tavoitteiden ja vaikuttavuuden saavuttamista. Ohjausryhmä myös tukee asiakasohjausryhmän työtä. Mikäli Palvelutorin integraattoritoiminta järjestetään ulkoisena toimintana, sopimus ja siinä määritellyt sopimusohjauksen keinot ohjaavat toimintaa.

Palvelutorin toiminta organisoidaan seuraavien määriteltävien asioiden perusteella:

- visio siitä, mikä on Palvelutorin toiminnan tavoite
- arvolupaus siitä, mitä kuntalaisille tarjotaan, miten Palvelutori asemoituu muuhun kunnan toimintaan ja mikä on Palvelutorin palveluvalikoima
- riskien hallintasuunnitelma eli millaisia riskejä toimintaan voi liittyä
- ymmärrys toimintaan liittyvän lainsäädännön reunaehdoista
- aikataulu siitä, mitä toimia halutaan saavuttaa, mitä tavoitteita asetetaan ja millä mittareilla niitä mitataan
- suunnitelma siitä, miten käytännönjärjestelyt hoidetaan, minkälaisella henkilökunnalla asetettu palvelutaso saavutetaan, missä tiloissa toimitaan sekä mitä laitteita ja kalusteita haluttu palvelutaso edellyttää
- työntekijöiden koulutus- ja valmennussuunnitelma eli millaista osaamista, asennetta ja kokemusta toimintaan tarvitaan.

5.3 Ratkaisukeskeisen toimintamallin koulutus

Ratkaisukeskeinen toimintamalli on olennainen osa Palvelutorin toimintaa ja yksilöllistä palveluohjausta. Palvelutorin menestyksellä toteutus vaatii toimintamallin kouluttamista ja valmentamista kaikille toimijaverkoston toimijoille. Erityisesti neuvontaa sekä asiakas- ja palveluohjausta tekevien henkilöiden tulee sisäistää tämä toimintamalli.

Toimintamallin koulutus voidaan toteuttaa esimerkiksi neljän aihealueen ympärille:

- teoriakoulutus
- esimiesten valmennus
- henkilöstön valmennus
- tiimityö ja muutos.

Teoriakoulutuksessa käydään läpi ratkaisukeskeisen toimintamallin yleiset periaatteet.

Esimiesvalmennuksen tavoitteena on antaa esimiehille valmiudet henkilöstön motivoimiseen ja johtamiseen.

Henkilöstön valmennuksen tavoitteena on käynnistää henkilökohtainen kehitysprosessi, jonka tarkoituksena on ajatusten, asenteiden ja käyttäytymisen muutos.

Tiimityö- ja muutosvalmennus keskittyy tiimitaitojen ja muutosmyönteisyyden kehittämiseen sekä työuupumuksen ehkäisemiseen.

Johtamisella on kriittinen merkitys uuden toimintatavan toteutumisen kannalta. Johdon tehtävänä on pitää kiinni suunnasta, mihin ollaan menossa ja kannustaa henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa.

5.4 Verkoston rakentaminen ja koulutus

Palvelutori tarvitsee toimiakseen riittävän laajan, monipuolisen ja asiakkaiden tarpeita palvelevan toimijaverkoston. Verkoston rakentamista edesauttaa riittävän kysynnän ja tarjonnan varmistaminen.

Kysyntää voidaan luoda markkinoimalla ja tiedottamalla Palvelutorin palveluista kansalaisille sekä käyttämällä yksityisiä palveluntuottajia tuottamaan myös kunnan järjestämisvastuulla olevia palveluita (esimerkiksi kotihoitoa tai kotihoidon tukipalveluita).

Tarjonnan lisäämiseksi tarvitaan rekrytointiponnisteluja verkoston toimijoiden hankkimiseksi sekä tarjoajien erikoistumisen ja keskinäisen yhteistyön tukemiseksi. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi paikallista elinkeinoelämää tukevien ja kehittävien organisaatioiden kanssa.

Jotta verkostoon saadaan toimijoita, erilaiset tapahtumat ja rekrytointitilaisuudet ovat hyödyllisiä. Toimijoiden tulee saada Palvelutorilta tukea myös palveluidensa kehittämiseen. Lisäksi niiden tulee saada tukea Palvelutorin verkostoon liittymiseen ja kokea Palvelutori kumppaniksi oman toiminnan kehittämisessä sekä laajentamisessa.

Verkoston toimijat koulutetaan verkostoon liittymisen yhteydessä ja yhteisiä koulutustilaisuuksia ja toimijakohtaisia ”sparraustapaamisia” järjestetään säännöllisesti.

5.5 Tiedotus ja markkinointi

Parhaimmillaan tiedotus on yksinkertaista ja selkeää. Käytännössä aloituksen kuvaaminen lyhyesti ja selkeästi on hankalaa, ennen kuin tekeminen on saanut lihaa luidensa

ympäri. Ajan myötä tiedottamisesta tulee helpompaa, kun on kertynyt kokemuksia, joista voidaan kertoa.

Tiedottamista kannattaa pohtia huolellisesti: kenelle ja miten mistäkin tiedotetaan. Viestintä tehoaa parhaiten, kun asia itsessään koetaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Tästäkin syystä tiedotuksessa kannattaa aina pyrkiä huomioimaan vastaanottajan näkökulma, mikä on kuulijan tai lukijan kannalta olennaista. Yleisesti Palvelutorin hallinnon kuvaaminen kannattaa jättää mahdollisimman vähälle ja korostaa kuntalaisille sekä asiakkaille näkyviä asioita.

Myös viestien muotoiluun kannattaa käyttää aikaa. Mahdollisimman luonnollinen kieli ja henkilökohtaisesti koskettava viesti menevät paremmin perille. Viestin perillemeno tukee mahdollisuus antaa palautetta. Sanallisen viestinnän lisäksi on kiinnitettävä huomiota sanattomaan viestintään. Viestintään saatetaan myös väsyä. Samankaltaisia asioita on saatettu kuulla jo useita kertoja, mikä saattaa hankaloittaa tuloksellista viestintää.

Sisäisellä tiedotuksella huolehditaan tiedonkulusta Palvelutorin toimijoiden keskuudessa. On tärkeää, että ohjausryhmä sekä muut toimijat tietävät Palvelutorista ja seuraavat sen etenemistä riittävän tarkasti. Vastaavasti henkilöstön tulee pysyä ajan tasalla esimerkiksi Palvelutorin ohjausryhmän ja kunnan linjauksista sekä perustoi-
minnasta.

