



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

ASIAKASLÄHTÖISET IKÄIHMISTEN KOTI- JA OMAISHOIDON PALVELUT

KumppanuusAkademia -hanke

Reeta Hautaniemi
2019

Sisällys

1. Johdanto	2
2. Tutkimuksen taustaa.....	2
2.1 Asiakslähtöisyyden käsitteestä	2
2.2 Asiakslähtöisyys palvelujärjestelmässä	3
3. Tutkimuksen menetelmät.....	4
4. Asiakslähtöisyyden määrittely, käytännöt ja toteutuminen.....	5
4.1 Asiakslähtöisyyden määrittely	5
4.2 Asiakslähtöisyyden käytännöt.....	7
4.3 Asiakslähtöisyyden toteutuminen	10
5. Palvelujen asiakslähtöisyydestä palvelujärjestelmän asiakslähtöisyyteen.....	13
6. Lähteet	13

1. Johdanto

Ikäihmisten hoidosta käydään ajankohtaista keskustelua. Ikäihmisten palveluiden laatusuositusten (2013) ja vanhuspalvelulain (980/2012) mukaisesti hoidon järjestämisessä painotetaan kotihoidon ensisijaisuutta laitoshoidon sijaan. Tavoitteena on kehittää ja uudistaa koti- ja omaishoidon palvelurakennetta. Vanhuspalvelulakiin on kirjattu myös ikäihmisten mahdollisuus vaikuttaa omaa hoitoaan koskeviin valintoihin, palvelujen sisältöihin sekä toimintatapoihin. Ikäihmisen oman aktiivisuuden painottaminen liittyy keskusteluun asiakkuudesta, yksilön oikeudesta ja mahdollisuuksista tehdä omiin palveluihinsa liittyviä valintoja. Palvelujen järjestämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa asiakaslähtöisyyden ajatuksen huomioimista. Tässä raportissa tarkastellaan KumppanuusAkademia -hankkeessa kootun haastatteluaineiston perusteella asiakaslähtöisyyden toteutumista monitoimijaverkostossa toimivien ikäihmisten palveluita tuottavien tahojen toiminnassa.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön toteuttamassa KumppanuusAkademia -hankkeessa (2019-2021) tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä osana ikäihmisten koti- ja omaishoitoa erityisesti palvelujen verkostomaisen kehittämisen ja toteuttamisen näkökulmasta. Tässä raportissa kuvataan, miten eri toimijat määrittelevät asiakaslähtöisyyden ja millaisia asioita se heidän näkökulmastaan pitää sisällään. Tarkastelussa on myös se, millaisia yhtäläisyyksiä ja erilaisia painotuksia eri toimijoiden näkemyksissä on löydettävissä. Lopuksi pohditaan erilaisten näkemysten merkitystä palvelujen kehittämisen ja koko palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

2. Tutkimuksen taustaa

2.1 Asiakaslähtöisyyden käsitteestä

Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, ja yksiselitteistä määritelmää sille ei ole (kts. Moisanen 2018; Epstein 2010; Mertaniemi ym. 2011; Virtanen ym. 2011). Asiakkuuteen liittyy aktiivisuus ja päätöksenteko, oikeus tehdä omaan hoitoon ja palveluihin liittyviä valintoja (Valkama 2009, Nordgren 2008). Asiakaslähtöisyyden huomioiminen palvelujen kehittämisessä on yhteydessä yksilöllistymisen trendiin, palvelujen käyttäjien kasvaneisiin odotuksiin ja uusien julkisjohtamisen kehittämisen malleihin. Hallinnollisesti se liittyy asiakasprosessien hallintaan ja asiakaspalvelukulttuuriin (Hennala 2014; Virtanen ym. 2011). Koska asiakaslähtöisyyden käsite on monitahoinen, on tärkeää tarkastella myös sitä, miten asiakaslähtöisyys ikäihmisten palvelujärjestelmässä ylipäätään ymmärretään. Tässä raportissa kuvataan, millaisena asiakaslähtöisyys näyttäytyy palvelujärjestelmän eri toimijoille, miten se ymmärretään ja miten sen koetaan toteutuvan eri toimijoiden käytännöissä.

Asiakaslähtöisyyden käsitteen käyttö on jo pitkälti sisäänrakennettu palvelujärjestelmään. Monitahoisena käsitteenä sitä on tutkimuksissakin lähestytty monista eri näkökulmista. Käsitteen monimerkisyysjohtuen esimerkiksi Hennalan (2014) mukaan asiakaslähtöisyyden aidon toteutumisen sijaan erilaisissa palveluinnovaatiotutkimuksissa on todettu asiakaslähtöisyyden

jääneen myös kehittämiseen tai imagon nostamiseen liittyväksi retoriikaksi. Asiakslähtöinen palvelujen kehittäminen voi olla vaikeaa ja hidasta. Ranniston & Tienhaaran (2016) mukaan palvelujen kehittämisessä on aina kyse myös vallankäytöstä, oikeudesta määritellä asiakkaiden tarpeet ja tarvittavat toimenpiteet. Erityisesti ikäihmisten palvelujen asiakslähtöisyyden tarkastelussa tulee ottaa huomioon asiakkaiden mahdollisesti alentunut toimintakyky ja siten itsenäisen omaa hoitoonsa ja palveluihinsa kohdistuvan päätöksenteon mahdollisuudet ja rajoitteet (esimerkiksi muistisairaudet) (Moisanen 2018).