Myös tiedottaminen Palvelutorin sisälle tai sen ympärille rakennettavissa verkostoissa ja työryhmissä voidaan nähdä osana sisäistä tiedotusta.

Ulkoisella tiedotuksella pyritään tekemään Palvelutoria, sen sisältöjä ja tuloksia tunnetuksi yhteistyötahoille ja laajemmalle yleisölle. Tiedotuskanava ja tyyli valitaan sen mukaan, mistä ja kenelle kerrotaan. Kanavan valintaan vaikuttaa suuresti myös se, minkä kokoisella alueella kunta toimii. Pienillä paikkakunnilla yksi väline tavoittaa yleensä suurimman osan asukkaista, kun taas tiedonkulku isomilla tai laajemmilla toiminta-alueilla edellyttää useampien kanavien yhtäaikaista käyttämistä.

6 Onnistumisen varmistaminen



6.1 Asiakstarpeet Palvelutori-toimintatapaa ohjaavana näkökulmana

Asiakkuuksien johtaminen on keskeisintä Palvelutorin toiminnan kokonaisuudessa. Tällöin palvelurakenne on kokonaistaloudellinen, ja se toimii asiakkaan kannalta sujuvasti.

Asiakkuuksien johtamisen ymmärryksen tulee ulottua suorittavalta tasolta ylimpään päätöksentekotasoon saakka. Tällöin yksittäisten hoitotapahtumien ja niistä koostuvien hoitoketjujen on mahdollista toimia siten, että ne on koottu tarpeiden pohjalta eli ne ovat integroituja kokonaisuuksia.

Esimerkiksi sairaalaosastolta kotiutuminen tulisi aloittaa jo sairaalajakson alussa. Kotiutumista tukevien apuvälineiden, ohjeistusten ja palveluiden tulisi olla valmiiksi suunniteltuja, kun asiakas kotiutuu. Kotiutumisen yhteydessä

tehdään palvelutarpeen arvio, jossa selvitetään ja tarvittaessa päivitetään asiakkaan palvelutarve ja kootaan sitä vastaavat ratkaisut.

Koska ikäihmisten tarpeet ovat kirjavia ja ratkaisut monipuolisia, palvelutorimaisen toimintatavan onnistumiseen vaikuttavat useat kunnan organisaatioyksiköt sekä ammattiryhmät. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun kaikki kunnan rakenteet ja yksiköt, jotka edustavat ikäihmisen kotona asumiseen vaikuttavia tekijöitä, työskentelevät yhteistyössä asiakasryhmän tarpeiden pohjalta.

Ikäihmisten palveluiden lautakunta on yksi esimerkki rakenteesta, joka on organisoitu asiakstarpeiden lähtökohdista. Se järjestää kaikki kunnan ikäihmisille tarkoitetut palvelut hoidosta kulttuuriin ja liikuntaan saakka. Toinen esimerkki asiakstarpeita tukevasta rakenteesta on tarpeiden pohjalta tuotteistettuja ja prosessimaisesti organisoitua palveluita. Esimerkiksi yhdessä palvelusopimuksessa on ikäihmisten ympärivuorokautisten asumispalveluiden kanssa sovittu ikäihmisen elämänlaatuun liittyvistä palveluista, kuten kulttuuri- ja viriketoiminnasta.

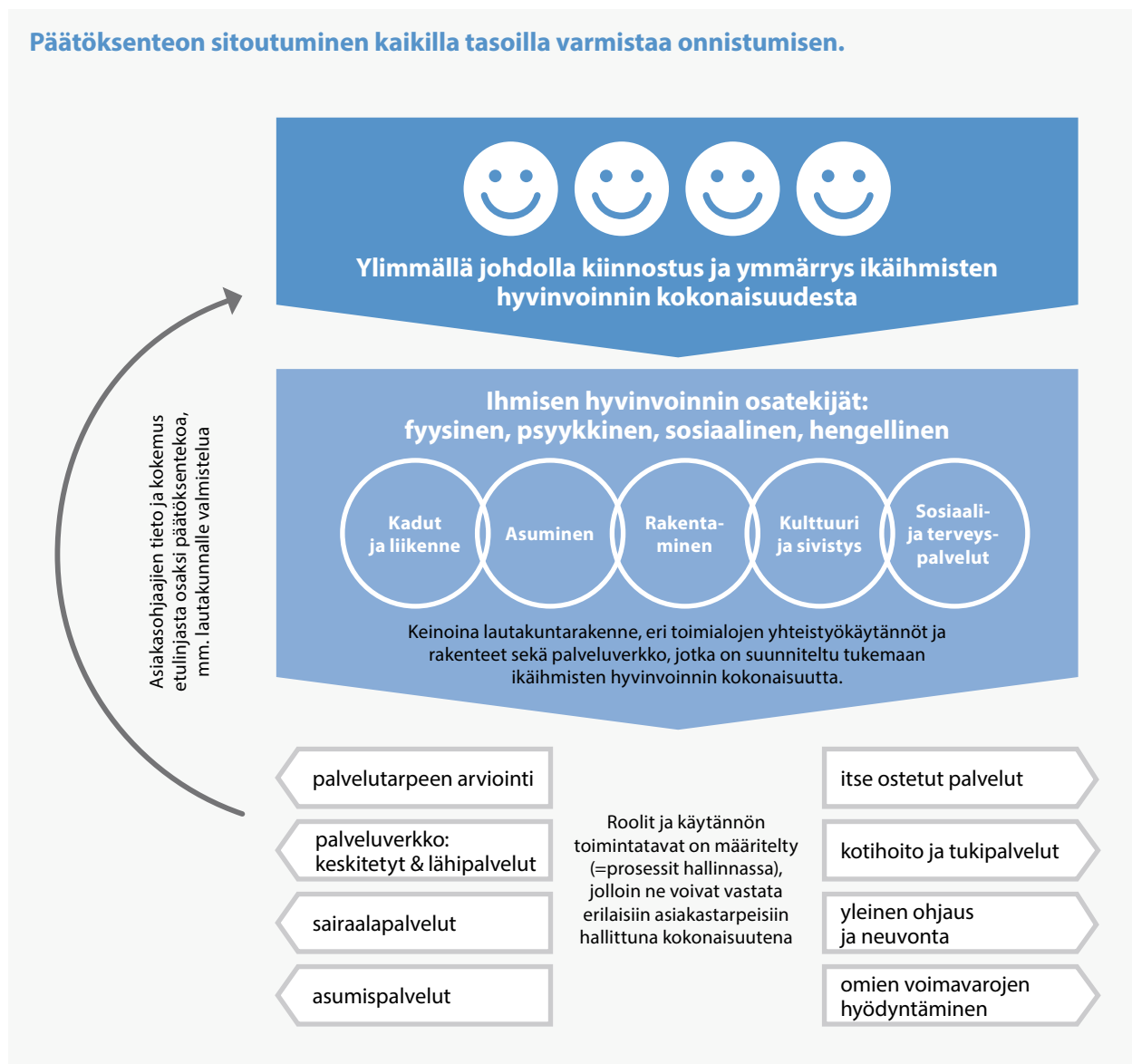
Asiakastarpeiden pohjalta luodut rakenteet luovat puitteet asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien suunnittelemiselle ja kehittämiselle. Ne ohjaavat näkemään asioita asiakastarpeiden ja kokonaisuuksien näkökulmasta tuotantolähtöisyyden sijaan.

Rakenteiden lisäksi tarvitaan yhteistyökäytäntöjä. Esimerkkinä asiakastarpeita tukevasta yhteistyökäytännöstä voisi olla asuntopoliittinen työryhmä. Työryhmä suunnittelee ja linjaa asumista sekä rakentamista kokonaisuutena, ja ikäihmisten palveluiden järjestämisestä vastaava virkamies on siinä aktiivisesti mukana. Toisena esimerkkinä voidaan mainita laajapohjainen tulevaisuustyöryhmä, joka linjaa tulevaisuuden palvelurakenteita.

Asiakastarpeiden pohjalta rakentuvat yhteistyökäytännöt yhdistävät eri hallinnonalojen edustajat, jotka suunnittelevat eri asiakasryhmien tarpeita vastaavia palveluita.

Asiakastarpeiden mukaiset rakenteet ja yhteistyökäytännöt muodostuvat ja toimivat parhaiten silloin, kun ylimmällä päätöksentekotasolla on aito tahto ja ajattelu-tapa asiakastarpeiden mukaan organisoiduista palveluista. Ylin johto voi myös tarvittaessa asettaa tarpeellisia kehittämisyhteistyöfoorumia, esimerkiksi ikäihmisten palveluiden uudelleenjärjestämisen laajapohjaisen foorumin.

Seuraava kuvio havainnollistaa edellä kuvattua kokonaisuutta.



6.2 Lähitori ohjaa ja jakaa tietoa

Lähitori on paikka, jossa jaetaan tietoa ja jossa ohjataan, opastetaan sekä neuvotaan ikäihmisiä alueella tarjolla olevien palvelujen pariin kunkin ihmisen omien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

Lähitori sijoittuu ikäihmisten palvelukokonaisuudessa aivan alkupäähän. Lähitorin toimintalogiikka on perinteisessä sosiaali- ja terveyspalveluajattelussa sikäli erikoinen, että se on palvelu, jota markkinoidaan ja jonka piiriin on tarkoitus saada mahdollisimman paljon ikäihmisiä. Lähitorin rooli onkin vahvasti ennaltaehkäisevä ja toimintakykyä ylläpitävä. Sen erityispiirteenä, esimerkiksi perinteisiin palvelukeskuksiin tai muuhun niin sanottuun päivätoimintaan verrattuna, on yhteen pisteeseen tuotu koko palveluiden kirjo. Palvelutarjonta kattaa sekä kunnan järjestämät että yksityisten yritysten, järjestöjen ja vapaaehtoisten tarjoamat mahdollisuudet. Lähitori yhdistää ohjauksen ja neuvonnan sekä palvelukeskuksen parhaat puolet. Tässä mielessä Lähitori toimii synergiaetuja tuovana pisteenä, jossa asiakas voi ratkaista suuren joukon tarpeitaan yhdessä paikassa ja yhdellä käynnillä. Tätä näkökulmaa voisi verrata vaikkapa ostoskeskuskonsepteihin.

Lähitori ei siis ole ohjauspiste, vaan se tukee ikäihmisten kotona asumista: se tarjoaa yhteisöllisyyttä, ohjausta ja turvallisuudentunnetta sekä edistää ihmisen asumista tuossa ympäristössä vahvan alueellisen näkökulman kautta. Lähitorin palvelutarjonta kohdentuu aikaan, jolloin henkilö ei vielä kuulu kunnan järjestämisvastuulla olevien palvelujen piiriin tai kyseisten palvelujen tarve on vähäinen. Tällöin Lähitori voi tarjota omalla rahalla kustannettavia palveluja tai täydentää julkisen puolen palvelukirjoa luomalla integroituja lähipalvelukokonaisuuksia, jotka ovat helposti tavoitettavissa ja luonteeltaan yhteisöllisiä. Esimerkiksi Tampereen Henkilökohtainen budjetti omaishoidon tuessa -kokeilussa omaishoitoperheet saattoivat käyttää Lähitorin tarjoamaa palveluntuottajien verkostoa hyväkseen, kun he etsivät itselleen sopivia palveluita.

Lähitori yhdistää lukuisan määrän ikäihmisten palveluita yhteen tilaan. Lähitori tarjoaa yhteisen tilan alueen ikäihmisille ja myös muille lähistöllä asuville. Toiminta on luonteeltaan ennakoivaa, ja sitä tuotetaan moniammatillisesti sekä -toimijaisesti. Toiminnassa voi olla mukana kunnan, seurakunnan, vapaaehtoisjärjestöjen, yritysten ja muiden toimijoiden tarjoamia palveluita sekä erilaista toimintaa. Lähitori aktivoi tarjoamaan vertaistukea ja osallistumaan vaikkapa vapaaehtoistoimintaan, harrastustoimintaan sekä kerho- ja opetustoimintaan. Lähitori on tehokas keino lisätä ikäihmisten yhteisöllisyyttä ja vähentää yksinäisyyttä.