Asiakslähtöisyyden lähtökohtana ja tavoitteena pidetään, että palvelujen tulisi olla vaikuttavia ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Keskeisenä edellytyksenä vaikuttavuudelle on asiakkaan omien todellisuuksien ymmärtäminen. Tämä edellyttää palvelulähtöisen logiikan omaksumista tuotantolähtöisen logiikan sijaan. Asiakasarvo voi olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista (Rannisto & Tienhaara 2016; Rintamäki ym. 2007.) Asiakkaan kokemusta voidaan pilkkoa edelleen palvelujen laatutekijöihin, joita on tutkittu erilaisissa palvelukonteksteissa. Tällaisia laatutekijöitä voivat olla esimerkiksi saavutettavuus, mukavuus, ystävällisyys, estetiikka, sitoutuminen, toimivuus, tarkkaavaisuus, kommunikaatio, eheys, saavutettavuus, kompetenssi, luotettavuus, hoiva, kohteliaisuus, vastuullisuus, puhtaus, joustavuus ja turvallisuus (Johnston et al. 2017).

Asiakslähtöisyyden käsitettä laajentaa edelleen asiakasosallisuuden näkökulma, jolla tarkoitetaan asiakkaiden aktiivista osallistumista palvelujen suunnitteluun, tuottamiseen, kehittämiseen ja arviointiin. Osallisuus edellyttää vuorovaikutteista toimintaa ammattilaisten kanssa siten, että asiakkailla on vaikutusta palveluprosessiin. Asiakasosallisuuden keinoja ovat esimerkiksi kokemusasiantuntija- ja kehittäjäasiakastoiminta, asiakasraadit, palvelumuotoilu ja osallistava arviointi. (Linnanmäki 2017.)

2.2 Asiakslähtöisyys palvelujärjestelmässä

Myös sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää ja sen toimijoita voidaan jäsenellä eri tavoin, jolloin asiakslähtöisyys saa erilaisia ulottuvuuksia. (Ala-Nikkola (2003). Palvelujärjestelmää voidaan tarkastella makro-, meso-, mikro- ja eksotasolla (mm. Ala-Nikkola 2003; May & Annison 1998; O'Connor 1988). Koko palvelujärjestelmää kuvaavan makrotason lisäksi sitä voidaan tarkastella eri organisaatioiden toimintakäytäntöjen (mesotaso) tai työntekijöiden tai ammattikuntien näkökulmista (mikrotaso). Palvelujärjestelmän päätöksentekorakenteet ja -prosessit vaikuttavat suoraan asiakkaaseen (eksotaso). (Ala-Nikkola 2003.) Hennala (2014) nostaa esiin asiakslähtöisyyden toteutumisen kannalta kolme keskeistä tasoa, jotka määrittävät uudistuksia ja muutoksia ja siten palvelujen asiakslähtöistä toteutumista. Hoitajatasolla asiakslähtöisyys toteutuu hoitajan käyttäytymisessä, viestinnässä ja asenteessa. Viranomaistaholla on kyse palvelujen toimintamalleista sekä tiedonkulusta eri toimijoiden välillä. Poliittisen päätöksenteon tasolla pyritään vastaamaan palvelujärjestelmän strategioihin, sisältöihin ja resursointiin.

Toiminta ja toimenpiteet eri tasoilla heijastuvat erilaisina tekijöinä asiakkaan kokemuksessa ja asiakslähtöisyyden toteutumisessa. Eri tasot heijastuvat myös haastatteluaineistossa asiakslähtöisyyden sisällöissä ja painotuksissa. Asiakkaan kanssa lähimmässä vuorovaikutuksessa

olevien hoitajien työssä asiakaslähtöisyys kiteytyy paljolti persoonallisiin tapoihin tehdä hoitotyötä. Viranomaistasolla asiakaslähtöisyyttä toteutetaan toimintamalleja ja -prosesseja muokkaamalla ja tehokkaalla tiedon siirtämisellä. Tätä edistää mahdollisimman yhtenäinen ymmärrys asiakaslähtöisyydestä, sen eri puolista ja siihen liittyvistä toimintamalleista.

3. Tutkimuksen menetelmät

Tässä raportissa hyödynnetty tutkimusaineisto koostuu KumppanuusAkademian -hankkeessa toteutetuista ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelujen parissa toimivien yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin edustajien teemahaastatteluista. Haastattelut toteutettiin keväällä 2019 Porin perusturvan ja Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymän (Posa) alueilla. Haastatteluja varten pyydettiin asianmukaiset tutkimusluvut Porin kaupungin perusturvajohtajalta ja Posan vanhuspalvelujohtajalta. Haastateltavat saatiin osittain heidän kauttaan, osittain lumipallo-otannan avulla. Erityisesti yksityisen ja kolmannen sektorin haastateltavien valinnassa hyödynnettiin lumipallo-otantaa, jolloin haastateltaviksi saatiin niitä toimijoita, jotka ovat mukana palveluja tuottavassa verkostossa. Tutkimusaineiston keruu ja siihen liittyvä prosessi on kuvattu tarkemmin Vähätalon raportissa (Vähätalo 2019).

Haastatteluaineisto koostuu 16 Julkisen sektorin toimijan, mm. palveluohjaajien, sosiaalityöntekijöiden, lähi- ja sairaanhoitajien ja vapaaehtoistyön koordinoinnissa toimivia tahojen haastatteluista. Kolmannelta sektorilta haastateltiin yhteensä 14 henkilöä, jotka edustivat 6 järjestöä. Yksityiseltä sektorilta haastateltiin yhteensä 8 henkilöä. Haastattelut tehtiin pääasiassa yksilöhaastatteluina, osittain ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastatteluissa haastateltavat edustivat samaa organisaatiota.

Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä ja hyödynnettiin NVivo -analyysiohjelmaa. Haastattelujen pohjalta on analysoitu muun muassa sitä, miten eri toimijat määrittelevät asiakaslähtöisyyden ja millaisia asioita se heidän näkökulmastaan pitää sisällään. Tarkastelussa on myös se, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja eri toimijoiden näkemyksissä on löydettävissä. Vastauksista on etsitty myös näkemyksiä siitä, miten asiakaslähtöisyys eri toimijoiden mukaan toteutuu käytännössä, ja miten eri toimijat arvioivat asiakaslähtöisyyden toteutumisen omassa sekä verkoston muiden toimijoiden toiminnassa, ja mitkä ovat toteutumisen keskeisimmät haasteet. Vastausten pohjalta voidaan arvioida, millaista tietoa ja ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä toimijoilla on, ja miten sitä voitaisiin mahdollisesti lisätä, ja miten asiakaslähtöisyys voitaisiin huomioida ja miten sitä voitaisiin toteuttaa entistä paremmin huomioiden ikäihmisten palvelujen laatusuositukset ja vanhuspalvelulain asettamat velvoitteet.

4. Asiakslähtöisyyden määrittely, käytännöt ja toteutuminen

Haastatteluaineistosta analysoitiin yhtenä kokonaisuutena kohdat, joissa haastateltavat vastasivat suoraan asiakslähtöisyyttä koskevaan kysymykseen. Nämä vastaukset luokiteltiin sen mukaan, mitä eri sektoreiden edustajat vastasivat liittyen kolmeen asiaan: 1) miten asiakslähtöisyys määritellään 2) miten sen toteutuminen käytännössä näkyy ja 3) millainen on toimijoiden näkemys asiakslähtöisyyden tämänhetkisestä toteutumisesta ja mahdollisista haasteista. Lisäksi aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi ja sieltä nousi esiin materiaalia, jota voitiin edelleen luokitella asiakslähtöisyyttä käsittelevän kirjallisuuden tarjoamien näkökulmien avulla. Aineistosta nousi esille Hennalan (2014) asiakslähtöisyyden toteutumisen eri tasot (hoitajataso, viranomaistaho, politiikan taso). Lisäksi aineistosta löytyi paljon asiakasarvoon liittyvää materiaalia, jotka luokiteltiin asiakasarvon eri ominaisuuksien (kts. mm. Rintamäki ym. 2007) mukaan (taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen, symbolinen). Tässä raportissa kuvataan asiakslähtöisyyden määrittelyyn, käytäntöihin ja toteutumiseen liittyvät keskeisimmät tulokset.

4.1 Asiakslähtöisyyden määrittely

Taulukossa 1 on kuvattu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin edustajien esille nostamat asiakslähtöisyyden määritelmät ja niiden keskeisimmät sisällöt. Eri sektorien haastateltavien vastauksista on koottu yhteen kaikkia toimijoita yhdistävät näkemykset. Lisäksi on nostettu esiin sektorikohtaiset painotukset.

	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori	Yhteiset näkemykset
Asiakslähtöisyyden määrittely	<p>punainen lanka</p> <p>ihminen aina ensimmäinen; asiakkaan tarpeista ja voimavaroista lähteminen</p> <p>ei-päällekkäisyys, tarkoituksenmukaisuus</p> <p>”saada sellaista palvelua mitä kukakin tarvitsee” vs. kaikille</p>	<p>asiakkaiden toiveista lähtemistä</p> <p>asiakkaan tuntemus</p> <p>palvelujen helppo saavutettavuus</p> <p>pieni porukka</p> <p>vuorovaikutus: kuunnellaan asiakasta, ei tiedetä</p> <p>asiakas itse ajattelee, asiakslähtöisyys EI ole</p>	<p>kaikki lähtee asiakkaasta</p> <p>palvelutarpeen kuuleminen ja hallitseminen</p> <p>avunsaannin helppous</p> <p>kaikille sama palvelu vs. yksilöllinen palvelu?</p> <p>vuorovaikutus: kuuleminen</p>	<p>Asiakkaan tarpeista ja toiveista lähteminen</p> <p>Yksilöllisyys vs. tasapäistäminen - problematiikka</p> <p>Vuorovaikutuksen korostaminen (dialogisuus)</p> <p>Asiakslähtöisyys retoriikkana</p>