Lähitori-toiminta yhdistää jo kansallisesti linjattuja kehityssuuntia ja sitoo yhteen aiempaa Tampereella tehtyä kehittämistyötä ja siinä mukana olleita toimijoita. Lähitoriosahanke mahdollisti toiminnan ja sen kehittämisen käytännössä ja konkreettisesti. Lähitorin palvelut rakennetaan siten, että ne kannustavat aktiivisuuteen passiivomisen sijaan. Ratkaisuja tarjotaan kunkin tarpeiden mukaan.

6.3 Henkilökohtainen budjetti tuo vapauden valita

Henkilökohtaisella budjetilla tarkoitetaan räätälöityä rahsummaa, joka myönnetään perheen käytettäväksi hoidon ja hoivan hankintaan. Henkilökohtaisen budjetin tavoitteena on tarjota omaishoitoperheille vapaus valita palveluita, jotka tukevat heidän hyvinvointiaan. Perheet pystyivät hankkimaan palvelunsa sieltä, mistä itse halusivat, ja silloin, kun heille itselleen sopi. Perheet pystyivät valinnoillaan vaikuttamaan hoidon ja palveluiden sisältöön. Henkilökohtaisen budjetin merkittävin periaate on vallan ja vastuun siirtäminen viranomaisilta perheille itselleen. Henkilökohtainen budjetti siis siirtää vastuuta palveluista, niiden hankinnasta ja hallinnasta perheille.

Henkilökohtainen budjetti perustuu perheen kuuntelemiseen ja yhdessä viranomaisten kanssa tehtyyn palvelupakettiin. Ratkaisut etsitään perheiden tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta. Näiden keskustelujen perusteella määritellään henkilökohtainen budjetti.

Henkilökohtainen budjetti on uudenlainen tapa järjestää kunnallisia palveluita. Siksi se edellyttää sekä kunnan työntekijöiltä että kuntapäätäjiltä innostusta ja kehittämisen halua uudelle toimintatavalle. Muutos herättää huolta palveluiden järjestämisen onnistumisesta ja palveluiden laadusta. Toisaalta henkilökohtainen budjetti herättää innostusta ja parantaa omaishoitajien kokemaa arvostusta työlleen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilökohtaisen budjetin suunnittelemisessa on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon eri asiakasryhmien tarpeet, varmistettava riittävät tuki- ja neuvontapalvelut sekä panostaa työntekijöiden koulutukseen. Henkilökohtaisen budjetin parissa työskentelevät tarvitsevat myös itse riittävästi tietoa voidakseen neuvoa asiakkaita budjetin käytössä. Lisäksi on muistettava, että myös palveluntuottajat tarvitsevat ohjausta ja tukea, jos henkilökohtainen budjetti otetaan laajemmalti käyttöön. Palveluntuottajia on myös valvottava jollakin tavalla, mikäli halutaan varmistaa palvelujen riittävä laatu ja estää mahdollisia väärinkäytöksiä.

Asiakkaan kannalta henkilökohtaisen budjetin hyötynä ovat tarpeita vastaavat palvelut. Asiakas voisi itse jaksottaa ajallisesti tarvitsemiensa palvelujen käytön ja hankkia ainoastaan niitä palveluita, jotka tukevat hänen toimintakykyään sekä jaksamistaan. Henkilökohtainen budjetti antaa asiakkaalle mahdollisuuden aktiiviseen ja toiminnalliseen rooliin omassa elämässään. Budjetin avulla asiakas voi hallita ja seurata omien palvelujensa kokonaisuutta. Painopiste muuttuu yksittäisistä tarpeista kokonaisvaltaiseen ajattelutapaan.

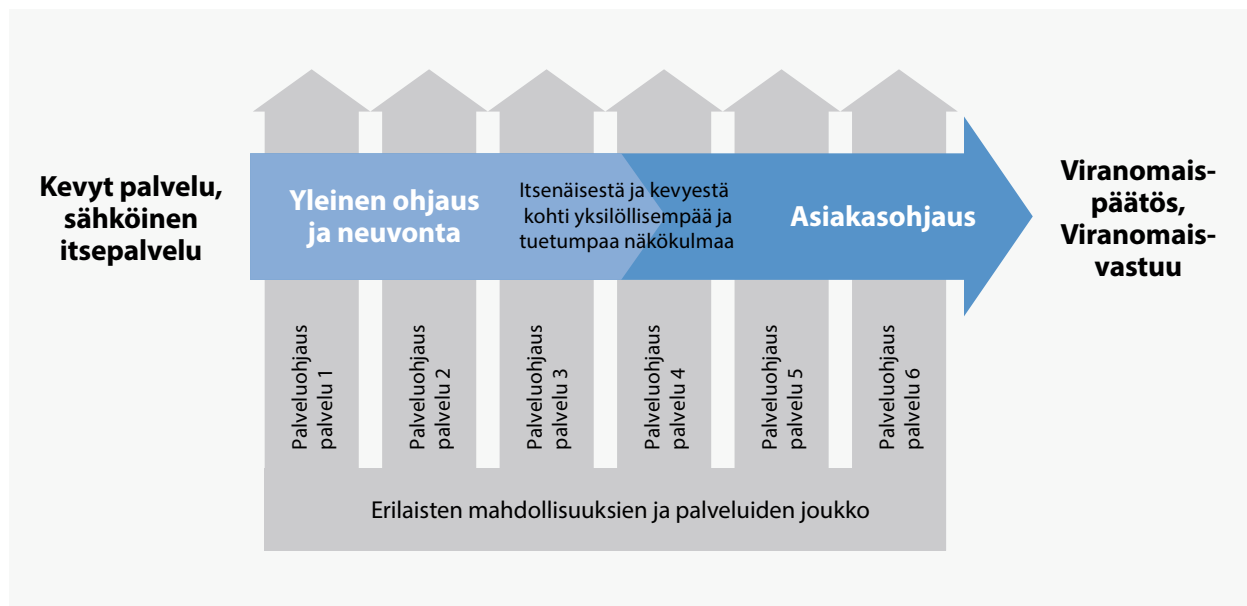
6.4 Asiakas- ja palveluohjaus

Asiakas- ja palveluohjaukseen liittyvien käsitteiden selvittämiseksi ehdotetaan, että käytetään seuraavia käsitteitä:

Yleinen ohjaus ja neuvonta ovat varhaisen vaiheen kevyttä tukea, jonka tavoitteena on avustaa ja tuoda tietoa mahdollisuuksista. Itse ostettavat palvelut muodostavat tärkeän mahdollisuuden, ja siksi myös niitä koskeva neuvonta on kiinteä osa ohjausta sekä neuvontaa. Yleinen ohjaus ja neuvonta voidaan toteuttaa osin myös sähköisen itsepalveluna, ja se ei välttämättä edellytä ammatti-pätevyyttä.