	<p>samanlaiset palvelut</p> <p>vuorovaikutus:</p> <p>kuunteleminen, kuuleminen</p> <p>kohtaaminen</p> <p>hieno sana, retoriikkaa</p>	<p>puolesta ajattelemista, tekemistä</p>	<p>yhdessä pohtiminen, ikäihmisen oman näkökulman huomioiminen (dialogisuus)</p> <p>sosiaalinen puoli:</p> <ul style="list-style-type: none"> -osallisuus -ystävällinen kohtaaminen -turvallisuuden tunteen mahdollistuminen -arvostus ja kunnioitus <p>hienot kriteerit paperilla, retoriikka</p>	
Sektori-kohtaiset painotukset	<p>Ei-päällekkäisyys; tarkoituksenmukaisuus</p>	<p>Pieni porukka oppii nopeasti tuntemaan asiakkaat, joustavuus</p> <p>Asiakkaan aktivoiminen</p>	<p>Sosiaalinen puoli:</p> <p>osallisuus, ystävällinen kohtaaminen, turvallisuuden tunteen mahdollistuminen arvostus ja kunnioitus</p>	

Taulukko 1. Asiakslähtöisyyden määrittely koti- ja omaishoidon verkostossa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikilla toimijoilla on samansuuntainen näkemys siitä, mitä asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan. Se on ennen kaikkea asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtemistä ja niihin vastaamista.

Asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan lähtökohdista lähtemistä ja sen asiakkaan kuuntelemista ja kuulemista. Eikä sitä että, me ollaan hirveen, monesti me ollaan parempia asiantuntijoita sen asiakkaan asioista ku asiakas itte. Ni siinä että.. sen asiakkaan.. mitä se asiakas tarvitsee, mitkä sen asiakkaan voimavarat... (Haastateltava, julkinen sektori)

Haastateltavat näkevät asiakslähtöisyyden erityisesti *asiakaskeskeisyytenä*, jolloin hoidossa ja palveluissa painotetaan asiakkaan autonomiaa ja hänen tarpeidensa ja toiveidensa kuulemista osana hoito- ja palveluprosessia. Palvelut järjestetään asiakasta varten (kts. Kaarakainen & Syrjänen 2012; Virtanen ym. 2011.) Tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen edellyttää riittävää asiakastuntemusta. Haastateltavat pohtivat myös sitä, onko tavoitteena turvata mahdollisimman samanlaiset palvelut kaikille, vai pitääkö pyrkiä mahdollisimman paljon yksilölliseen räätälöintiin.

Asiakslähtöisyyden ytimenä haastateltavat pitävät myös vuorovaikutusta palveluntuottajan, erityisesti hoitajan, ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutuksessa korostuu dialogisuus, vastavuoroinen kuunteleminen; asiakkaan kuuleminen. Haastateltavat näkevät asiakslähtöisyyden osittain myös palvelujärjestelmään kuuluvana puhetapana, ja siihen liittyvä asiakslähtöisyys -retoriikka tunnistetaan (vrt. Hennala 2014). Asiakslähtöisyyden käsitteen moniulotteisuus ilmenee myös sille annetuissa erilaisissa painotuksissa.

Eri sektoreilla toimivien haastatteluista on nostettavissa esiin hieman erilaisia painotuksia asiakslähtöisyydestä. Julkisen sektorin haastateltavien vastauksissa korostuu palvelujen tarkoituksenmukaisuuden merkitys asiakslähtöisyyden toteutumisessa. Yksityisen sektorin asiakslähtöisyyden kulmakivinä pidetään pienen työntekijäjoukon mahdollistamaa asiakastuntemusta, joustavuutta ja asiakkaan aktivoinnin merkitystä. Kolmannen sektorin asiakslähtöisyyden toteutumisessa korostuu sosiaalinen puoli, ikäihmisten arvostus, kunnioitus, osallisuuden mahdollistaminen sekä ystävällinen ja turvallinen kohtaaminen. Haastateltavat tarkastelevat asiakslähtöisyyttä oman toimintansa näkökulmasta, jolloin sen sisällöissä korostuvat eri asiat. Asiakslähtöisyyden käsitteen moniulotteisuus näyttäytyy eri toimijoille siten hieman eri tavoin.

4.2 Asiakslähtöisyyden käytännöt

Taulukossa 2 on kuvattu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden esille nostamat asiakslähtöisyyden käytännöt. Nämä käytännöt ovat toiminnalle asetettuja käytännön toimintaa ohjaavia tavoitteita ja asiakslähtöisyyden ilmenemiseen liittyviä konkreettisempia toimintoja ja käytänteitä. Sektorikohtaisten kuvausten lisäksi on koottu yhteen ne käytännöt, jotka nousevat esiin yhteisesti kaikkien toimijoiden vastauksista. Lisäksi on nostettu esiin mahdolliset sektorikohtaiset painotukset.