Palveluohjaus tarkoittaa kohdennettua neuvontaa tietyssä palvelussa tai palveluissa. Esimerkiksi kuntoutuspalveluissa fysioterapeutti neuvoo asiakasta oikeiden liikkeiden tekemisessä ja kenties ohjaa palveluun liittyvien etuuksien hakemisessa.

Asiakasohjaus on vaativaa sekä kokonaisvaltaista asiakastarpeiden arviointiin perustuvaa ohjausta ja neuvontaa. Siinä asiakasohjaaja kokoaa yhdessä asiakkaan kanssa parhaan mahdollisen palvelupaketin. Asiakasohjaus on yleisen neuvonnan ja yksittäisten palveluiden näkökulmia laajempaa sekä syvällisempää, ja se tähtää asiakkaan tarpeiden mukaiseen yksilölliseen kokonaisratkaisuun. Kun on kyse järjestämisvastuuseen kuuluvista palveluista, asiakasohjaaja tekee palvelupäätöksen viranomaisvastuullaan.



Onnistuneessa asiakas- ja palveluohjauksessa asiakkaan saamat palvelut ja tieto kulkevat ennaltaehkäisevää vaiheesta raskaimpiin palveluihin saumattomana kokonaisuutena. Asiakasohjaus tekee päätökset resurssien ja ratkaisujen kohdentamisesta asiakastarpeisiin. Asiakas- ja palveluohjauksen ratkaisut ja niiden oikea-aikaisuus vaikuttavat olennaisesti palvelujärjestelmän kustannuksiin. Lisäksi ne vaikuttavat siihen, millaisena asiakkaan kotona asuminen sekä rooli aktiivisena, omasta elämästään päättävänä toimijana voi toteutua.

Asiakasohjaajien osaaminen nähdään kriittisenä koko kotona asumista tukevan palvelujärjestelmän kannalta. Asiakasohjaus on toiminto, joka toisaalta kohdistaa resurssit mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Toisaalta asiakasohjaus on toiminto, joka auttaa asiakasta hänen elämänsä ainutlaatuisissa, usein haastavissa ja monimutkaisissakin tilanteissa.

Asiakasohjauksessa täytyy olla vahva ymmärrys koko palvelujärjestelmän toiminnasta. Lisäksi tulee tuntee lukuisa joukko muita mahdollisuuksia, joita kotona asumisen tueksi nykyään on olemassa. Asiakkaan tilanteen näkökulmasta asiakasohjaajan rooli muistuttaa niin sanottuna Case Managerina toimimista. Lisähaasteen tilanteeseen tuo kotona asumista tukevien ratkaisumallien, erityisesti teknologian, nopea muutos.

Koska asiakas- ja palveluohjaus on sekä hoidollisesta, inhimillisestä että taloudellisesta näkökulmasta erittäin merkittävää toimintaa, tulee sen ymmärtämiseksi, johtamiseksi ja kehittämiseksi luoda kehittyneet tiedolla johtamisen käytännöt. Käytännöt tulee suunnitella sellaisiksi, että ne hyödyttävät yksittäistä asiakasohjaajaa, asiakasohjausprosessin johtamista ja kehittämistä, budjetointia, sopimusohjausta sekä ylipäättään asiakasohjauksen keskeisen roolin näkyväksi tekemistä. Tämä myös motivoi asiakasohjaustyötä tekeviä sekä alalle tulevia tulevaisuuden osaajia.

Osa asiakasohjaajien työpanoksesta kuluu yleisen ohjauksen ja neuvonnan antamiseen. Sillä on suuri merkitys henkisen turvan luomiseen, mutta sitä roolia kannattaa siirtää Lähitoreille. Tällöin asiakasohjaajien työpanosta pystytään antamaan varsinaiseen palvelutarpeen arviointiin ja kokonaisratkaisujen kokoamiseen sekä vanhuspalvelulain määrittelemän vastuuyöntekijän rooliin.

Kotitorin ja Lähitorien antama varhaisen vaiheen tuki ja reagointi korostuvat asiakas- ja palveluohjauksessa, koska ilman toimivaa ohjausta ja neuvontaa asiakkaat sekä asiakkaiden tilanteet tulevat asiakasohjaukseen isompina ja vaikeampina kokonaisuuksia. Tätä tarvetta varten kehitettiin Lähitorien kanssa tehtävää yhteistyötä sekä niin sanottua huomaajaroolia ja toimintatapaa.

6.5 Vapaaehtoistoiminta Palvelutori-mallissa

Ikääntyvässä yhteiskunnassa vapaaehtoiset ovat voimavara, jolla vastataan kansalaisten tuen ja turvan tarpeisiin omaisten, ystävien sekä hyvinvointialan ammattihenkilöstön rinnalla. Vapaaehtoistoiminta tukee kansalaisyhteiskunnan perusideaa, jossa ihmiset toimivat aktiivisesti ja konkreettisesti yhteiseksi hyväksi. Kansalainen on ikään katsomatta itsenäinen toimija, ei pelkkä palvelujen tarvitsija tai kuluttaja. Vapaaehtoistoiminta on yksi kanava aktiiviseen ikääntymiseen. Vapaaehtoistoiminta on myös osa palvelujen laatua. Sen tuloksista hyötyvät tukea saavat ihmiset, vapaaehtoiset itse sekä koko yhteiskunta. Toiminnan organisointi on kansantaloudellisesti tuottavaa, mutta sen rooli on jäänyt osin virallisen palvelujärjestelmän katveeseen.

Kansalaistoiminnan muodot ovat murroksessa, ja organisoitun vapaaehtoistoiminnan paikat ja tavat saavat uusia muotoja. Yhdistykset, järjestöt ja seurakunnat kantavat suurimman vastuun vapaaehtoistoiminnan organisoimisesta, mutta myös kunnat, yksityiset yritykset sekä valtakunnalliset liitot organisoivat vaihtelevasti toimintaa. Julkisten organisaatioiden tehtävänä olisi luoda suotuisa kasvualusta kansalaisten omalle aktiivisuudelle. Kaikki eivät halua sitoutua aatteelliseen yhdistykseen, vaan he toimivat mieluummin neutraalin organisaation hyväksi tai toimivat ristiin eri järjestäjien nimissä. Myös kuntasektorilta odotetaan aktiivista roolia vapaaehtoistyön organisoimisessa ja toimivien vapaaehtoistyön rakenteiden laatimisessa. Sekä kuntalaisten että toimintaa järjestävien tahojen etua palvelee, että paikalliset vapaaehtoistyön muodot ja

hyvät käytännöt sekä niistä tiedottaminen saadaan koordinoitusti kunnallisesta toimipisteestä.

Pitkäkestoisen järjestötyön rinnalle ovat tulleet lyhytkestoiset ja satunnaiset vapaaehtoisjaksot. Myös vapaaehtoistehtäviä luodaan kaikille elämän osa-alueille ja niissä huomioidaan kokonaisvaltainen hyvinvointi, syrjäytymisen ja yksinäisyyden ennaltaehkäisy sekä elinikäinen oppiminen. Tästä esimerkkinä on Tampereen kaupungin eläkekäisille tarkoitettu kulttuuri- ja liikuntaluotsitoimintamalli, jonka toimintamuotoja on edelleen mallinnettu ja laajennettu Sitran hankekokonaisuudessa. Sen tuloksena syntyi myös opas, joka avaa ja selventää vapaaehtoistyön toistaiseksi monitulkintaista lainsäädäntöä sekä sääntelyä.

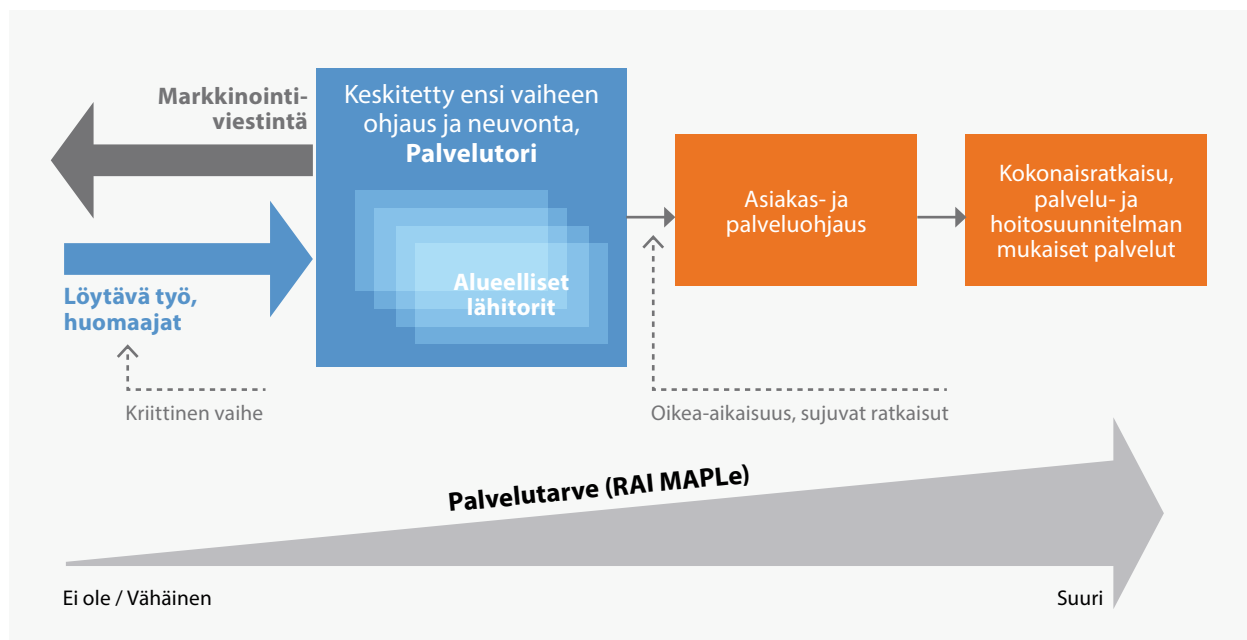
Vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi on tehty selvityksiä, joissa on kartoitettu toiminnan esteitä ja edellytyksiä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto julkaisi Sitran tukemana vuonna 2014 vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia ja esteitä käsittelevän selvityksen, ja Kansalaisareena ry toteutti vuoden 2014 lopussa kartoituskyselyn vapaaehtoistoiminnan esteistä. Selvityksissä tärkeimpinä kehittämiskohteina nähdään toiminnan rahoitusmallien suunnittelu, lainsäädännön selventäminen sekä toiminnan koordinoiminen ja johtamisen vahvistaminen. Toimintaedellytysten parantaminen, vapaaehtoistoiminnan järjestäjien toimintatapojen kehittäminen sekä eri roolien ja pelisääntöjen selventäminen lisäisivät vapaaehtoistoiminnan houkuttelevuutta ja helpottaisivat sen systemaattista organisoimista. Onnistunut vapaaehtoistoiminta edellyttää vahvoja rakenteita ja osaamista.

6.6 Palvelutori kokoaa mahdollisuudet yhteen

Palvelutorin keskeisenä sisältönä on järjestää toimintaa asiakastarpeisiin pohjautuvina integroituina kokonaisuuksina. Integroiminen tarkoittaa eri tuottaja- ja rahoituslähteistä tulevien palveluiden ja mahdollisuuksien kokoamista yhteen kokonaisuuteen, palvelu- ja hoitosuunnitelmaan.

Palvelutori-toimintatapa ulottuu varhaisesta vaiheesta ja ennaltaehkäisystä (Lähtötori) vaativimpiin palveluihin (keskitetty asiakas- ja palveluohjaus) saakka. Asiakkaan näkökulmasta palvelut ja mahdollisuudet sekä niihin pääseminen näyttävät hallittavana kokonaisuutena, vaikka palvelutarpeet, palveluntuottajat ja sisällöt muuttuvat. Seuraava kuvio havainnollistaa tätä.

Palvelutori tarkoittaa laajassa mielessä asiakaslähtöisten tarpeiden pohjalta luotua päätöksentekorakennetta ja toimintatapoja, jotka varmistavat, että palvelut sujuvat kokonaisuutena. Asiakkaan näkökulmasta Palvelutori-toimintatapa näkyy helposti saavutettavina mahdollisuuksina. Nämä mahdollisuudet muodostuvat, elämäntilanteesta ja toimintakyvystä riippuen, ohjauksen ja neuvonnan tuomasta turvallisuuden ja hallinnan tunteesta sekä ajantasaisesta, erilaiset mahdollisuudet yhteen kokoavasta palvelu- ja hoitosuunnitelmasta.