	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori	Yhteiset näkemykset
Asiakslähtöisyyden käytännöt	Tavoite: avun etsiminen tarpeisiin vastaavien keinojen löytäminen lakien, asetusten ja säädösten noudattaminen ajankäyttö asiakkaan hyväksi	Tavoite: kotona olon avittaminen pärjäämisen tukeminen huolien poistaminen	Tavoite: asiakkaalla hyvä olla kotona tehdään kaikki mitä voidaan hoidetaan vaikka olisi kiire laki velvoittaa tiedottamaan asiakasta	Tavoitteena asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, kotona olon helpottaminen Aikaa asiakkaalle Asiakkaan voimaannuttaminen

	Ilmeneminen: asiakkaan pönkittäminen yksilöllinen räätälöinti ikäihmisen oman tahdon huomioiminen asuinympäristön, kotiolojen, persoonallisuuden huomioiminen joustavuus uusien palvelujen ideointi yhteinen tavoite, keinot siihen pääsemiseksi voivat vaihdella hoitajasidonnaisuus	Ilmeneminen: asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja tapojen oppiminen ja huomioiminen pienet askareet: pyykinpesu, tiskaus, roskapussin vienti -keskustelu -pienien vinkkien poimiminen asiakkaan tukeminen tekemään itse; valmentaminen jatkuva palautteenkeruu, asiakastyytyväisyys-kyselyt	Ilmeneminen: sosiaalinen puoli, kuunteleminen, kohtaaminen inhimillisyys hyvän mielen aikaansaaminen ystävällinen katse ja hymy pysähtyminen tunteiden ja ajatusten huomioiminen ei mestarointia hoitajasidonnaisuus, halu kuunnella ja ottaa asiakkaan näkökulma huomioon	Asiakkaan kuuleminen Hoitajasidonnaisuus
Sektori-kohtaiset painotukset	palvelukohtainen vaihtelu lainsäädännön rajoitukset yksilöllisyys	pienet askareet huolien poistaminen palaute	sosiaalinen puoli, kohtaaminen tunteiden ja ajatusten huomioiminen	

Asiakslähtöisyyttä pidetään palvelutuotantoa ohjaavana asiana, ja tavoitteena kaikilla toimijoilla on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen niin, että kotona asuminen ja oleminen on mahdollista ja helpottuu. Tämä voi tarkoittaa avun viemistä kotiin, mutta myös ikäihmisen omatoimisen liikkumisen tukemista ja ennaltaehkäisevää toimintaa. Asiakslähtöisen toiminnan yhtenä keskeisimmistä tavoitteista haastateltavat pitävät ajan antamista asiakkaalle. Aikaresurssin kohdentaminen on siis yksi asiakslähtöisyyden toteutumisen edellytys. Aikakysymys näyttäytyy haastateltavien mielestä kuitenkin myös asiakslähtöisyyden toteutumisesta haastavana asiana, sillä aikaa ei katsota olevan riittävästi käytössä asiakkaiden kohtaamiseen. Myös asiakkaan voimaannuttaminen ja omatoimisuuden tukeminen ja lisääminen ovat haastateltavien mukaan keskeisiä tavoitteita.

Asiakkaan kuuleminen on avainasemassa asiakaslähtöisten palvelujen mahdollistamiseksi. Kaikkien sektorien haastateltavat pohtivat myös asiakaslähtöisyyden toteutumista erityisesti hoitajatasolla, ja pitivät asiakaslähtöisyyden toteutumista vahvasti hoitajasidonnaisena asiana. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy siten myös asennekysymyksenä, tapana kohdata toinen ihminen ja hänen tarpeensa ja toiveensa. Dialoginen kohtaaminen asiakkaan kanssa auttaa ymmärtämään ikäihmisten elämäntarinoiden merkityksen, jolloin voidaan päästä organisatoristen normien ja toimintaperiaatteiden ”yli” asiakaslähtöisyyden toteutumisessa (Moisanen 2018).

Asiakaslähtöisyys näyttäytyy palveluntuottajien käytännöissä asiakaskeskeisyyttä laajempaa käsitteenä. Sen lisäksi, että asiakas on palvelujen ja toimintojen kehittämisen kohteena, asiakas nähdään myös resurssina. Erityisesti haastateltavat näkevät asiakkaan aktiivisuuden merkityksen hänen omien palvelujensa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakasosallisuus tarkoittaa myös asiakkaan osallistumista laajemminkin palvelujen ja toimintojen suunnitteluun (kts. Virtanen ym. 2011). Yksityisen sektorin haastateltavien esiin nostamat palautteenkeruutavat ja asiakastytyväisyyskyselyt ovat asiakasosallisuuden muotoja, jotka tuovat asiakkaiden näkökulman palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen yleisemminkin.

Julkisen sektorin toimijat korostavat lainsäädännön tuomia reunaehtoja palvelujen järjestämiseen. Vastauksissa korostuvat myös yksilöllisyys ja palvelujen räätälöinti mahdollisuuksien mukaan jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Haastateltavat pohtivat sitä rajanvetoa, jota palvelujen järjestämisessä käydään yksilöllisen räätälöinnin suhteen. Rajan vetäminen ei aina ole yksiselitteistä.

Mut tietysti me kaikki tehdään sitä persoonan työtä, meil on semmonen sapluuna mikä mein pitäs käydä jokasen asiakkaan kans läpitte, mut sit tietysti ku tätä on tehty niin kauan ni se sapluunan nyt osaa ulkoo, ni sitä saattaa sit omaa aikaa nopeuttaakseen hypätä ylitte ja sillonha se ei oo enää saman tasalaatuista tiedätkö. Et kyl, siin on sellanen asia mihin pitäis ain joka kerta kiinnittää huomioo et se on sen asiakkaan oikeus saada tämä palvelu sellaisena kun se saadaan tos naapuripitäjässäki. Mut et siin tulee semmost, oikomista sitte ain välillä. (haastateltava, julkinen sektori)

Yksityisen sektorin asiakaslähtöisissä toimintakäytännöissä korostuvat pienten askareiden tekeminen. Roskapussin vieminen ja asiakkaan kanssa jutustelu ovat myös keinoja poistaa asiakkaan huolia.

Me ollaan siinä ja yritetään sit taas avittaa sitä kotonaoloo ja siellä pärjäämistä niillä pienillä askareilla mitä me kyetään tekemään ja helpottamaan sitä arkea. Vähän mitä se asiakas tosissaan tahtoo niin sillä pohjilla lähdetään. (haastateltava, yksityinen sektori)

Kolmannen sektorin toimijoiden vastauksissa korostuu toiminnan sosiaalinen merkitys, ajankäyttö asiakkaan kohtaamiseen, kuulemiseen ja tunteiden ja ajatusten huomioimiseen.

Ku meil on toi sosiaalinen puoli, ku me mennään se edel, et me tarjotaan sil asiakkaalle jotain muutaki, ku vaan me tullaan siivoomaan sinne. Pyritään tarjoomaan sitä sosiaalist puolta, ku se on meidän yhdistyksen tarkoitus. Inhimillisyyttä, sosiaalista, et me jaksetaan kuunnella niit asiakkait. Eikä oo kellokortti kädes, et tämä täytyy tunnissa kaikki äkkii saa pois, ja seuraavaa miljoonaa. (haastateltava, kolmas sektori)

Kuten asiakaslähtöisyyden määrittely, myös sen toteutumista ilmentävät tavoitteet ja käytännöt heijastelevat eri toimijoiden erilaista tulokulmaa palvelujen järjestämiseen. Haastateltavien

vastauksista ilmenee monipuolisesti tutkimuksissa esiin nostettuja asiakaslähtöisyyden eri ulottuvuuksia.

4.3 Asiakaslähtöisyyden toteutuminen

Taulukossa 3 kuvataan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin haastateltavien esiin nostamat arviot siitä, miten asiakaslähtöisyys tällä hetkellä palvelujärjestelmässä toteutuu, ja mitkä ovat toteutumisen keskeisimmät haasteet. Haastateltavat näkevät asiakaslähtöisyyden toteutuvan vain osittain ja toteutumattomuus nähdään erityisesti julkisen sektorin haasteena. Tämä nousee esille kaikkien sektorien edustajien haastatteluista. Taulukossa 3 nostetaan esiin sektorikohtaiset näkemykset ja painotukset, sekä kaikkia sektoreita yhdistävät näkökulmat asiakaslähtöisyyden toteutumiseen ja sen haasteisiin.

	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori	Yhteiset näkemykset
Asiakaslähtöisyyden toteutuminen	<p>Toteutuminen:</p> <p>ei yhtenäistä näkemystä tai jos on, niin toteutuu vaihtelevasti -sektorin sisälläkin erilaisia näkemyksiä -toteutuu vaihtelevasti eri palvelumuodoissa -on mielessä; pyrkimys</p> <p>Haasteet:</p> <p>tieto siitä, miten pitäisi toimia, ei aina näy käytännössä</p> <p>ajankäyttö ei mahdollista</p> <p>valinnanvapaus ei toteudu</p> <p>hoitajasidonnaisuus; hoitajien persoona vaikuttaa, asiakas ei saa ääntään kuuluviin</p>	<p>Toteutuminen:</p> <p>yksityisellä puolella ainakin toteutuu</p> <p>ei olisi asiakkaita, jos ei oltaisi asiakaslähtöisiä</p> <p>oma tapa tehdä</p> <p>Haasteet:</p> <p>julkisen puolen kiire -retoriikka, opittu tapa ja puhe</p>	<p>Toteutuminen:</p> <p>toteutuu osittain</p> <p>pitäisi olla enemmän</p> <p>Haasteet:</p> <p>Järjestelmään liittyvät: pirstaloituneisuus</p> <p>asiakastuntemus ei ole aina riittävän hyvä</p> <p>ihmisten niputtaminen liikaa "klönteiksi"</p> <p>tiedotuksen puutteet</p> <p>osaamisen puutteet</p> <p>hoitajien koulutus</p> <p>hoitajasidonnaisuus; kaikki eivät ole eettisesti yhtä</p>	<p>toteutuu vain osittain</p> <p>nähdään erityisesti julkisen sektorin haasteena</p> <p>pitäisi olla enemmän asiakaslähtöisyyttä</p> <p>Haasteet:</p> <p>tieto ei siirry käytäntöön</p> <p>kiire, ajankäyttö</p> <p>hoitajasidonnaisuus</p> <p>sekä päätöksentekotason että ruohonjuuritason haasteet, myös laajempi yhteiskunnallinen kysymys</p> <p>Järjestelmän pirstaloituneisuus</p>

			sitoutuneita työhönsä avainhenkilö on se, joka ottaa asiakkaan huolen vastaan asiakkaat eivät aina kerro, mitä he toivovat sekä päätöksentekotason että ruohonjuuritason ongelma vanhusten arvostuksen puute	
Sektori-kohtaiset painotukset	vaihtelevuus eri palvelumuotojen välillä ajankäytön haasteet	asiakslähtöisyys "itsestään-selvyytenä", koska asiakas maksaa itse joustavat toimintatavat	ikäihmisten arvostuksen puute laajempi eettinen kysymys	

Taulukko 3. Asiakslähtöisyyden toteutuminen ja haasteet.

Kaikkien sektorien edustajilla on yhteinen näkemys siitä, että asiakslähtöisyys toteutuu palvelujärjestelmässä vain osittain. Kaikki ovat myös yhtä mieltä siitä, että asiakslähtöisyyttä pitäisi olla enemmän. Julkisen sektorin haastateltavat näkevät toteutumisen vaihtelevan omassa palvelutuotannossaan palvelukohtaisesti, ja siitä katsotaan olevan osittain myös erilaisia näkemyksiä. Yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat pitävät toimintaansa asiakslähtöisenä ainakin suhteessa siihen, miten näiden sektorien edustajat määrittelevät asiakslähtöisyyden (yksityinen sektori: asiakastuntemus, yksilöllisyys; kolmas sektori: sosiaalinen puoli). Haastateltavien mukaan julkisen sektorin asiakslähtöisyyden toteutuminen liittyy myös tiedon viemiseen käytäntöön. Vaikka tietoa asiakslähtöisyydestä ja siihen pohjautuvista toimintakäytännöistä olisi, ne eivät aina konkretisoidu käytännön toiminnassa. Julkisen sektorin asiakslähtöisyyden toteutumisen haasteet liitetään erityisesti ajankäyttöön. Kiire näyttäytyy erityisesti hoitajatason työssä. Kiire ilmenee aikataulujen tiukkuutena ja siinä, että asiakkaan kohtaamiseen ei katsota jäävän riittävästi aikaa. Kiire kuuluu myös hoitotyön käytäntöihin liittyvässä puhutavassa ja sitä kuvataan palveluprosesseihin ja toimintakäytäntöihin liittyväksi retoriikaksi.

No ku kotihoito ei oikee voi sanoo et ei. Et kyl ne sit vaa on mahduttava ja sit sitä mahdutetaan. Et siin sit taas, se asiakslähtöisyys ehkä menee et sit vaa ängetää johonki välii ja ne ei oo sit enää ne aikahaarukat iha niin ku ne pitäs olla. (haastateltava, julkinen sektori)

Että sillä jo hoidetaan vaik ois kiireki, eikä mennä sillä viisiin et heti sanotaan et mul on kiire mun tarttee lähtee, et se vaan tekee pahaa mieltä semmonen kohtaaminen. (haastateltava, kolmas sektori)

Yksityisen sektorin toimijat pitävät asiakaslähtöisyyttä ”sisäänrakennettuna” omaan toimintaansa, sillä asiakas äänestää jaloillaan, mikäli palvelu ei miellytä.

Ku mä luulisin et sit kumminki yksityisil palveluntuottajil, kyllähän meil täytyy kaikil ol kumminkin se asiakaslähtöisyys siellä sillai et, eihän meil olis asiakkait jos se asiakas jotenki kokis et hänt huonosti kohdellaan tai hänt ei huomioida hänen toiveitaan et, kyl se must niinku varmaan kaikilla täytyy ol ainaki jollaki tasol siel. En mä usko et se toimis [nauraa] jos mentäs sil tyylil että, nyt tehdään näin kun minä sanon. Niin. (haastateltava, yksityinen sektori)

Yksityisen sektorin edustajat näkevät vahvuutenaan joustavuuden ja asiakastuntemuksen. Yksityisen sektorin haastateltavat näkevätkin asiakaslähtöisyyden toteutumisen haasteet enemmänkin muiden toimijoiden tai laajemmin viranomaistason ja koko järjestelmän haasteena.

Kolmannen sektorin haastateltavat näkevät asiakaslähtöisyyden toteutumisen haasteet laajempaan palvelujärjestelmää koskevana kysymyksenä. Haastateltavat korostavat asiakaslähtöisyyden haasteena erityisesti palvelujärjestelmän pirstaloituneisuutta. Asiakaslähtöisyyden toteutumattomuus nähdään sekä päätöksentekotason että ruohonjuuritason ongelmana. Lisäksi haastateltavat näkevät asiakaslähtöisyyden haasteena ikäihmisten arvostuksen puutteen, ja ikäihmisten palvelujen asiakaslähtöinen järjestäminen osoittautuu laajemmaksi eettiseksi kysymykseksi.

Et pääsääntöisesti mä ajattelen et ihmiset haluaa olla asiakaslähtöisiä ja pyrkii järjestää parhaal mahdollisel tavalla, mutta siel on osaamisen puutteita ja sit siel on myös tiedotuksen puutteita. Ja laatu vaihtelee työntekijöittäinkin, mä luulen että kyl meil on aika selvä kaikille se että ei kaikki työntekijät ole yhtä eettisesti sitoutuneina omaan työhönsäkään, et kuka sattuu olemaan. (haastateltava, kolmas sektori)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedon saaminen ja siirtyminen käytäntöön ei ole riittävää asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavien mukaan hoitajien koulutuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakaslähtöisyyteen ja vuorovaikutustaitoihin. Toisaalta resurssit määrittelevät reunaehdot asiakaslähtöisyyden toteutumiselle, jolloin aikaa ei välttämättä ole, vaikka tahtoa ja edellytyksiä asiakkaan parhaaseen mahdolliseen huomioimiseen olisikin. Yksilöllisiä palveluratkaisuja ja asiakastuntemusta pitäisi lisätä. Toimijat pyrkivät omien palvelujen järjestämisessä asiakaslähtöisyyteen monin eri tavoin. Yksittäinen palvelu voikin näyttäytyä asiakaslähtöisenä. Sen sijaan palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisyyteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Kun palvelukokonaisuus on toimiva ja tarkoituksenmukainen, myös asiakaslähtöisyys voi toteutua laajemmin. Palvelunjärjestäjien verkostoituminen, tiedonkulun parantaminen ja yhteistyö mahdollistavat myös asiakaslähtöisyyden toteutumista yksittäisiä palveluja laajemmin.

5. Palvelujen asiakaslähtöisyydestä palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyyteen

Haastatteluissa ilmeni, että asiakaslähtöisyys ymmärretään erityisesti asiakaskeskeisyytenä, asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtemisenä. Asiakkaan yksilölliset tarpeet ovat lähtökohta palvelutarpeen arvioinnissa ja hoito- ja palvelusuunnitelman laatimisessa. Asiakaslähtöisyyden laajempi ymmärrys asiakasosallisuuden huomioivana toimintana ei vielä näyttäydy niin selkeänä osana eri toimijoiden asiakaslähtöisyyden määrittelyissä. Asiakkaiden osallistaminen palvelujen suunnitteluun lisäisi vuorovaikutusta myös eri toimijatasoilla, jolloin asiakaslähtöisyys voisi toteutua myös laajemmassa määritelmässään entistä paremmin. Asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen asiakaskeskeisyyttä laajempaan käsitteenä edellyttää ikäihmisten monipuolista osallistamista palvelujen suunnitteluun mahdollisimman monipuolisesti ja erilaisin keinoin. Erilaisien osallistamismuotojen, kuten kokemusasiantuntija- ja kehittäjäasiakastoiminnan, asiakasraatien, palvelumuotoilun ja osallistavan arvioinnin, avulla ikäihmisten ääntä voimistetaan palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Jotta ikäihmisten palvelujärjestelmä toimisi asiakaslähtöisesti, tulisi eri sektorien toimijoiden painotukset asiakaslähtöisyyden sisällöistä ja käytännöistä nivoutua yhteen. Yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä lisäisi myös yhteistä ymmärrystä asiakaslähtöisyyden sisällöistä ja käytännöistä. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen koko palvelujärjestelmän näkökulmasta eri sektorien yhteistyöllä ja kumppanuudella ottaisi huomioon eri toimijoiden vahvuudet ja mahdollisuudet tuottaa asiakaslähtöisiä palveluja. Palvelujärjestelmän pirstaloituneisuuden koettiin olevan haaste asiakaslähtöisyyden toteutumiselle. Myös yksittäisen palvelun asiakaslähtöisyys voi vesittyä, kun koko järjestelmä näyttäytyy asiakkaalle osittain irrallisina palveluina. *Tulosten perusteella ehdotetaan, että koti- ja omaishoidon palvelujen asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaisiin laajemmin myös koko järjestelmän asiakaslähtöisyytenä, jolloin eri sektorien käytännöt ja painotukset voitaisiin huomioida osana kokonaisuutta. Tämä edellyttää tiiviimpää yhteistyötä ja kaikkien toimijoiden välistä vuorovaikutusta.*

6. Lähteet

- Ala-Nikkola, M (2003) Sairaalassa, kotona vai vanhainkodissa? Etnografinen tutkimus vanhustenhuollon koti- ja laitoshoidon päätöksentekotodellisuudesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos.
- Epstein RM, Fiscella K, Lesser CS & Stange KC (2010) Why the nation needs a policy push on patient-centered health care. *Health Affairs* 29(8): 1489–1495.
- Hennala, L (2014) Radikaaleja innovaatioita vai pieniä tekoja – ikäihmisten ääni kotihoidon palvelujen uudistamisessa. *Gerontologia* 28(2), 2014.
- Kaarakainen M & Syrjänen A (2012) Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä -kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveyspalvelujen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus* 12: 117-130.
- Linnanmäki, E (2017) Asiakkaan ääni kuuluviin sote-palveluissa. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. 2017;133(18):1623-5.

- Mertaniemi AM, Suhonen M & Paasivaara L (2011). Asiakaslähtöisen johtamisen painopisteet terveysalalla–kirjallisuuskatsaus. *Premissi* 6(6): 31-36.
- Moisanen, K (2018) Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2775-0/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf.
- Nordgren L (2008) The performativity of the service management discourse: “Value creating customers” in health care. *Journal of Health Organization and Management* 22(5): 510–528.
- Rannisto, P-H & Tienhaara, P (2016) Sote-palvelut markkinoilla. Tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere University Press.
- Rintamäki, T. & Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* Vol 17 No 6, 621 – 634.
- Valkama K (2009) Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus* 2: 26-40.
- Virtanen, P, Suoheimo M, Lamminmäki S, Ahonen P & Suokas M (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. *Tekesin katsaus*, 281, 2011. PDF-dokumentti. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>.
- Vähätalo, M (2019) Yhdyspinnat ikäihmisten koti- ja omaishoidon verkostossa. KumppanuusAkademia -hanke. <http://www.satamittari.fi/verkostojakumppanuusjohtaminen>