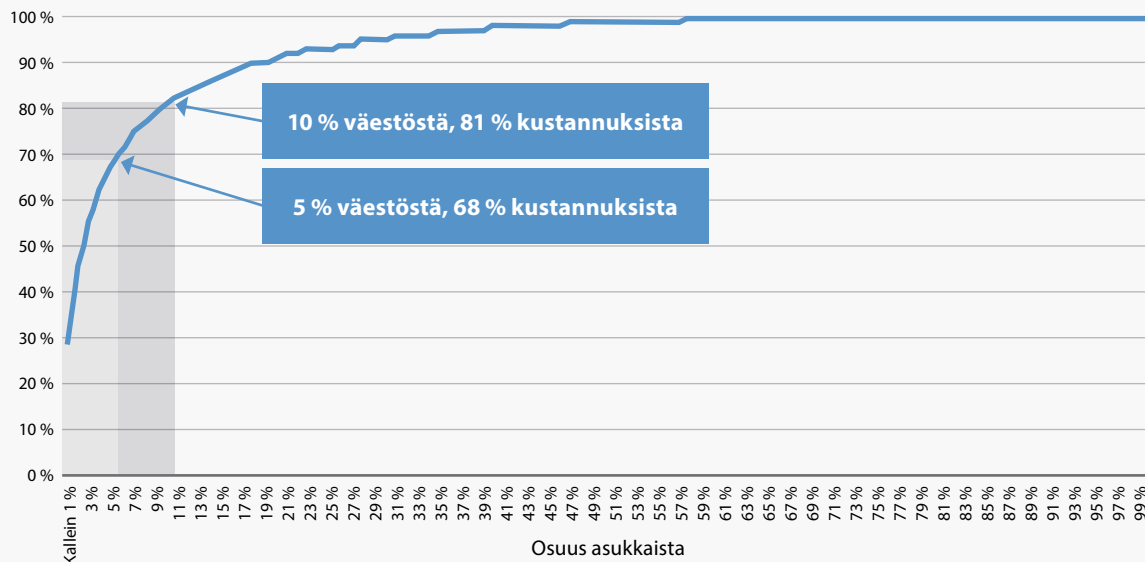
Liite 1

Pieni osa väestöstä aiheuttaa valtaosan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista

Oulun kaupungin ja NHG:n toteuttama selvitys paljon palveluita käyttävien asiakkaiden kerryttämästä osuudesta sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaiskustannuksissa.

Vain 10 % väestöstä kerryttää 81 % kustannuksista. Kumulatiivinen sote-kustannusten kertymä Oulun väestössä 2011 (osuus kokonaiskustannuksista)

Lähde: Nordic Healthcare Group



Liite 2

Ikäihmisten palvelurakennemuutos Palvelutori-mallin taustalla

Palvelutori-mallin kehittämisen lähtökohtana ovat olleet ennusteet ikäihmisten määrän merkittävästä kasvusta seuraavien vuosikymmenten aikana.

Ikäihmisten määrän kasvu lisää merkittävästi asumiseen ja kodinhoitoon sekä asukkaiden oman toimintakyvyn tukemiseen, kuntoutukseen, hyvinvointiin sekä elämäntilaan liittyvien palveluiden tarvetta ja kysyntää.

Tilastokeskus arvioi, että yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee nykyisestä 16 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Ennusteen mukaan yli 85-vuotiaiden osuus väestöstä nousee 1,8 prosentista 6,1 prosenttiin vuodesta 2008 vuoteen 2040 mennessä. Kotitori-mallin käyttöön ottaneella Tampereella yli 85-vuotiaiden määrä nousee nykyisestä 94 000:sta 349 000:een. Sama kehitys on nähtävissä myös Tampereen lähiympäristössä.

STM:n ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa asetetaan ikäihmisten palvelujen palvelurakennetta koskevia määrällisiä tavoitteita. Palvelurakenteen ytimenä on kotona asumisen tukeminen. Näiden määrällisten tavoitteiden mukaisesti vuoteen 2017 mennessä 13–14 prosenttia 75 vuotta täyttäneistä henkilöistä saa säännöllistä kotihoitoa, 6–7 prosenttia saa omaishoidon tukea, 6–7 prosenttia on tehostetun palveluasumisen piirissä ja 2–3 prosenttia on hoidossa vanhainkodeissa tai pitkäaikaisessa laitoshoidossa terveyskeskusten vuodeosastoilla. Vuoden 2013 lopussa Tampereella 75 vuotta täyttäneistä henkilöistä 12 prosenttia sai säännöllistä kotihoitoa, 2,9 prosenttia sai omaishoidon tukea, 5,3 prosenttia oli tehostetun palveluasumisen piirissä ja 4,1 prosenttia oli hoidossa vanhainkodeissa tai pitkäaikaisessa hoidossa terveyskeskusten vuodeosastoilla.

Liite 3

Tampereen Kotitorin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset vuonna 2013

Kotitorin asiakastyytyväisyyden tulokset ovat olleet erinomaisia. Vuonna 2013 ikäihmiset antoivat ohjaus- ja neuvontapalvelun arvosanaksi 4,68 asteikolla 1 (huonoin) – 5 (paras). Palveluun pääsy koetaan nopeaksi ja puhelukeskustelut ystävällisiksi. Kyselyn perusteella koetaan, että Kotitorin palvelu korvaa käyntejä tai puheluita muihin palvelupisteisiin.

Vuonna 2013 Kotitorin sidosryhmät antoivat Kotitorin verkostotoiminnasta arvosanan 3,4. Sidoryhmät kokevat

Kotitorin vahvuuksiksi nopean ja sujuvan yhteydenpidon sekä hyvän asenteen ja yhteistyön. Kehittämistä toivottiin muun muassa muutostilanteiden hoitamiseen ja viestinnän sekä palveluverkon kokonaisuuden selkeyteen. Yhteistyö koettiin hyvin monipuoliseksi. Sidoryhmistä 75 prosenttia koki Kotitorin merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi yhteistyökumppaniksi. Suhdetta Kotitorin kanssa kuvailtiin yhteistyö- tai kumppanuussuhteeksi.

Liite 4

Onnistumisen varmistamiseksi huomioitavia asioita

Seuraavassa on nostettu esiin muutamia käytännössä tärkeäksi osoittautuneita asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun Palvelutori-mallia suunnitellaan ja otetaan käyttöön.



Päätöksenteko- ja käyttöönottovaiheen onnistuminen

Palvelutori-mallin käyttöönotto voi olla suuri muutos kunnan palveluiden aiempaan järjestämistapaan. Se, miten Palvelutorin hyödyt toteutuvat, riippuu siitä, miten toimivaksi malli ja toimijoiden yhteistyö onnistutaan luomaan. Hallittu ja läpinäkyvä käyttöönottoprosessi luo jatkossa hyvän pohjan mallin onnistumiselle.

Päätöksentekovaiheen onnistumisen edellytyksenä on kunnanvaltuuston myönteinen kanta Palvelutoriin. Lisäksi kunnanvaltuutettujen ja johtavien virkahenkilöiden tulee riittävästi tiedottaa kuntalaisille mallin vaikutavuudesta sekä asiakaslähtöisyyden merkittävydestä. Tampereella saatujen kokemusten mukaan suunnittelu-

huolellisuuden kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta päätöksenteko- ja käyttöönottovaihe onnistuisivat. Eri ratkaisuvaihtoehdot kannattaa selvittää ja dokumentoida huolellisesti. Tehtävät ratkaisut ja niiden taustalla olevat perustelut kannattaa dokumentoida hyvin. Päätöksenteon läpinäkyvyyteen kannattaa panostaa: tärkeimmät sidosryhmät sitoutetaan varmistamalla esimerkiksi poliittisten päättäjien ja henkilöstöjärjestöjen mukanaolo. Kunnan omaa sisäistä tarkastusta kannattaa hyödyntää suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa. Heillä on erinomainen osaaminen hyvän hallintotavan varmistamiseksi. Kaikki tämä lisää luottamusta ja varmistaa, että aika voidaan käyttää varsinaisten asioiden kehittämiseen sekä eteenpäin viemiseen.

Hyvä dokumentointi varmistaa, että valmisteluprosessista ja päätöksistä voidaan muodostaa jälkikäteen aukoton kuva. Tampereella Kotitori on herättänyt runsaasti kiinnostusta, ja toimintaa sekä sen suunnitteluvaihetta päätöksentekoiheen on tarkasteltu runsaasti eri näkökulmista. Hyvä dokumentointi ja läpinäkyvä työtapa ovat osoittautuneet arvokkaiksi, ja niiden avulla on myös ollut mahdollista oppia virheistä.

Palvelutorin on kyettävä osoittamaan kuntalaisille, asiakkaille sekä poliittisille päätöksentekijöille toiminnan vaikutukset ja niiden toteuttamiseen käytettyjen resursien tehokas sekä tarkoituksenmukainen käyttö.

Verkostomaisen toimintatavan onnistuminen

Verkostomainen ja kumppanuuteen perustuva toimintatapa on suuri vahvuus, kun se saadaan toimivaksi. Verkostomaisen toiminnan johtamisessa on kuitenkin erityispiirteitä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Kun prosessien ja verkoston johtamista verrataan organisaatioyksiköiden johtamiseen, asiakkuuksien ja palveluketjujen tunnistaminen sekä niiden johtaminen, tarvittavan ymmärryksen muodostuminen sekä useita eri organisaatioita tai organisaation osia koskevien päätösten aikaansaaminen eivät onnistu ilman hyvin suunniteltua johtamista ja toimintaa ohjaavia rakenteita. Tampereen Kotitori-mallissa tärkeimmät rakenteet edellä mainittujen asioiden toteuttamiseksi kirjattiin sopimukseen, jolloin niillä on vahva perusta toiminnalle. Tämä on osoittautunut erittäin hyväksi ratkaisuksi. Aika on voitu käyttää yhteisten tavoitteiden edistämiseen intressistiriitojen sijaan.

Tiedon tuottamisen onnistuminen

Jotta mittaaminen ja tiedon tuottaminen onnistuvat, kannattaa varmistaa, etteivät toiminnan ja loppukäyttäjän näkökulma, tietokantanäkökulma sekä johtamisen ja analysoinnin näkökulma jää erilleen toisistaan. Tiedon tuottamiseen liittyvät vastuut ja roolit kannattaa kuvata selvästi ja mahdollisesti myös sopimuksissa. Näin valasta ja vastuista ei pääse muodostumaan epäselvyyksiä Palvelutorin toimintaan tarvittavassa raportoinnissa.

Tampereella on koettu hyväksi, että periaatteista ja linjauksista sovitaan Kotitori-kehittämisen ohjausryhmässä tai Kotitori-sopimuksen johtoryhmässä. Ohjausryhmältä tulee valtuutus tietojen kokoamiselle (mukaan lukien tiedon tuottamisen kustannusvaikutukset), ja se määrittelee tiedon tuottamisen toimintatavan vastuineen sekä rooleineen. Näin varmistetaan, että mitataan oikeita asioita, tiedot ovat luotettavia ja tiedot kuvaavat todella sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Hyvät rakenteet varmistavat, että virheratkaisut myös huomataan ja voidaan korjata mahdollisimman pian.

Palvelutori on iäkkäiden ihmisten sekä heidän omaistensa ohjaus- ja neuvontapalvelu, joka auttaa löytämään ratkaisuja itsenäiseen ja mielekkääseen elämään. Palvelutori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Tässä selvityksessä on kuvattu Palvelutori-malli, sen toimintatavat ja palvelut sekä sen toteuttamiseen liittyvät näkökulmat ja käytännön kokemukset.

Julkaisu on tarkoitettu kuntien päättäjille, ikäihmisten palveluiden johdolle ja henkilöstölle sekä kaikille, jotka ovat kiinnostuneita ikäihmisten palveluiden nykyistä vaikuttavammista ja kustannustehokkaammista toteutustavoista.

Sitran selvityksiä 82

2. uudistettu laitos

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tulevaisuusorganisaatio, joka tekee töitä Suomen kilpailukyvyn ja suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Ennakoimme yhteiskunnan muutosta, etsimme käytännön tekemisellä uusia toimintamalleja ja vauhditamme kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa.