



Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi

Valmennuksen vaikutukset pk-palveluntuottajien toimintaan

PAULA HÄNNIKÄINEN



Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi

Valmennuksen vaikutukset
pk-palveluntuottajien toimintaan

PAULA HÄNNIKÄINEN

RAPORTTEJA 10 | 2019

SOTE-KIIHDYTTÄMÖ KAAKKOIS-SUOMI

VALMENNUKSEN VAIKUTUKSET PK-PALVELUNTUOTTAJIEN TOIMINTAAN

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Taitto: KEHA-keskus

Kansikuva: Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön päätösjuhlallisuus,

kuvaaja: Elina Eerola

ISBN 978-952-314-768-3 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2854 (verkkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-768-3

www.doria.fi/ely-keskus

Sisältö

1 Johdanto	2
1.1 Toimintaympäristö	2
1.2 Liiketoimintaosaaminen	3
1.3 Toimintaympäristön muutos	4
2 Sote-kiihdyttämön toteutus	5
2.1 Valmennuksen kohderyhmä.....	5
2.2 Valmennuksen toteutus	6
2.3 Valmennuksen tavoitteet.....	6
3 Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikutusten mittarit	7
4 Kaakkois-Suomen osallistujien lähtötilanne	9
4.1 Osallistujien taustatiedot	9
4.2 Toiminnan menestystekijät osallistujaorganisaatioiden näkökulmasta	10
4.3 Toiminnan mittarit	11
4.4 Toiminnan keskeisimmät haasteet.....	11
4.5 Asiakastietämys ja asiakkaiden osallistaminen liiketoiminnan kehittämiseen.....	12
4.6 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä	13
4.7 Markkinointiviestintä ja verkostoituminen	13
4.8 Odotukset valmennukselta	13
4.9 Yhteenveto lähtötilanteesta.....	14
5 Osallistujien palautteet lähipäivistä	15
5.1 Lähipäivien sisältö ja toteutustapa vaihtelivat	15
5.2 Lähipäivät olivat hyödyllisiä	16
5.3 Lähipäivistä saatiin uusia työkaluja	17
5.4 Mentorointia opittiin hyödyntämään.....	18
6 Mentoreiden arvio osallistujien osaamisesta	19
6.1 Kehittymistä tapahtui kaikilla osa-alueilla	19
6.2 Mentoreiden näkemys yritysten ja kolmannen sektorin osaamistasojen eroista	20
6.3 Kehittämissuunnitelmat olivat hyviä.....	21
7 Muutoksen arviointi loppukyselyn perusteella	22
7.1 Lähipäivät, tehtävät ja mentorointi veivät aikaa.....	22
7.2 Liikevaihto	23
7.3 Toiminnan keskeisimmät haasteet muuttuivat osittain.....	23
7.4 Toimintatavat muuttuivat	24
7.5 Mittareita päivitettiin	25
7.6 Asiakastietämys ja asiakkaiden osallistaminen liiketoimintaan kehittyi	26
7.7 Verkostoitumista tapahtui vaihtelevasti	26
7.8 Saatiin mitä odotettiin ja vähän enemmänkin	26
7.9 Kehittämissuunnitelmat toteutetaan	27
7.10 Yhteenveto tapahtuneesta muutoksesta	27
8 Johtopäätökset	29
9 Yhteenveto	30
Lähteet	31
Liitteet	32
Kuvailulehti	38

1 Johdanto

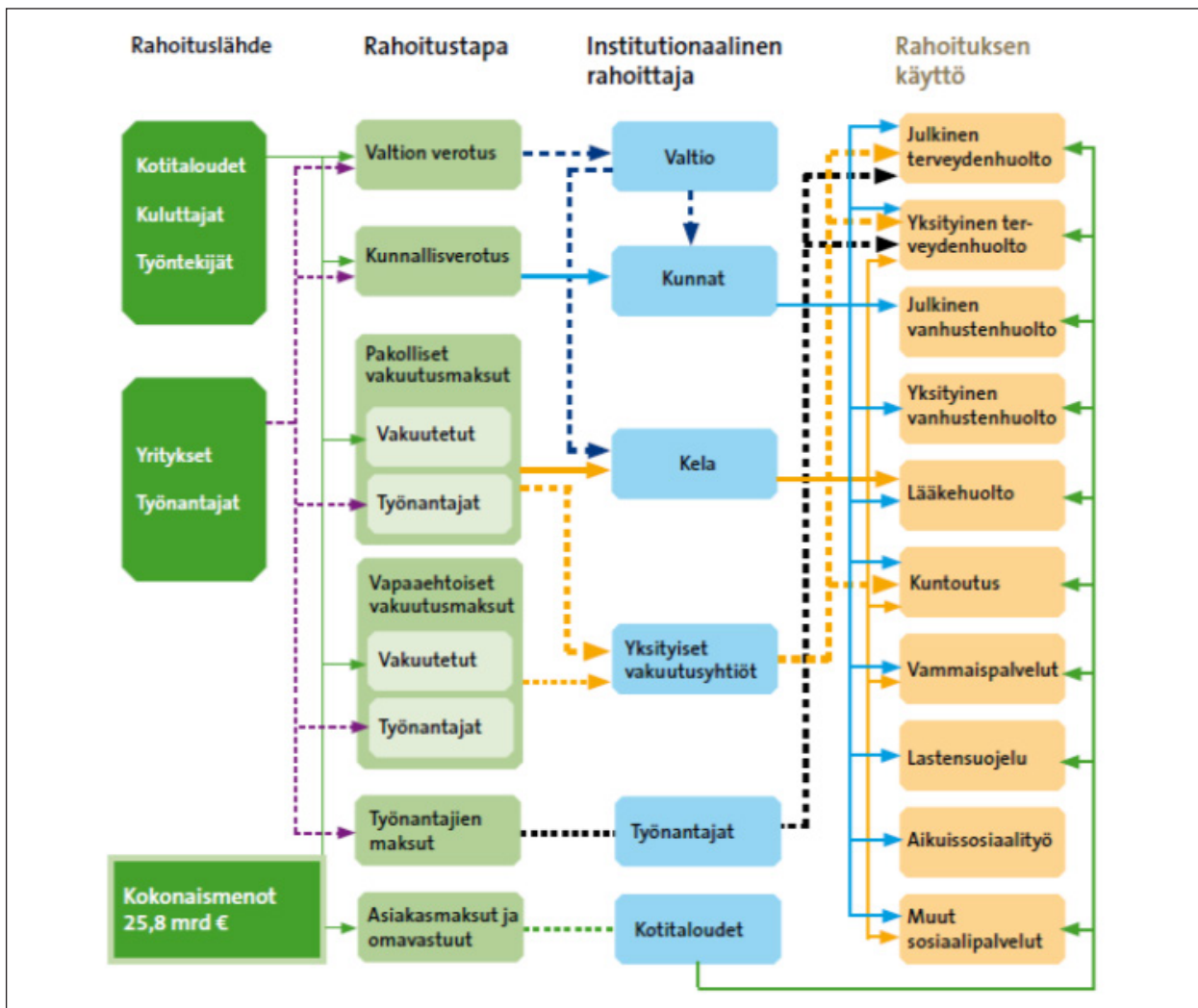
Kansallisen ja alueellisen talouden näkökulmasta mikro-, pienet- ja keskisuuret yritykset voidaan nähdä keskeisenä tekijänä, koska niissä on valtava potentiaali kasvuun, innovointiin ja työpaikkojen luomiseen (Wynarczyk 2013, Lahiri 2014, European Commission 2011). Sosiaali- ja terveystaloudet ovat Suomessa kasvua, vaikka vain 31 prosenttia alan pienistä- ja keskisuurista yrityksistä pyrkii kasvamaan voimakkaasti tai mahdollisuuksien mukaan. Sosiaali- ja terveystalouden yrityksiä syksyllä 2018 ilman kasvutavoitetta oli 29 prosenttia. Syynä tähän voi olla yritysten pieni koko ja tyytyminen olemassa olevaan tilanteeseen. Yrityksen selviytymisen ja menestymisen määrittelee varhaisessa kasvuvaiheessa tehdyt päätökset (Simunaniemi et al. 2018, TEM 2018b). Valtioiden tulisi kehittää kannustimia, jotka erityisesti tukisivat mikroyritysten kehittymistä, koska se tuottaisi taloudelle parhaimmat hyödyt (Lahiri 2014).

1.1 Toimintaympäristö

Suomen sosiaali- ja terveystalouden 18 478 yrityksestä vuonna 2017 noin 95 prosenttia oli alle kymmenen henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Samana vuonna pienten yritysten, jotka työllistivät 10-49 henkeä, määrä oli hieman yli neljä prosenttia ja keskisuurten 50-249 henkeä työllistäneiden yritysten määrä hieman alle prosentin. Suurin osa yrityksistä vuonna 2017 oli terveystalouden yrityksiä. Sosiaalihuollon avopalveluissa yritysten määrä oli kasvussa, johtuen laitospainotteisuuden vähentämisestä ja väestön ikääntymisestä. Naisyritysten määrä alalla on merkittävä, lähes 70 prosenttia alan yrittäjistä on naisia. (TEM 2018a) Tyypillistä sosiaali ja terveystalouden yrittäjille on, että he haluavat olla mukana hoitotyössä ja johtamiseen liittyvät tehtävät ovat pakollinen velvoite (Simunaniemi et al. 2018). Sosiaali- ja terveystaloudet ovat erittäin nais- ja työvoimavaltainen ala, jossa terveydenhoidollisiin tehtäviin tarvitaan ammattipätevyyden suorittaneet henkilöt. Henkilöstöstä isoin osa työskentelee julkisella puolella, mutta yksityisten yritysten henkilöstömäärä on ollut nousussa viime vuosina. (TEM 2018a, Simunaniemi et al. 2018)

Sosiaali- ja terveystalouden yritykset toimivat osana palvelujärjestelmää, johon kuuluvat yksityinen, julkinen ja kolmas sektori ja jossa rahoitus on monikanavainen. Palveluiden rahoittajatahoja on useita; kunnat, valtio, kotitaloudet, työnantajat ja yksityiset vakuutusyhtiöt. Rahoitustapana käytetään valtion ja kuntien verotuloja, pakollisia lakisääteisiä ja vapaaehtoisia vakuutusmaksuja ja asiakasmaksuja. (Brommels et al. 2016) Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat esitetään kuvassa 1.

Julkinen sektori pyrkii tarjoamaan palveluita mahdollisimman tehokkaasti ja sillä on päätäntävalta siitä, miten palveluita tuotetaan ja toteutetaan. Vastuu sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä on kunnilla, mutta ne voivat ostaa tarjoamansa palvelut kuntayhtymiltä, kolmannelta sektorilta ja yksityisiltä tuottajilta (Seppälä & Pekurinen 2014). Sosiaalipalveluissa kunnat ovat yritysten suurin asiakasryhmä ja yritykset joutuvatkin sopeutumaan asiakkaan määrittelemään hintatasoon. Kilpailu alalla on kiristynyt. Yritysten toimintaa ohjaavat julkisten hankintojen sopimussyklit. (Simunaniemi et al. 2018). Ostopalveluna hankittavien palveluiden tulee täyttää samat vaatimukset kuin kunnan itse tuottama vastaava palvelu. Hankintalakia, joka velvoittaa kunnat kilpailuttamaan oman organisaation ulkopuolelta tehtävät hankinnat, on noudatettava hankittaessa palveluita. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397) Kunta voi järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon piiriin kuuluvia tehtäviä myös myöntämällä asiakkaalle palvelusetelin. Palvelusetelillä asiakas voi ostaa palvelun kunnan hyväksymältä yksityiseltä palveluntuottajalta ja kunta sitoutuu maksamaan palvelun setelin arvoon asti. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 3.8.1992/733) Sosiaali- ja terveystalouden yritysten liiketoimintamahdollisuuksien kannalta julkisen sektorin hankintaosaaminen on tärkeää. Kuntien heikko osaaminen kilpailutuksissa ja sopimusten laadinnassa on saanut osan sosiaali- ja terveystalouden yrityksiä keskittymään vain yksityisasiakkaisiin. Osa yrityksistä puolestaan on onnistunut luomaan toimivat suhteet julkisen sektorin kanssa. (Simunaniemi et al. 2018)



Kuva 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat 2012. (Seppälä & Pekurinen 2014)

Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteisiin liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että uudet yritykset selvittävät ennen yrityksen perustamista tilaajatahojen tarpeita perustettavalle palvelulle. Aloitettavan sosiaali- ja terveysalan yrityksen ei usein tarvitse edellä mainitusta syystä tehdä asiakashankintaa. Yrityksen kasvaessa omistajajohtajat pyrkivät säilyttämään päätöksenteon itsellään eivätkä hyödynnä johtoryhmätyöskentelyä päätöksenteon tukena. Kasvun esteiksi havaittiin muun muassa yrittäjän taloudellisen suunnittelun puute. Strategian tekeminen ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan yrityksissä ei ole itsestään selvää. Liiketoimintaosaamiseen liittyvät asiat ovat vaatineet sosiaali- ja terveysalan yrittäjiltä omatoimista opiskelua, koska sosiaali- ja terveysalan koulutukseen on vasta viime vuosina otettu mukaan yrittäjäkoulutusta. (Simunaniemi et al. 2018)

1.2 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on laaja osaamisalue, joka vaatii opiskelua. Osaamisen kartuttaminen pelkästään käytännön työssä saattaa luoda kapea-alaisen liiketoimintaosaamisen tietopohjan. Vahva liiketoimintaosaaminen on kykyä hyödyntää teoreettista tietoa käytännön tilanteiden ymmärtämiseen, jotta organisaatio toimii tuottavasti, laadukkaasti ja kestävästi asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Olennaista on ymmärtää yrityksen paikka toimintaympäristössään sekä tuntea liiketoiminnan eri osa-alueet ja niiden väliset suhteet sekä oman toiminnan vaikutukset niihin. Liiketoiminnan ja organisaatioiden monimuotoisuudessa liiketoimintaosaamisen tarve kasvaa. Koko henkilöstöltä vaaditaan liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaamisen osa-alueita ovat muun muassa

laskentatoimi, johtaminen, markkinointi, yrittäjyys ja viestintä. (Viitala & Jylhä 2013, s. 12-15)

Menestystekijät ovat alueita, joita mitataan ja seurataan jatkuvasti ja joissa yrityksen on suoriuduttava hyvin menestyäkseen. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön merkitys yritystoiminnan menestymisen kannalta on tärkeitä. Johtajien on luotava yritykselle strategia, jota osaava henkilöstö toteuttaa. Toimintaympäristön muuttuessa liiketoiminta, joka on ollut tuloksellista aiemmin, ei välttämättä toimi tulevaisuudessa. Yksittäiset toimenpiteet kilpailukyvyyn parantamiseksi eivät riitä. Kilpailukyvyyn kehittämisen pitää olla jatkuva prosessi, jossa ymmärretään asiakkaan tarpeet, kehitetään omaa toimintaa ja mitataan toiminnan tuloksia (Leijala 2018, s. 29). Yritysten liiketoimintaympäristön muutos edellyttää johtajilta kykyä ymmärtää tulevan ympäristön epävarmuuksia (Rohrbeck 2015).

1.3 Toimintaympäristön muutos

Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritysten toimintaympäristö on muutoksessa. Väestön ikääntyminen kasvattaa sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden kysyntää, joka johtaa menojen lisääntymiseen. Syntyvien ikäluokkien ollessa vanhempiensa ikäluokkia pienempiä taloudellinen huoltosuhde heikkenee. (Schleutker 2013) Ikääntyvän väestön kasvun lisäksi globaalit megatrendit, kuten tekoäly, digitalisaatio ja robotisaatio, haastavat yrityksiä kehittämään palveluitaan tehokkaammin, innovatiivisemmin ja vaikuttavammin. (Sitra 2017). Megatrendeiksi kutsutaan kehityksen suuria linjoja, jotka ovat havaittavissa nyt ja jotka todennäköisesti vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuteen. Lisäksi useamman vuoden käynnissä ollut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus (sote-uudistus) ja maakuntauudistus aiheuttavat epätietoisuutta ja muutoksia alan yritysten toimintaympäristössä.

Sote-uudistuksen avulla pyritään takaamaan kaikille suomalaisille yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut, jotka toimivat hyvin yhdessä. Osana sote-uudistusta on tarkoitus laajentaa asiakkaan valinnanvapautta. Valinnanvapaus takaa asiakkaalle oikeuden valita itse mistä hän saa sosiaali- ja terveyspalveluita. Palveluntuottajien on rakennettava palvelunsa siten, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Alueuudistus 2019) Yksityisten palveluntuottajien kilpailun julkisten toimijoiden kanssa odotetaan muuttavan perusterveydenhuollon palveluntuottajarakennetta huomattavasti. Ymmärtääkseen pienten- ja keskisuurten yritysten tilannetta muuttuvassa toimintaympäristössä Työ- ja elinkeinoministeriö ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra teettivät selvityksen ”Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sote-alalla”. (Maksimainen et al. 2018)

Selvityksen tiedot pohjautuivat julkisiin tietolähteisiin, haastatteluihin sekä edunvalvojille, julkisille järjestäjille ja palveluntuottajille järjestettyihin työpajoihin. Sote-alan pk-yritysten haasteiksi selvityksessä tunnistettiin puutteellinen liiketoimintaosaaminen sekä toiminnan kehittämisen ja digitalisaation skaalaetujen puute. Lisäksi maakuntauudistukseen liittyvä valmistelutyö ja siihen liittyvä tiedonkulku koettiin haasteelliseksi. (Maksimainen et al. 2018)

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pienten ja keskisuurten yritysten täytyy osata tuotteistaa palvelunsa ja hinnoitella ne kannattavasti. Liiketoimintaosaamiseen liittyvät haasteet on ratkaistavissa yrityksille suunnattujen liiketoimintavalmennusten avulla. (Maksimainen et al. 2018)

2 Sote-kiihdyttämön toteutus

Vuonna 2018 Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti yhdessä Sitran kanssa pienille ja keskisuurille sosiaali- ja terveystalvelualan yrityksille tarkoitetun kahdentoista viikon Sote-kiihdyttämö tehovalmennusohjelman. (Sitra 2018) Tarve kohdennetulle valmennukselle nousi esiin Työ- ja elinkeinoministeriön ja Sitran teettämän selvityksen ”Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sote-alalla” johdosta. Selvityksen tarkoituksena oli saada parempi ymmärrys sote-alan pk-yritysten toimintaympäristöstä. (Maksimainen et al. 2018)

Selvityksen tiedot pohjautuivat julkisiin tietolähteisiin, haastatteluihin sekä edunvalvojille, julkisille järjestäjille ja palveluntuottajille järjestettyihin työpajoihin. Sote-alan pienten ja keskisuurten yritysten haasteiksi selvityksessä tunnistettiin liiketoiminnan uudelleen muotoilu kuluttajasegmentille, rajalliset investointimahdollisuudet, rajalliset mahdollisuudet digitalisaation hyödyntämisessä, haasteet kumppanoimisessa ja maakuntien päätökset. Lisäksi maakuntauudistukseen liittyvä valmistelutyö ja siihen liittyvä tiedonkulku koettiin haasteellisena. Selvityksessä todettiin liiketoimintaosaamiseen liittyvien haasteiden olevan ratkaistavissa yrityksille suunnattujen liiketoimintavalmennusten avulla. (Maksimainen et al. 2018) Tätä varten TEM ja Sitra käynnistivät osallistujille maksuttoman Sote-kiihdyttämö -pilottivalmennuksen. Pilotin tarkoituksena oli selvittää, miten sosiaali- ja terveystalvelualan pienten ja keskisuurten palveluntuottajien kilpailukykyä kyetään kehittämään valmennuksen avulla (Sitra 2018).

Valmennukseen valittiin mukaan 20 osallistujaa, jotka jakautuivat tasan kahden eri maakuntayhteisliittymän alueelle. Ensimmäinen valmennus järjestettiin yhteistyössä Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan maakuntien kanssa. Toinen valmennus toteutettiin Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson maakuntien kanssa. Molemmat valmennukset alkoivat syksyllä 2018 ja jatkuivat alkuvuoden 2019. Valmennuksista vastasivat Luotain Consulting Oy, Valomo osuuskunnan asiantuntijat sekä maakuntien, Sitran ja TEM:n asiantuntijat. (Sitra 2018)

2.1 Valmennuksen kohderyhmä

Valmennukseen oli avoin haku ja mukaan pystyi hakemaan mikä tahansa Suomessa toimiva hyvinvointi-, terveys- tai sosiaalipalveluiden pieni tai keskisuuri palveluntuottaja tai alan teknologiayhtiö. Valmennus suunnattiin organisaatioille, joista 2-3 henkilöä pystyivät sitoutumaan valmennukseen ja organisaation kehittämistyöhön. Osallistujajärjestäjät sitoutuivat myös osallistumaan kaikkiin valmennukseen sisältyviin lähipäiviin vähintään yhden henkilön voimin. (Sitra 2018) Kaakkois-Suomen valmennukseen haki mukaan 31 organisaatiota. Sote-kiihdyttämölle asetettiin ohjausryhmä, jonka runko koostui TEM:n ja Sitran edustajista. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen edustajat yhdessä Luotain Consulting Oy:n edustajien kanssa haastattelivat hakijat ja tekivät ohjausryhmälle ehdotuksen valittavista organisaatioista. Valinnassa painotettiin ohjausryhmän asettamia valintakriteereitä, kuten muutaman vuoden liikevaihdollinen toiminta ja mahdollisuus panostaa liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkemmat Sitran (2018) kuvaamat valmennuksen valintaperusteet esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Sote-kiihdyttämö valintaperusteet. (Sitra 2018)

Vähintään muutaman vuoden alalla ollut, taloudellisesti kunnossa oleva Pk-yritys tai palveluja tuottava järjestö, jolla on liikevaihtoa
Yrityksellä / järjestöllä on potentiaali ja halu panostaa liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun
Yritys / järjestö, jonka johto on sitoutunut kiihdyttämö ohjelman tavoitteisiin
Yrityksellä / järjestöllä on innovatiivisia ratkaisuja hyvinvointi- ja sote-alalle tai halukkuutta uusien ratkaisuiden kehittämiseen

Valmennukseen valittujen organisaatioiden oli mahdollista hakea 4325 euron arvoista de minimis -tukea. ”De minimis -tuella tarkoitetaan vähämerkityksistä julkista tukea, jonka määrä on enintään yhteensä 200 000 euroa yhtä yritystä kohden nykyisen ja kahden

edellisen verovuoden ajanjaksolla (TEM 2016).“ Matka- ja majoituskuluista valmennukseen osallistuvat organisaatiot vastasivat itse.

2.2 Valmennuksen toteutus

Valmennus koostui kahdenoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta sekä viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä. Kaakois-Suomen koulutustilaisuudet järjestettiin Kouvolassa (6 kpl), Lappeenrannassa (2 kpl) ja Kotkassa (2 kpl). Lisäksi jokainen osallistujaorganisaatio sai mentorin, joka tutustui heidän liiketoimintaansa sekä konsultoi heitä toteutuksen aikana.

Valmennuksen teemoiksi oli määritelty sote-toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen, palveluiden muotoileminen, talouden mallintaminen, vaikuttavuuden mallintaminen, liiketoiminnan kehittäminen yhteistoimintamallien ja erilaisten rahoitusvaihtoehtojen avulla sekä brändin rakentaminen. Tarkemmat valmennukselle asetetut teemat esitetään taulukossa 2. (Sitra 2018)

Taulukko 2. Sote-kiihdyttämö valmennuksen teemat. (Sitra 2018)

Uusi sote-toimintaympäristö ja sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet liiketoiminnalle
Palvelu-/tuotemuotoilu sote-asiakkaille: asiakaslähtöisyyden huomioon ottaminen palvelujen ja tuotteiden suunnittelussa, liiketoiminnan ja palvelumallien kirkastaminen, kilpailuedun ja kasvupolun määrittely
Liiketoiminnan taloudellinen mallintaminen ja kassavirtaennuste
Toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintaminen ja mittaaminen
Kumppanoitumismallit: erilaiset toimijoiden väliseen yhteistyöhön perustuvat liiketoimintamallit
Julkiset ja yksityiset rahoitusvaihtoehdot ja yrityksen / järjestön mahdollisen rahoitustarpeen kartoittaminen
Brändin rakentaminen ja digitaalinen markkinointi
Yritystarina ja tarinankerronta (pitchaus) – yritystarinan terävöittäminen myyntiä, markkinointia ja mahdollisia rahoituskeskusteluja varten

Käytännössä kolmessa koulutustilaisuudessa ja niihin liittyvissä välitehtävissä käytiin läpi palvelumuotoilun työkaluja, joiden avulla osallistujat pystyivät kartuttamaan asiakasymmärrystään ja muotoilemaan palveluitaan asiakastarpeita vastaaviksi. Yhdessä tilaisuudessa tutustuttiin vaikuttavuusketjuun ja pohdittiin

mittareita, joilla vaikuttavuutta voidaan todentaa. Kahdessa tilaisuudessa käytiin läpi yritystoiminnan taloudelliseen puoleen liittyviä asioita, kuten erilaiset rahoitusvaihtoehdot ja kassavirtaennusteen laatiminen. Yhdessä tilaisuudessa keskityttiin harjoittelemaan palveluiden myymistä hissipuheen avulla. Sami Etula määrittelee hissipuheen seuraavasti: ”Hissipuhe on työkalu, jonka avulla yritys pystyy jäsentämään itselleen, kumppaneilleen, asiakkailleen ja potentiaalisille rahoittajille mitä yritys tekee ja mihin se on menossa. Se kertoo yrityksestä kaiken olennaisen”. Yhdessä tilaisuudessa keskityttiin markkinointiin. Lisäksi koulutustilaisuudet tarjosivat osallistujille ajankohtaista tietoa sote-muutoksesta ja erilaisista yhteistoimintamalleista.

Osallistujaorganisaatioiden mentoreina toimivat henkilöt, joilla on vankkaa osaamista yritysten kehittämisestä. Jokaisella mentorilla oli valmennuksen aikana kaksi yritystä/kolmannen sektorin toimijaa valmennettavanaan Kaakois-Suomen alueella. Mentorit on listattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Sote-kiihdyttämön mentorit.

Mentori
Marjo Rönkä
Heikki Salo
Mikko Seppälä
Mika Uusi-Pietilä
Petri Väyrynen

Osallistujilla oli mahdollisuus hyödyntää mentoreiden osaamista noin 2 tuntia viikossa (Sitra 2018). Käytännössä osallistujat sopivat mentorin kanssa tarpeisiinsa sopivan valmennusaikataulun.

2.3 Valmennuksen tavoitteet

Valmennuksen tavoitteena oli palvelun tai tuotteen uudelleen muotoilu kilpailukykyiseksi, selkeä kehittämissuunnitelma ja hissipuhe. Palvelun tai tuotteen uudelleen muotoilulla pyrittiin siihen, että palvelu tai tuote vastaisi mahdollisimman hyvin muuttuvia sote-kentän vaatimuksia ja siihen, että osallistujalla on työkaluja tuoda palvelunsa vaikuttavuutta esille. Hissipuheen harjoittelulla pyrittiin lisäämään osallistujien kykyä esitellä palvelua mahdollisille ostajille ja rahoittajille (Sitra 2018).

3 Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikutusten mittarit

Tässä työssä tutkittiin Kaakkois-Suomen alueen Sote-kiihdyttämön vaikutuksia. Valmennuksen vaikutusten selvittämiseksi kehitettiin mittareita vaikutusten arviointi -kanvaasin avulla. Laadittujen mittareiden tarpeellisuutta arvioitiin yhteistyössä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen Mikko Hannulan ja Tarja Kähärän kanssa. Kanvaasin avulla ohjausryhmän Sote-kiihdyttämölle esittämät tarpeet ja tavoitteet pilkottiin mitattavaan muotoon. Mittareiden avulla mitattiin osallistujien toiminnassa tapahtunutta muutosta.

Vaikutusten arviointi -kanvaasi (kuva 2) on kuvattu valmennukseen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta. Valmennuksen vaikuttavuusvisiona on auttaa valmennukseen osallistuvia organisaatioita säilymään elinvoimaisina muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin voidaan sote-uudistuksen toteutuessa varmistaa aito valinnanvapaus.

Sote-kiihdyttämöllä pyritään pysyvään muutokseen osallistujien liiketoiminnassa. Valmennuksen aikana osallistujat tekivät tiettyä liiketoiminta-aluetta koskevan kehittämissuunnitelman ja valmistelivat siihen

liittyvän hissipuheen. Kehittämissuunnitelman tekemisen uskotaan toimivan kimmokkeena osallistujien jatkuvalla liiketoiminnan kehittämiselle ja kehittämissuunnitelman monistamiseen myös muille liiketoiminta-alueille.

Muutosten toteutumisen kannalta on tärkeää omaksua koulutustilaisuuksissa ja välitehtävissä esille tuotuja työkaluja ja ottaa niitä aktiivisesti käyttöön työyhteisössä. Mentorin osaamisen hyödyntäminen ja verkostojen kasvattaminen auttavat osallistujia kehittämään uusia liiketoimintamalleja ja ansaintalogiikoita. Ennen kaikkea muutoksessa korostuu työyhteisön sitouttaminen muutokseen ja johdon toimiminen aktiivisesti muutosjohtajana.

Muutos näkyy osallistujien kykyä todentaa toimintansa vaikutuksia ja kykyä toimia aktiivisina vaikuttajina yhteistyöverkostoissaan. Muutoksen vaikutuksena on myös toiminnan säilyminen jatkossakin kannattavana, kun organisaatiolla on edellytykset menestyä tulos- ja vaikutusperusteisissa kilpailutuksissa.

VAIKUTUSTEN ARVIOINTI -KANVAASI

Organisaatio: ELTY-KASVUS - SOTE-KIIHdyTTÄMÖ

Täyttöpvm: 21.01.19

Tarkistuspvm:

VAIKUTUSTEN ARVIOINNIN TAVOITE

Miten Sote-kihdyttämö Kaakkois-Suomeen osallistuneet pk-palveluntuottajat ovat muuttaneet toimintaansa kihdyttämöstä saatujen oppien avulla?

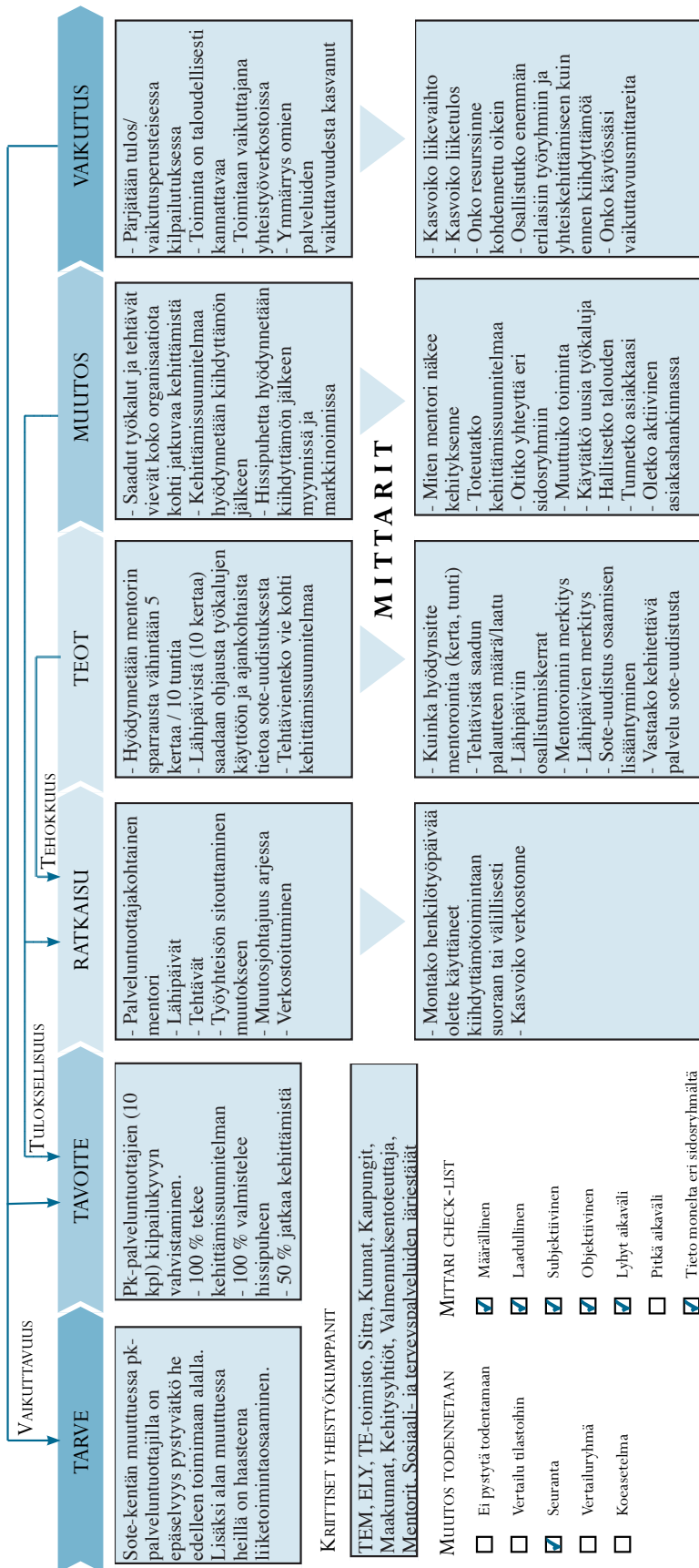
ORGANISAATION VAIKUTTAVUUSVISIO

Pk-palveluntuottajat säilyvät elinvoimaisina muuttuvassa sote-kentässä.

ARVIOITAVA RATKAISU

Sote-kihdyttämö valmennuksen aikaan saama muutos pk-palveluntuottajissa.

VAIKUTTAVUUS



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä © Salla Tykkyläinen, Vaikuttava Yritys



Kuva 2. Kaakkois-Suomen Sote-kihdyttämön vaikutusten arviointi -kanvaasi.

4 Kaakkois-Suomen osallistujien lähtötilanne

Valmennuksen vaikutusten arvioimiseksi tarvittiin ymmärrys osallistujien lähtötilanteesta. Lähtötilannetta kartoitettiin 27 kysymystä sisältävän kyselylomakkeen (LIITE 1) avulla. Kysely tehtiin kaikille kymmenelle Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön osallistujaorganisaatiolle. Kyselyyn osallistujilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn sähköpostilla (1 kpl vastauksia), puhelimitse (2 kpl vastauksia), organisaation luona tapahtuvalla kyselyn läpikäymisellä (3 kpl vierailuja) tai webropol kyselyllä (4 kpl vastauksia). Puhelin- ja vierailukyselyissä opinnäytetyön tekijä kirjasi vastaukset kyselylomakkeeseen.

Osallistujilta kysyttiin organisaatioiden ja henkilöiden taustatietoja, kuten toimiala, organisaation koko ja osallistuvien henkilöiden koulutustausta. Tietoa kerättiin myös osallistujien näkemyksistä heidän liiketoimintansa menestystekijöistä, mittareista sekä toiminnan kohtaamista haasteista. Kyselyn avulla pyrittiin ymmärtämään osallistujien tapaa hankkia asiakkaita, asiakaskunnan laajuutta ja heidän tapaansa lisätä asiakastietämystä sekä hyödyntää sitä. Kyselyllä haluttiin myös saada tietoa osallistujien tavasta hyödyntää henkilöstön osaamista liiketoiminnan kehittämässä. Tietoa kerättiin myös osallistujien tavasta tehdä markkinointia, heidän näkemystään talousosaamisestaan ja tietämystä sote-uudistuksesta. Lisäksi kyselyllä haluttiin saada tietoa osallistujien odotuksista valmennukselle, lähipäivien merkityksestä ja osallistujakohtaisen mentoroinnin tärkeydestä. Edellä esitetyt kyselyn teemat kuvataan tiivistettynä taulukossa 4.

Taulukko 4. Lähtötilannekyselyn teemat.

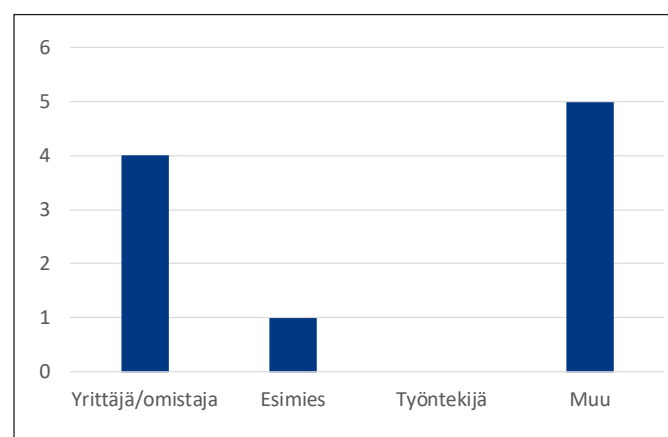
Osa-alue	Kysymyksen numero
Osallistujien taustatiedot	1-6
Toiminnan menestystekijät	8
Toiminnan mittarit	9
Toiminnan keskeisimmät haasteet	10, 23-25
Asiakastietämys ja asiakkaiden osallistaminen liiketoiminnan kehittämiseen	11-15
Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämässä	16-19
Markkinointiviestintä ja verkostoituminen	20-22
Odotukset valmennukselta	7, 26-27

Vastaukset kyselyn kuuteentoista avoimeen kvalitatiiviseen kysymykseen analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Analyysivaiheessa vastaukset pelkistettiin ja luotiin luokittelu, jonka alle pelkistetyt vastaukset sijoitettiin. Aineiston käsittely sisällönanalyysin avulla perustui tulkintaan ja loogiseen päättelyyn. Näiden perusteella kukin aineistossa ilmennyt asia sijoitettiin vain yhteen luokkaan. Aineiston kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja.

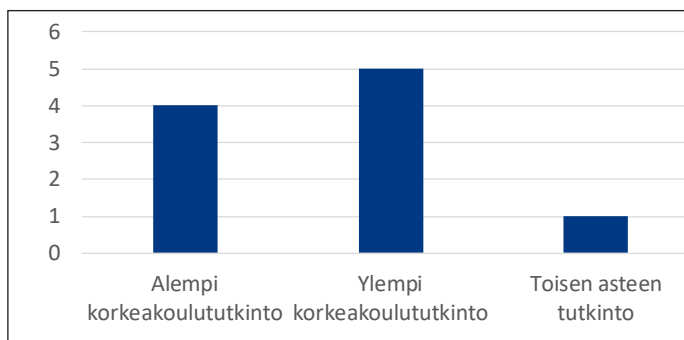
4.1 Osallistujien taustatiedot

Valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden joukossa oli yhdistyksiä, yrityksiä ja yksi säätiö. Neljä vastaajaa luokitteli itsensä yrittäjäksi tai omistajaksi. Muu -ryhmään itsensä luokittelivat henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä, yhdistyksessä tai säätiössä esimerkiksi toimitusjohtajana tai toiminnanjohtajana (kuva 3).

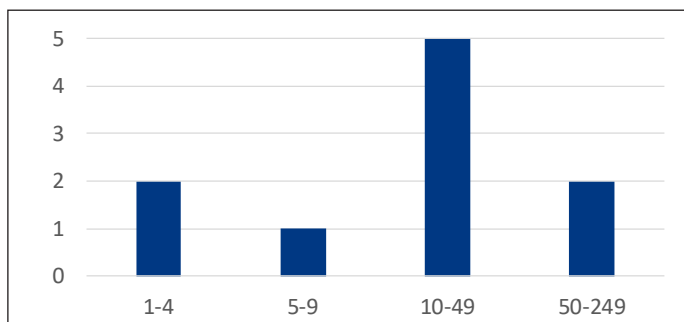
Jokaisesta organisaatiosta valmennuskokonaisuuteen osallistui 2-3 henkilöä. Valmennukseen oli valikoitunut pääsääntöisesti organisaatioita, joissa joku osallistuvista henkilöistä on suorittanut joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon (kuva 4). Kun kysely tehtiin paikan päällä vastaajaorganisaatiossa ja vastaajana oli ryhmä, jaotteluun otettiin mukaan vastaajien keskuudesta ylin tutkinto.



Kuva 3. Vastaajien toimenkuva organisaatiossa.

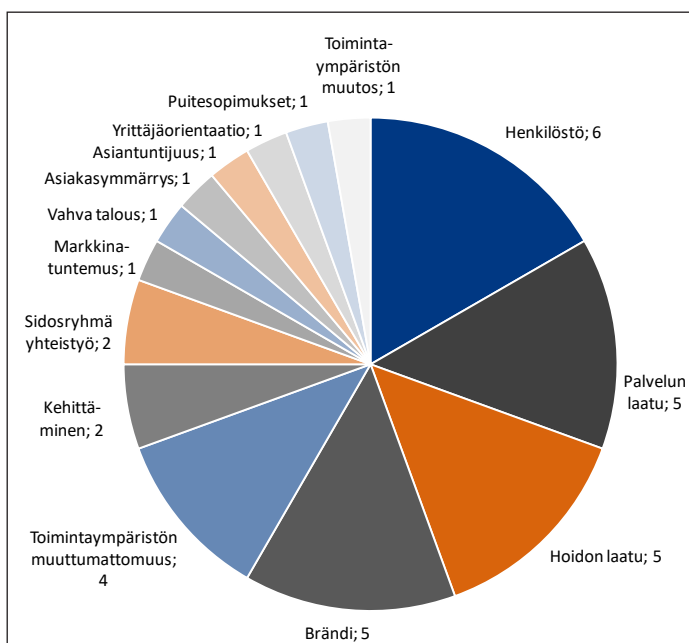


Kuva 4. Osallistujien koulutustausta.



Kuva 5. Osallistujaorganisaatioiden henkilöstömäärä.

Kaakkois-Suomen valmennukseen valittiin enimmäkseen sosiaalialan yrityksiä, mitä ei nähty ongelmana, koska aiemmin alkaneen Pirkanmaa - Etelä-Pohjanmaa valmennuksen osallistajat olivat enimmäkseen terveystalvalialta. Kaakkois-Suomen valinnassa huomioitiin lisäksi maantieteellinen edustus muiden valintakriteerien niin sallien. Valmennukseen valittiin kolme organisaatiota Etelä-Karjalasta, viisi Kymenlaaksosta ja kaksi muualta Suomesta.



Kuva 6. Menestystekijät -luokittelu.

Kaakkois-Suomen valmennukseen osallistuvat palveluntuottajat olivat aloilta, jotka tuottavat palveluita seuraaville ryhmille:

- Ikäihmiset- / kotiin vietävät hoivapalvelut 2 kpl
- Päihde- ja mielenterveyskuntoutus 3 kpl
- Lastensuojelu 2 kpl
- Fysioterapia- ja terveystalvalut 1 kpl
- Työllisyys- ja kasvupalvelut 2 kpl

Valmennus oli suunnattu yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille, joiden henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä. Osallistujaorganisaatiosta kolme on mikroyrityksiä eli yrityksen palveluksessa on alle kymmenen henkilöä (kuva 5). Viiden organisaation koko on 10-49 henkilöä.

4.2 Toiminnan menestystekijät osallistujaorganisaatioiden näkökulmasta

Aineiston luokittelussa keskeiseksi organisaation menestymiseen vaikuttavaksi tekijäksi osallistujaorganisaatioiden keskuudessa nousi henkilöstöön liittyvät asiat, joita ilmeni vastauksissa kuusi kertaa. Palvelun sekä hoidon laatuun ja brändiin liittyviä asioita aineistossa esiintyi kutakin viisi kertaa. Aineistossa ilmeni myös neljä kertaa tekijöitä, jotka luokiteltiin ryhmään toimintaympäristön muuttumattomuus. Loput kehittämiseen, yhteistyöhön, talouteen, asiakasymmärrykseen, markkinatuntemukseen, asiantuntijuuteen ja yrittämiseen liittyvät asiat nähtiin vastauksissa menestystekijöinä vain harvakseltaan. Aineistosta laaditut luokittelut esitetään kuvassa 6.

Sosiaali- ja terveystalvalalan työvoimavaltaisuus ja työntekijöiden merkitys toiminnan kannalta näkyi vastauksissa. Aineistossa esiintyi seuraavia henkilöstöön liittyviä menestystekijäilmauksia: *”henkilökunta pitkäaikaista”*, *”ammattimainen henkilökunta”* ja *”Osaava henkilökunta”*. Vastausten perusteella luotiin luokka henkilöstö.

Palvelun laatu -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyivät konkreettisesti tarjottavaan palveluun ja niiden muokkaamiseen asiakkaan tarpeiden mukaan. Seuraavat menestymiseen liittyvät ilmaukset sijoitettiin luokkaan palvelun laatu: *”räättälöinti palveluissa”*, *”joustavuus”* ja *”tehdään riittävän hyviä palveluita”*.

Vastaukset, joissa painotettiin menestystekijöinä hoitoon liittyviä asioita, sijoitettiin luokkaan hoidon laatu. Vastauksissa kuvattiin hoidon laatua esimer-

kiksi seuraavilla ilmaisuilla ”Korkea hoitolaatu”, ”Hyvä hoidon laatu” ja ”laatu”.

Brändi -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyvät yhteisömerkkeihin tai imago ja maine tekijöihin. Vastauksissa käytettiin seuraavia brändiin liittyviä kuvauksia ”vanha hyvä brändi”, ”Arvomaailma” ja ”tunnettavuus”.

Toimintaympäristön muuttumattomuus -luokkaan sijoitettiin esimerkiksi seuraavia mainintoja ”Ydinasiakasryhmä pysynyt alusta asti samansuuntaisena” ja ”vanhalaitos”.

4.3 Toiminnan mittarit

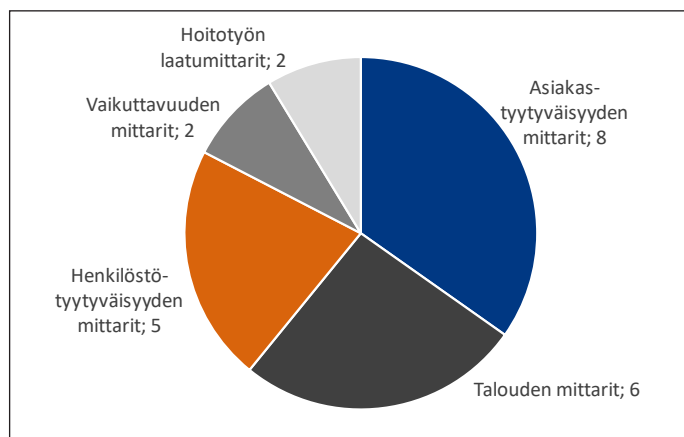
Valmennukseen osallistuvilla organisaatioilla on käytössään useita mittareita. Aineiston luokittelussa keskeisiksi toiminnan mittareiksi nousi asiakastytytyväisyyden mittarit, joita ilmeni vastauksissa kahdeksan kertaa. Talouteen liittyviä mittareita esiintyi aineistossa kuusi kertaa ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä mittareita viisi kertaa. Hoitotyön laatuun ja vaikuttavuuteen liittyviä mittareita kuvattiin aineistossa kaksi kertaa. Aineistosta laaditut luokittelut esitetään kuvassa 7.

Asiakastytytyväisyyttä kuvattiin esimerkiksi seuraavilla mittareilla ”Asiakastytytyväisyyskyselyt”, ”Asiakaspalautteet” ja ”Eriolaiset tyytyväisyyskyselyt”.

Talouden mittarit -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyvät organisaation kannattavuuteen. Käytössä oli esimerkiksi seuraavia talousmittareita ”Asiakasryhmittäin kuukausittain tulosmittarit”, ”Talousmittarit”, ”strategiset mittarit” ja ”suoriteseuranta”.

Vastaukset, joissa painotettiin henkilöstöön tai henkilöstön viihtymiseen ja motivaatioon liittyviä asioita, sijoitettiin luokkaan henkilöstötytytyväisyyden mittarit. Vastauksissa mainittiin seuraavia henkilöstöön liittyviä mittaustekijöitä ”Henkilöstölle suunnatut kyselyt”, ”henkilöstö sairauspoissaolot” ja ”työhyvinvointikyselyt”.

Vaikuttavuuteen liittyviä mittareita kuvattiin aineistossa seuraavasti ”Tilaajien määrittelemiä vaikuttavuusmittareita” ja hoidon laatuun liittyviä mittareita seuraavasti ”hoidon mittareita, saavutetaanko hyötyjä”.

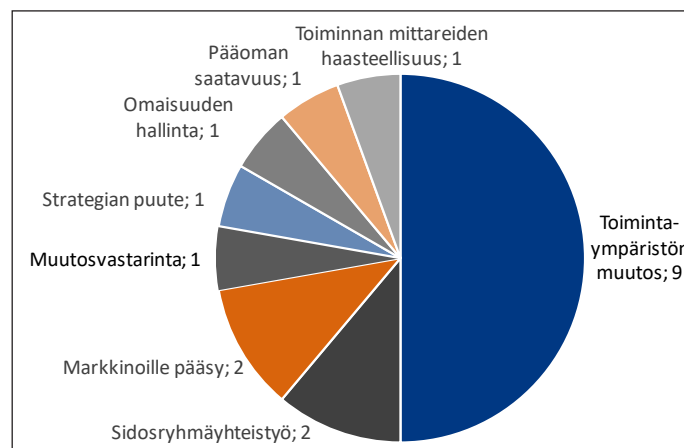


Kuva 7. Toiminnan mittarit -luokittelu

4.4 Toiminnan keskeisimmät haasteet

Aineiston luokittelussa keskeiseksi toiminnan haasteeksi nousi toimintaympäristön muutokseen liittyvät tekijät, joita ilmeni vastauksissa yhdeksän kertaa. Sidosryhmäyhteistyöhön ja markkinoille pääsyyn liittyviä vastauksia esiintyi kutakin kaksi kertaa. Loput muutosvastarintaan, strategian puutteeseen, omaisuuden hallintaan, pääoman saatavuuteen ja toiminnan mittaamiseen liittyvät asiat nähtiin vastauksissa haasteina vain harvakseltaan. Aineistosta laaditut luokittelut esitetään kuvassa 8.

Valmisteilla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus ja palveluiden järjestämisen siirtyminen kunnilta kuntayhtymille näytti askarruttavan vastaajia. Haasteita kuvattiin esimerkiksi seuraavasti ”Tulevaisuus mietityttää”, ”Toimintaympäristön epävarmuus, esim. SOTE-uudistus”, ”sote-kenttä elää kovasti” ja ”Emme tiedä mitä tulevaisuus tuo”. Vastausten perusteella luotiin luokka toimintaympäristön muutos.



Kuva 8. Toiminnan keskeisimmät haasteet -luokittelu.

Sidosryhmäyhteistyö -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyivät yhteistyöhön eri tilaajatahojen kanssa. Seuraavat yhteistyön haasteellisuuteen liittyvät ilmaukset ”*Konkreettiset yhteyden valmisteleviin organisaatioihin puuttuvat*” ja ”*palvelut tuotetaan paljon julkisen sektorin omana toimintana*” sijoitettiin tähän luokkaan.

Aineiston kvantitatiiviset vastaukset osoittivat osan vastaajista kokevan myös talouden hallinnan ja suunnittelun olevan haasteellista. Aineiston kvantitatiivissa kysymyksissä käytettiin seitsemäportaista Likert-asteikkoa, jossa arvo 4 kuvaa heikkoa osaamista ja arvo 10 erinomaista osaamista. Taulukossa 5 esitetään yhteenveto vastaajien talousosaamisesta, sote-uudistus-tietämyksestä ja palvelun sote-uudistus -vastaavuudesta. Vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja, jotka osoittivat kaikkien osa alueiden olevan kuitenkin keskimäärin hyvällä tasolla osallistujajoukossa.

Taulukko 5. Talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys, palvelun vastaavuus sote-uudistukseen.

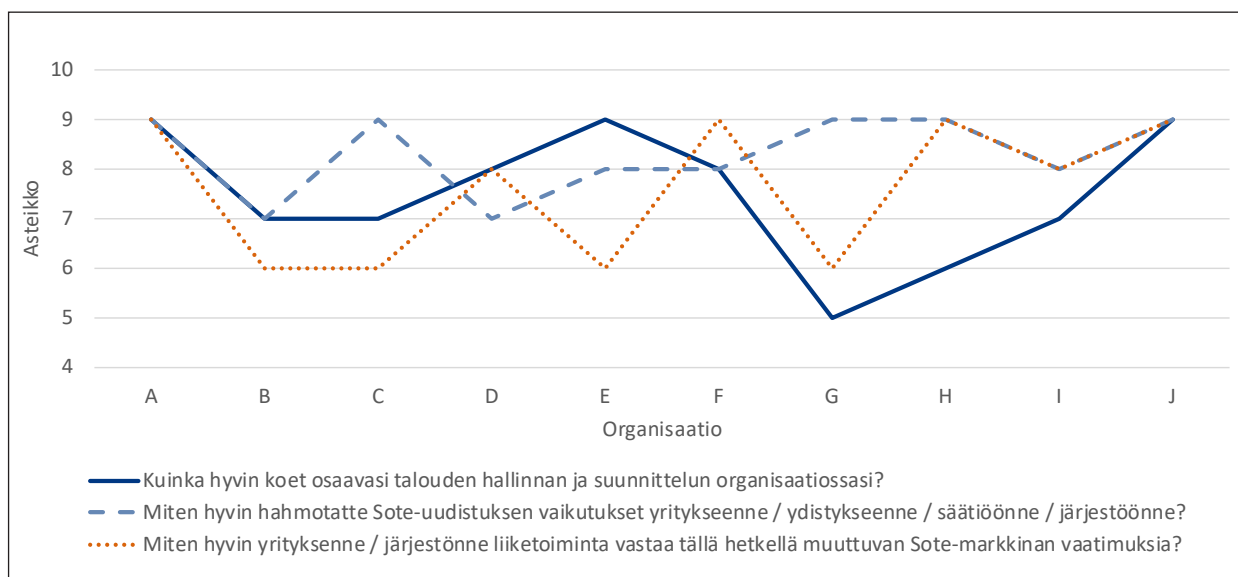
	Talous osaaminen (23)	Sote-uudistus-tietämys (24)	Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen (25)
Keskiarvo	7,5	8,3	7,6
Keskihajonta	1,4	0,8	1,4
Minimi	5	7	6
Maksimi	9	9	9
Mediaani	7,5	8,5	8
Määrä	10	10	10

Kuvassa 9 esitetään organisaatiokohtaiset vastaukset talousosaamiseen, sote-uudistus -tietämykseen ja palvelun sote-uudistus -vastaavuuteen. Kolmessa vastauksessa talouden hallinnan ja suunnittelun koettiin olevan kiitettävällä tasolla. Sote-uudistuksen vaikutukset toimintaan olivat selvillä kiitettävästi puolella vastaajista. Neljässä palveluntuottajaorganisaatiossa nähtiin liiketoiminnan vastaavan kiitettävästi muuttuvan sote-markkinan vaatimuksia ja neljässä organisaatiossa vastaavuuden nähtiin olevan kohtalaisella tasolla.

4.5 Asiakastietämys ja asiakkaiden osallistaminen liiketoiminnan kehittämiseen

Osallistujaorganisaatioiden loppuasiakkaiden määrä vaihteli muutamasta kymmenestä useisiin satoihin. Tilaaja-asiakkaiden osalta asiakasmäärät vaihtelivat alle kymmenestä useisiin kymmeniin. Joukossa oli yksi ainoastaan yksityisillä markkinoilla toimiva palveluntuottaja.

Asiakashankintatavat painottuivat kilpailutuksiin osallistumiseen ja suoraan yhteydenpitoon tilaaja-asiakkaisiin. Organisaatiot keräsivät tietoa asiakkaiden tarpeista ja palvelun vastaavuudesta asiakkaiden tar-



Kuva 9. Organisaatiokohtainen talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen.

peisiin. Tietoa saatiin asiakastyytyväisyyskyselyillä ja ottamalla loppuasiakkaita mukaan palveluiden suunnitteluun. Asiakaspalautteita käytettiin palveluiden kehittämiseen.

4.6 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä

Henkilöstön näkemyksiä organisaatioissa selvitetiin erilaisilla kyselyillä ja keskusteluilla. Henkilöstöltä saatua palautetta käytettiin toiminnan kehittämiseen. Kahdessa organisaatiossa henkilöstön osaamista hyödynnettiin kehittämispäivien muodossa.

Aineiston mukaan viiden organisaation henkilöstömäärä oli pysynyt samana tai lisääntynyt parilla työntekijällä viimeisen puolentoista vuoden aikana. Neljäs organisaatiossa henkilöstön määrä oli vähentynyt.

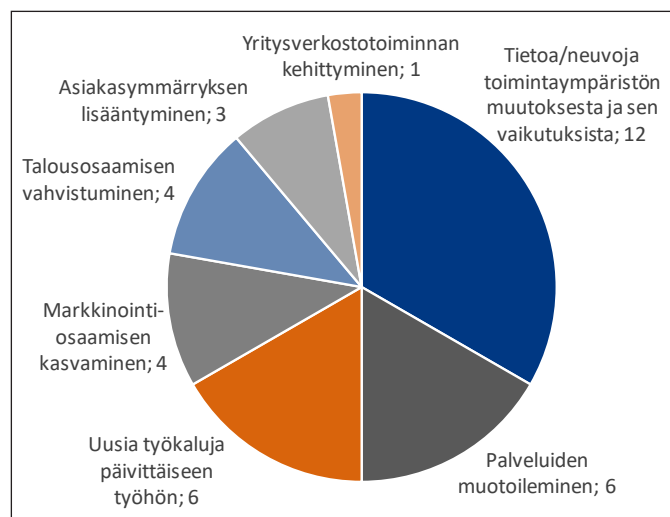
4.7 Markkinointiviestintä ja verkostoituminen

Varsinaisia markkinointiin erikoistuneita henkilöitä oli vain harvassa organisaatiossa. Viidessä vastauksessa todettiin koko henkilöstön osallistuvan markkinointiin. Markkinointikustannukset vaihtelivat viidestä sadasta eurosta kahteenkymmeneen tuhanteen euroon vuodessa. Organisaatiot käyttivät vain vähän suoraan loppukäyttäjille suunnattua markkinointia, koska loppukäyttäjä ei yleensä ole palvelun maksaja. Organisaatiolle oli tärkeämpää luoda suhteita viranhaltijoihin, joiden päätösten seurauksena organisaation palveluihin ohjautuu asiakkaita.

Kaikki osallistujat toimivat jossakin verkostossa. Laajimmillaan verkostot käsittivät useita kymmeniä toimijoita ja pienimmillään kolme toimijaa.

4.8 Odotukset valmennukselta

Valmennukselta odotettiin saatavan ensisijaisesti suoria tietoja ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta. Näitä vastauksia esiintyi kaksitoista kertaa. Palveluiden muotoiluun ja uusien työkalujen saamiseen liittyviä vastauksia aineistossa esiintyi kutakin kuusi kertaa. Markkinointiosaamisen ja talousosaamisen



Kuva 10. Odotukset valmennukselta -luokittelu.

lisääntymiseen liittyviä odotuksia aineistossa oli kutakin neljä kertaa. Lisäksi mainittiin asiakasymmärryksen laajentamiseen ja osallistujien väliseen verkostoitumiseen liittyviä odotuksia. Aineistosta laaditut luokittelut esitetään kuvassa 10.

Valmisteilla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus näkyi myös tässä aineistossa. Aineistossa esiintyi seuraavia tiedon saamiseen liittyviä ilmauksia: "Saadaan vastauksia tuleviin muutoksiin", "Odotan ulkopuoliselta taholta suoria neuvoja sekä ohjausta", "Saadaan asiantuntija-apua tuleviin sote ja maku muutoksiin" ja "Konkreettinen tieto muutoksesta". Vastausten perusteella luotiin luokka tietoja/neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista.

Palveluiden muotoileminen -luokkaan sijoitettiin seuraavat palveluiden kehittämiseen liittyvät asiat "Palvelumuotoilun ymmärtäminen", "Saada potkua ja uutta suuntaa", "Työkaluja palvelun muotoiluun" ja "Saadaan palvelut vastaamaan huutoon".

Seuraavia asioita "työkaluja, tapoja toimia, malleja käytännön työhön", "Uusien työkalujen saaminen hallitun laajenemisen toteuttamiseksi" ja "Sitä, että kiihdyttämön loppumisen jälkeen on mahdollista hyödyntää jaettava tietoa" sijoitettiin luokkaan työkaluja päivittäiseen työhön.

Aineiston kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja. Kysymyksissä käytettiin seitsemästä Likert-asteikkoa, jossa arvo 4 kuvaa heikkoa merkitystä ja arvo 10 erittäin suurta merkitystä. Taulukossa 6 esitetään yhteenveto vastaajien odotuksista mentoroinnin ja lähipäivien merkityksestä. Tilastolliset tunnusluvut osoittivat osallistujajoukon

odottavan lähipäivien olevan hyvin tärkeitä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta.

4.9 Yhteenveto lähtötilanteesta

Taulukko 6. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys valmennuksen alussa.

	Mentoroinnin merkitys (26)	Lähipäivien merkitys (27)
Keskiarvo	7,7	9,1
Keskihajonta	2,0	0,9
Minimi	4	8
Maksimi	10	10
Mediaani	8,5	9
Määrä	10	10

Kahdeksan osallistujaa pitivät mentorin apua tärkeänä, hyvin tärkeänä tai erittäin tärkeänä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta. Odotukset mentoroinnin merkityksestä jakoi vastaajien mielipiteet. Tässä aineistossa vastausten hajonta oli suurin verrattuna muihin kvantitatiivisiin kysymyksiin. Aineisto osoitti kaikkien osallistujien odotuksena olevan, että kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta lähipäivät ovat tärkeitä, hyvin tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Kuvassa 11 esitetään osallistujakohtaiset vastaukset mentoroinnin ja lähipäivien merkityksestä.

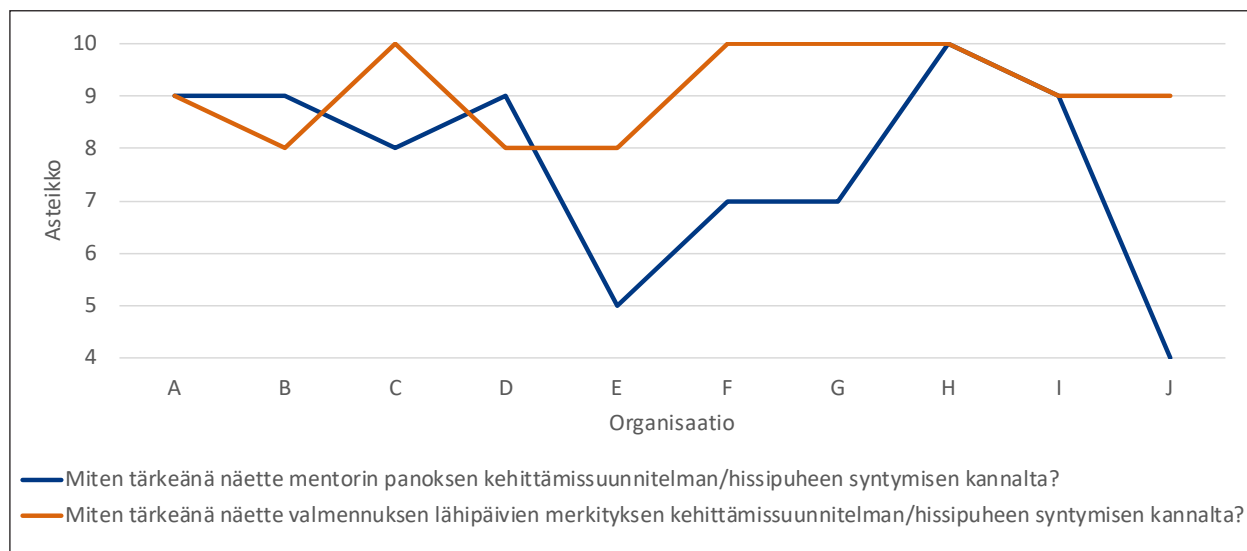
Lähtötilannekyselyn aineisto osoitti osallistujaorganisaatioissa olevan toimialaosaamisen lisäksi paljon korkeakouluosaamista (ammattikorkeakoulu ja yliopisto). Lähes puolet osallistujaorganisaatioista oli yrittäjävetoisia.

Osallistujat kokivat henkilöstöön liittyvät tekijät tärkeimpänä menestystekijänä. Mittareita tarkasteltaessa organisaatiot mainitsivat hyödyntävänsä eniten asiakastytyväisyyteen liittyviä mittareita.

Toimintaympäristön muutokseen liittyvät tekijät muodostivat toiminnan suurimman haasteen. Yksittäiset organisaatiot kokivat myös talousosaamisensa haasteellisena. Aineisto osoitti asiakashankintatapojen painottuvan kilpailutuksiin osallistumiseen ja suoraan yhteydenpitoon tilaaja-asiakkaisiin. Osa organisaatiosta hyödynsi loppuasiakkaiden kokemuksia ja osaamista kehittäessään heille paremmin suunnattuja palveluita. Henkilöstön osaamista kehittämistyössä hyödynnettiin kaikissa organisaatioissa.

Organisaatiot pitivät tärkeänä suhteiden luomista viranhaltijoihin, joiden päätöksillä loppuasiakkaita ohjautuu heidän palveluihinsa. Loppukäyttäjille suunnattua markkinointia organisaatiot käyttävät vähän, koska loppukäyttäjät eivät yleensä ole palvelun maksajia. Yritykset toimivat useissa verkostoissa.

Valmennukselle asetetut odotukset liittyivät ajankohtaisen toimintaympäristön muutokseen liittyvään tiedon saamiseen. Lisäksi valmennuksen lähipäivien odotettiin olevan merkittäviä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta.



Kuva 11. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys valmennuksen alussa organisaatioittain.

5 Osallistujien palautteet lähipäivistä

Valmennus koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta sekä viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä. Valmennuksen järjestäjien toimesta teetettiin jokaisen lähipäivän loppuksi osallistujille tyytyväisyyskysely webropolin avulla. Kyselyllä selvitettiin muun muassa osallistujien todennäköisyyttä suositella lähipäivää, osallistujien saamia työkaluja, ennakkotehtävien hyödyllisyyttä ja niihin paneutumista sekä organisaatiokohtaisen mentoroinnin tuloksellisuutta.

5.1 Lähipäivien sisältö ja toteutustapa vaihtelivat

Lähipäivät sisälsivät teeman mukaan painottuen erilaisen yhdistelmän luentoja, tehtäviä ja keskustelua. Yksi asiantuntija vastasi teeman mukaisesti päivän kokonaisuudesta paikan päällä. Lisäksi lyhyitä vierailijaluentoja toteutettiin etäyhteyden avulla. Lähipäiviin liittyvät ennako- ja välitehtävät sekä lähipäivien sisältö kuvataan alla.

Päivä I (27.11.2018, Kouvola)

- Ennakkotehtävät: kahden minuutin pituisen hissi-puheen työstäminen, Business Model Canvasin täyttäminen, perehtyminen sote-uudistuksen valinnanvapausmalleihin.
- Sisältö: osallistujaorganisaatioiden esittäytyminen hissi-puheen avulla, tietoa uudesta sote-toimintaympäristöstä, kiihdyttämön tavoitteiden ja pelisääntöjen läpikäyminen, valmentajien esittäytyminen, Business Model Canvasin läpikäyminen valmentajan kanssa.
- Toteutustapa: Luotain Consultingin asiantuntijoita paikan päällä, joiden lisäksi useita Sitran ja ELY-keskuksen asiantuntijoita.

Päivä II (4.12.2018, Lappeenranta)

- Välitehtävät: ennakkoperehtyminen palvelumuotoiluun, kehityskohteen valitseminen ja työstäminen Business Model Canvasin avulla, empatiakartan

tekeminen kolmesta neljä-asiakkaasta.

- Sisältö: uudet liiketoimintamallit – uudelleen muotoilu, asiakasymmärryksen luominen ja kasvataminen palvelumuotoilun avulla. Oman tuotteen esittelemine muille osallistujille. Palvelumuotoilun perusteiden läpikäyminen luennoimalla ja keskustelemalla. Unelmaprofiilien esittelemine muille osallistujille. Seuraavan välitehtävän haastattelukysymysten pohtiminen ja testaaminen.
- Toteutustapa: palvelumuotoilija Tanja Verho paikan päällä.

Päivä III (11.12.2018, Kotka)

- Välitehtävät: viiden olemassa olevan tai potentiaalisen asiakkaan haastatteleminen, aiemmin aloitetun neljä-asiakasprofiilin loppuunsaattaminen, sote-liiketoimintamalleihin perehtyminen.
- Sisältö: Uudet liiketoimintamallit – palvelupolun mallintaminen. Palvelupolun, testaamisen ja asiakkaan kuuntelun merkitys kehittämistyössä. Asiakashaastattelussa esiin nousseiden asioiden läpikäyminen. Prototypoinnin esittelemine luennoimalla. Asiakkuuden työstäminen työpajojen ja keskusteluiden avulla. Proton rakentaminen ja idean testaaminen ryhmän sisällä.
- Toteutustapa: palvelumuotoilija Tanja Verho paikan päällä.

Päivä IV (18.12.2018, Kouvola)

- Välitehtävät: loppukäyttäjän ja maksajan palvelupolkujen mallintaminen.
- Sisältö: palvelumuotoilu – asiakasprosessi ja yrityksen tarina. Palvelupolkujen esittelemine muille osallistujille. Työpajat liittyen asiakasprosessin mallintamiseen ja tarinallistamiseen.
- Toteutustapa: asiantuntija Veera Matilainen paikan päällä.

Päivä V (8.1.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: kolmen potentiaalisen asiakkaan tapaaminen ja idean testaaminen heillä, kehittämissuunnitelma-aihion esittelemine omassa organisaatiossa, perehtyminen vaikutusten arviointi-kanvaasiin.

- Sisältö: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnus ja mittaaminen. Luento aiheesta ”vaikuttavuuden tuottaminen ja todentaminen”, jonka jälkeen harjoiteltiin vaikuttavuuden mallintamista vaikuttavuusketjulla. Luento aiheesta ”hyödylliset muutokset vaikuttavuusketjuun ja riskien tunnistaminen”, jonka jälkeen hiottiin vaikuttavuusketjua eteenpäin. Lopuksi luento aiheesta ”vaikuttavuuden mittarit”, jonka jälkeen laadittiin oman toiminnan mittaamiseen sopivat mittarit ja luotiin kuvitteellinen mittaristokojelauta niiden seuraamiseen.
- Toteutustapa: asiantuntija Saila Tykkyläinen paikan päällä.

Päivä VI (15.1.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: vaikuttavuuden mallinnuksen ja mittariston vieminen osaksi kehittämissuunnitelmaa, budjettiharjoituksen tekeminen, sote-keskuksen talousmallinnukseen perehtyminen.
- Sisältö: ajankohtaista sote-tietoutta, liiketoiminnan talousmallinnus ja kassavirtaennuste. Tuloslaskelmaharjoituksen läpikäyminen sekä erilaisten liiketoimintamallien esitleminen. Työpaja oman liiketoiminnan taloudelliseen mallintamiseen. Kassavirtaennusteen laatimisen perusteiden läpikäyminen, jonka jälkeen laadittiin kassavirtaennuste omalle palvelulle.
- Toteutustapa: sote-tietoutta Heli Veripää ja Terhi Tevameri paikan päällä ja talousmallinnus Mika Uusi-Pietilä paikan päällä.

Päivä VII (22.1.2019, Lappeenranta)

- Välitehtävät: yrityksen palvelutuotekohtaisten tulovirtojen konkretisoiminen, kassavirtaennusteen laatiminen, ulkopuolisen rahoitustarpeen pohtiminen.
- Sisältö: Julkiset ja yksityiset rahoitusvaihtoehdot ja hyvän hissipuheen rakenne. Julkisten rahoitusinstrumenttien esitleminen ELY-keskuksen edustajien toimesta. STEA-rahoituksen ja pääomasijoittajien odotusten esitleminen skypen välityksellä. Sofiakylä Oy yritys-casen esitleminen skypen välityksellä. Organisaation tarpeiden mukaan kehittämissuunnitelman kassavirtalaskelman työstäminen.
- Toteutustapa: talousmallinnus Mika Uusi-Pietilä paikan päällä ja useita lyhyitä asiantuntija puheenvuoroja skypen välityksellä.

Päivä VIII (29.1.2019, Kotka)

- Välitehtävät: ensimmäisen kehittämissuunnitelma-version lähettäminen mentorille kommentoitavaksi, uuden kolmen minuutin version tekeminen hissipuheesta, hissipuhemateriaaleihin tutustuminen.
- Sisältö: Loistavan hissipuheen anatomia. Hissipuheiden esittäminen ja niistä palautteiden saaminen. Hissipuheiden työstäminen ja uudelleen esittäminen.
- Toteutustapa: asiantuntija Sami Etula paikan päällä.

Päivä IX (5.2.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: yrityksen markkinointi tavoitteiden ja digitaalisen markkinoinnin tilan pohtiminen, markkinointiin käytettävien resurssien ja mittareiden suunnitteleminen.
- Sisältö: Brändäys sekä digitaalinen myynti- ja markkinointi. Kelan toiminnan esitleminen Skypen välityksellä. Luento ”markkinoinnin suunnittelun periaatteista ja keinoista”, jonka jälkeen välitehtävien läpikäyminen. Luento ja keskustelua aiheesta ”digimarkkinointi ja markkinointikalenteri”. Lopuksi Kymsoten tilannekatsaus skypen välityksellä.
- Toteutustapa: asiantuntija Minttu Lampinen paikan päällä ja Kelan sekä Kymsoten asiantuntijat skypen välityksellä.

Päivä X (13.2.2019, Kouvola)

- Sisältö: päätöstilaisuus, jossa useita asiantuntijapuheenvuoroja ja osallistujien kolmen minuutin hissipuheiden esittäminen sekä niistä palautteiden antaminen.
- Toteutustapa: TEM:n ja Sitran asiantuntijoita paikan päällä.

5.2 Lähipäivät olivat hyödyllisiä

Kahdeksan organisaatiota osallistui kaikkiin lähipäiviin. Niistä lähipäivissä paikan päällä oli 1-3 henkilöä. Yksi organisaatio osallistui yhdeksään lähipäivään pääasiassa yhden henkilön toimesta. Yksi organisaatio osallistui kahdeksaan lähipäivään. Osallistujien tyytyväisyyttä lähipäiviin mitattiin NPS (Net Promoter Score) luvulla. Menetelmä perustuu yhteen kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tämän päivän sisältöä ja työskentelyä kollegallesi ja toi-

selle yrittäjälle?”. Tämä ennustaa osallistujan todennäköisyyttä suositella valmennusta muille. Vastaukset annetaan asteikolla 0-10 ja ne jaotellaan kolmeen luokkaan seuraavasti: arvostelijat (0-6), passiiviset (7-8) ja suosittelijat (9-10). NPS-luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. Luku ilmoitetaan kokonaislukuna ja se voi vaihdella -100:sta (kaikki ovat arvostelijoita) +100:aan (kaikki ovat suosittelijoita). (Faltejsková et al. 2016) Lähipäivien NPS-luvut esitetään taulukossa 7, josta havaitaan jokaisella lähipäivällä olleen suosittelijoita. Kuuden päivän kohdalla valmennusta suosittavia vastaajia oli passiivisesti valmennukseen suhtautuvia enemmän tai saman verran. Kyselyn vastaajamäärät ovat laskeneet valmennuksen edetessä 16 henkilöstä 8 henkilöön. Ensimmäinen lähipäivä oli valmennuksen kick-off tilaisuus ja sen kyselylomakkeessa ei kerätty NPS arvoa. Päivä kymmenen oli valmennuksen päätöstilaisuus, jossa tyytyväisyyttä ei mitattu.

Taulukko 7. Lähipäivien NPS-luvut.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
NPS		64	50	19	87	15	0	36	62
Arvostelijat				2		2	2	2	
Passiiviset		5	7	9	2	7	8	3	3
Suosittelijat		9	7	5	13	4	2	6	5
Vastaajamäärä	16	14	14	16	15	13	12	11	8

Osallistujilta kysyttiin perusteluja antamalleen NPS luvulle. Lähipäivät, joiden NPS luku oli 50 tai yli saivat perusteluissa runsaasti positiivista palautetta. Palautteessa kehuttiin lähipäivän luennoitsijoiden osaamista sekä tietoa ja työkaluja, joita päivät tarjosivat. Arvostelijoita oli vain neljässä päivässä ja niissäkin vain kaksi. NPS-luvulla mitattuna yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnukseen ja mittaamiseen keskittynyt päivä oli paras. Huonoimman luvun sai julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittynyt päivä, jossa oli eniten etäyhteyden kautta tapahtuneita vierailijoiden luennointi osuuksia.

5.3 Lähipäivistä saatiin uusia työkaluja

Osallistujat kokivat saavansa lähipäivistä konkreettisia työkaluja liiketoiminnan muotoiluun ja kilpailukykyyn kehittämiseen. Lähipäiväkohtaiset vastausmäärät esitetään taulukossa 8. Julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneestä päivästä vastaajista neljä ei kokenut saavansa mitään uusia työkaluja.

Taulukko 8. Konkreettisia työkaluja liiketoiminnan muotoiluun ja kilpailukykyyn kehittämiseen lähipäivittäin.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
En tiedä	4	2	3	2	1	0	1	0	0
Kyllä	12	12	11	14	14	12	7	10	8
En	0	0	0	0	0	1	4	1	0

Osallistujilta kysyttiin avoimella kysymyksellä tietoja saaduista työkaluista. Ensimmäiseltä kick-off päivältä saatiin liiketoimintamallien rakentamiseen ja kehittämiseen soveltuva työkalu Business Model Canvas. Palvelumuotoilupäivistä löydettiin useita hyödyllisiä työkaluja, kuten Moscow-tila, tuplatimantti, empatiakartta, hyvä/pahaseinä, käyttäjäpersoonat, palvelupolku, service blueprint, prototypointi ja stooripuu. Vaikuttavuuteen liittyen uusina työkaluina saatiin vaikuttavuus -kanvaasi ja mittaristokojelauta, joiden avulla toiminnan vaikuttavuutta voidaan todentaa ja viestiä. Lähipäiviltä, jotka liittyivät rahoitukseen, osallistujat totesivat saaneensa työkaluja myyntikatteeseen laskemiseen, kassavirtaennusteen täyttämiseen, budjetointiin ja eri rahoitusvaihtoehtoihin. Hissipuheeseen liittyvästä lähipäivästä saatiin neuvoja esittelypuheen rakentamiseen ja esiintymiseen. Markkinointiin keskittynyt päivä tarjosi tietoa useista ilmaisista digisovelluksista ja apuja markkinointisuunnitelman tekemiseen.

Vastausten keskiarvo lähipäivän ennakotehtävien hyödyllisyydestä oli pääsääntöisesti tyydyttävä tai hyvä. Ainoastaan julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneen päivän ennakotehtävät koettiin hyödyllisyydeltään kohtalaisiksi. Ennakotehtäviin paneutuminen oli tyydyttävällä tasolla kolmen palvelumuotoiluun liittyvän päivän osalta. Tämän jälkeen

tehtäviin paneutuminen oli kohtalaista, hissipuheen anatomiaan liittyvää valmennusta lukuun ottamatta. Hissipuheeseen liittyviin ennakkotehtäviin paneuduttiin tyydyttävästi. Vastauksiin liittyvät tunnusluvut kerrotaan taulukossa 9.

Taulukko 9. Ennakkotehtävien hyödyllisyys ja niihin paneutuminen.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Keskiarvo tehtävien hyödyllisyys		7,8	7,3	7,8	7,1	7,1	6,1	7,6	7,1
Keskihajonta tehtävien hyödyllisyys		0,9	2,0	0,9	1,9	1,9	2,1	3,0	2,5
Keskiarvo tehtäviin paneutuminen		7	6,5	6,9	5,7	6,5	5,7	7,3	5,6
Keskihajonta tehtäviin paneutuminen		2,2	2,2	1,5	2,8	2,7	2,3	2,7	2,2

5.4 Mentorointia opittiin hyödyntämään

Osassa organisaatioita yrityskohtaista mentoria hyödynnettiin vasta valmennuksen loppupuolella. Valmennuksen alun avoimissa vastauksissa todettiin, ettei mentoroinnille ole ollut siinä kohtaa tarvetta tai mentorointi ei ollut toteutunut aikataulullisista haasteista johtuen. Hissipuheeseen liittyvässä lähipäivässä osallistujat kokivat eniten hyötyvänsä organisaationsa mentorin avusta. Vähiten mentoria hyödynnettiin ennen toista palvelumuotoiluun liittyvää päivää. Lähipäiväkohtaiset mentoroinnin tuloksellisuuteen liittyvät keskiarvo ja hajontaluvut esitetään taulukossa 10.

Taulukko 10. Lähipäivää edeltäneen organisaatiokohtaisen mentoroinnin tuloksellisuus.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Keskiarvo mentoroinnin tuloksellisuus		5,8	4,1	6,3	5,5	7,3	6,4	9,1	7,5
Keskihajonta mentoroinnin tuloksellisuus		2,8	3,2	2,7	3,1	1,8	3,3	0,8	1,7

6 Mentoreiden arvio osallistujien osaamisesta

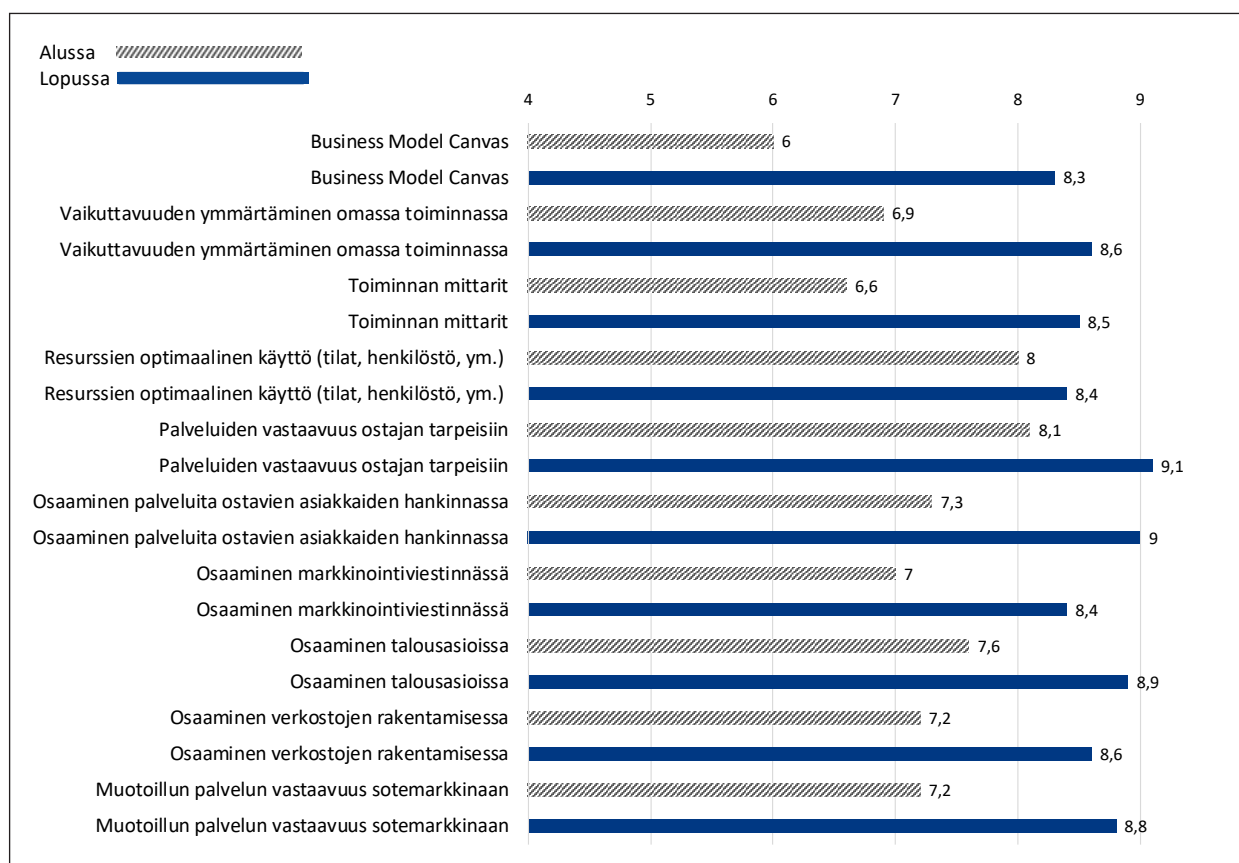
Kaikkia viittä mentoria pyydettiin arvioimaan osallistajaorganisaatioiden kehittymistä liitteen 3 mukaisella webropol-kyselyllä. Kaikki mentorit vastasivat kyselyyn. Jokaisella mentorilla oli arvioitavana kaksi valmentamaansa osallistajaorganisaatiota. Kysymyksillä kartoitettiin mentoreiden näkemystä osallistajaorganisaatioiden osaamisen tasosta valmennuksen alussa ja lopussa. Mentoreita pyydettiin myös arvioimaan kehittämissuunnitelmaa ja kertomaan näkemyksensä organisaation kohtaamista haasteista.

Kysymyksillä selvitettiin Business Model Canvasin tasoa, toiminnan vaikuttavuuden ymmärtämistä, käytössä olevien mittareiden sopivuutta, resurssien optimaalista käyttöä, palveluiden vastaavuutta niitä ostavien asiakkaiden tarpeisiin ja osaamista asiakshankinnassa, markkinointiviestinnässä, talousasioissa sekä verkostojen rakentamisessa. Lisäksi selvitettiin kuinka hyvin uudelleenmuotoiltu palvelu vastasi sote-markkinan vaatimuksiin. Kysymyksissä käytettiin

seitsenportaista Likert-asteikkoa, jossa arvo 4 kuvaa erittäin heikkoa osaamista ja arvo 10 erittäin hyvää osaamista. Kvantitatiivisesta aineistosta laskettiin keskiarvot, jotka kuvaavat osallistujien osaamista valmennuksen alussa ja lopussa kymmenellä eri osaamisalueella. Lisäksi osaamisen tasoa tarkasteltiin erikseen yritysten ja kolmannen sektorin osalta.

6.1 Kehittymistä tapahtui kaikilla osa-alueilla

Osallistajaorganisaatioiden lähtötaso nähtiin useilla osa-alueilla korkeana jo valmennuksen alussa. Silti osaaminen kaikilla osa-alueilla kehittyi. Osaamisen tasot valmennuksen alussa ja lopussa esitetään kuvassa 12. Valmennuksen aikana eniten oppimista tapahtui kolmella osa-alueella. Liiketoimintasuunnitelmi-



Kuva 12. Mentoreiden näkemys osallistujien osaamisen tasoista.

en kuvaaminen Business Model Canvas -muodossa nousi tasolta 6 tasolle 8,3. Toiminnan mittaamiseen käytettäviä mittareita saatiin päivitettyä vastaamaan tiedolla johtamisen tarpeisiin. Mittareiden sopivuus toiminnan mittaamiseen nousi valmennuksen aikana tasolle 8,5. Lisäksi organisaatioiden ymmärrys toimintansa vaikuttavuudesta kehittyi tasolle 8,6.

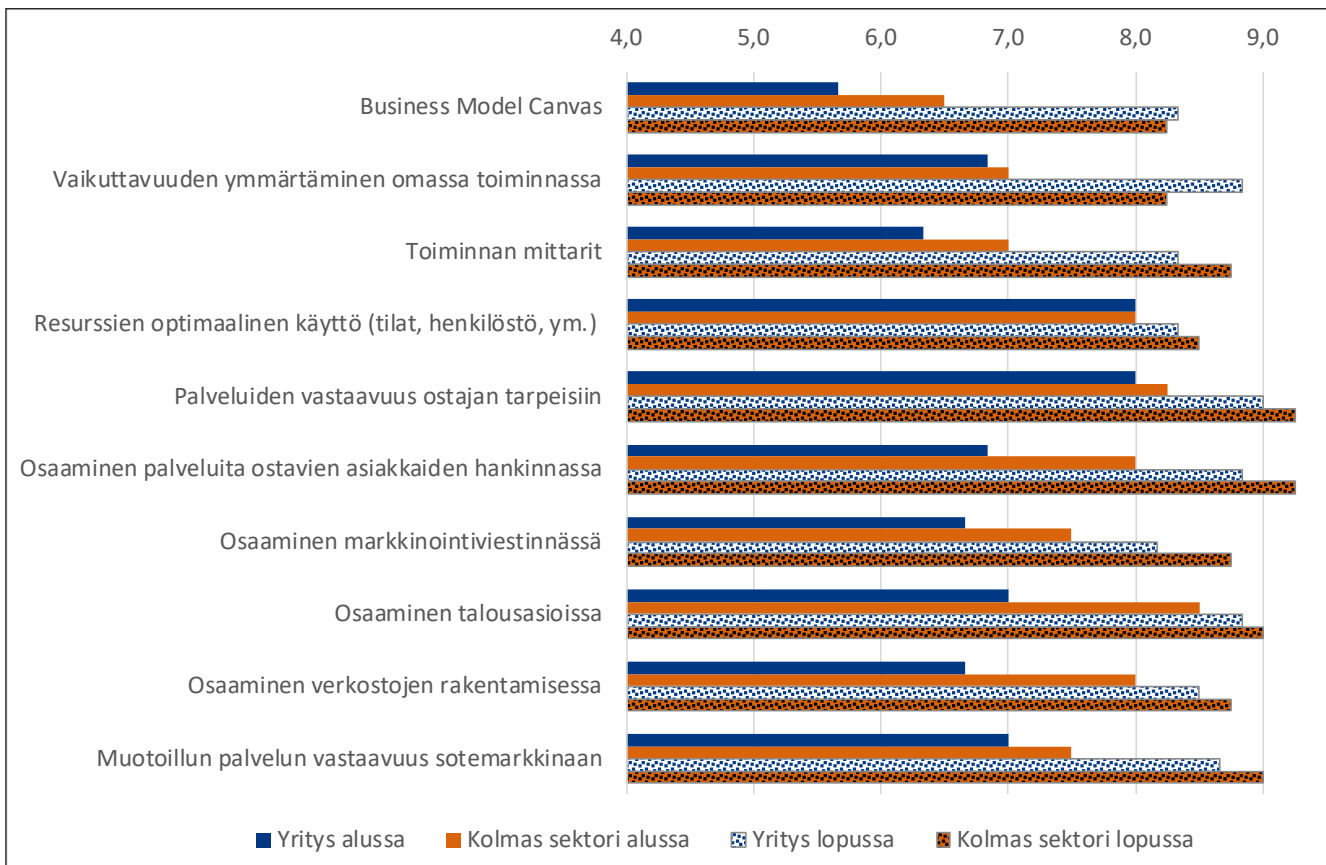
Kiitettävälle tasolle valmennuksen johdosta nousi useita tekijöitä, kuten asiakashankintaosaaminen. Organisaatioiden palvelut vastasivat hyvin palveluita ostavien asiakkaiden tarpeisiin jo valmennuksen alussa ja kuitenkin tämä osaaminen kehittyi valmennuksen avulla edelleen. Uusi palvelu saatiin muotoiltua vastaamaan entistä paremmin sote-markkinoita.

Osallistujaorganisaatioissa talousosaaminen oli jo valmennuksen alussa hyvällä tasolla, ja nousi edelleen kiitettävälle tasolle. Yritysten käytössä olevat resurssit, kuten tilat ja henkilöstö olivat valmennuksen alusta alkaen optimaalisesti käytössä. Resurssien optimaalisessa hyödyntämisessä tapahtuikin vain vähän muutosta.

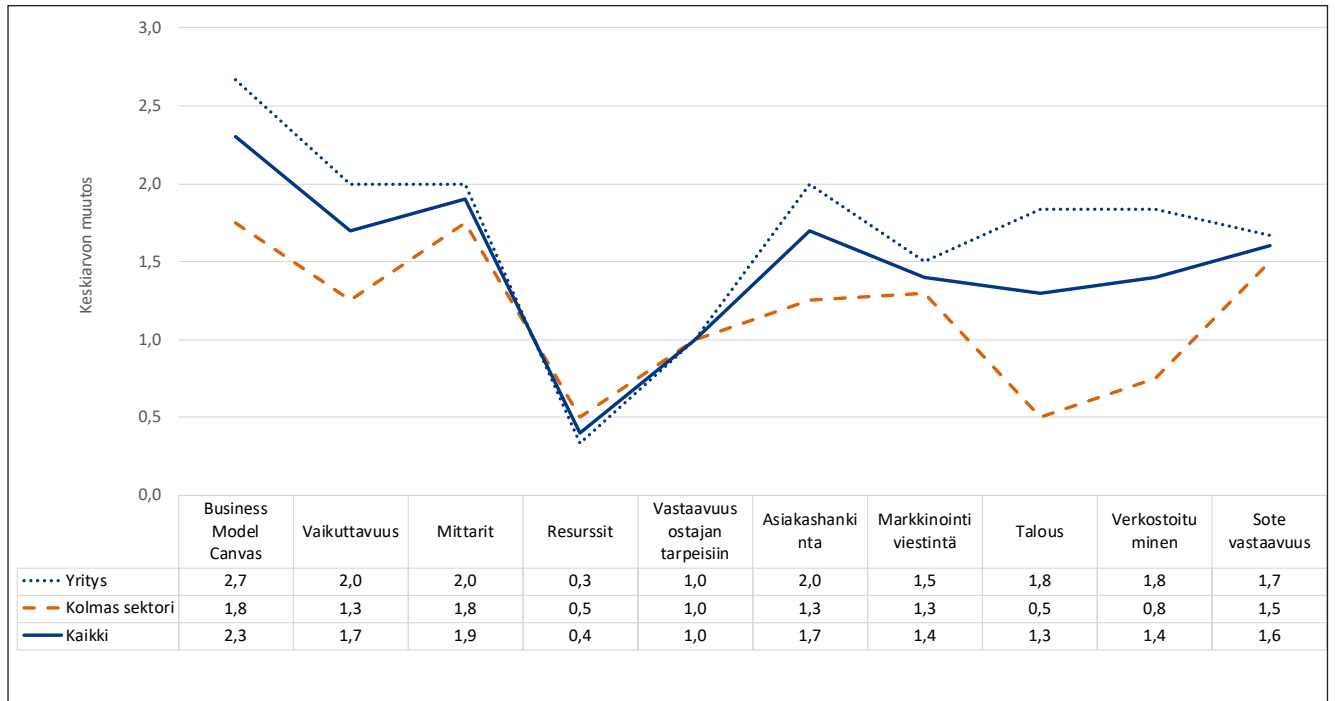
Valmennuksen johdosta osallistujista tuli kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyntäviä verkostoja. Osaaminen verkostojen rakentamisessa oli tasolla 7,2 ja nousi tasolle 8,6. Valmennus lisäsi myös osallistujien osaamista palveluiden myymisessä ostajille markkinointiviestinnän keinoin. Markkinointiviestintäosaaminen oli alussa tasolla 7 ja nousi valmennuksen johdosta tasolle 8,4.

6.2 Mentoreiden näkemys yritysten ja kolmannen sektorin osaamistasojen eroista

Organisaatioiden osaamisen tasoa alussa ja lopussa selvitettiin myös erikseen yritysten ja kolmannen sektorin osalta (kuva 13). Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämöön osallistui kuusi yritystä ja neljä kolmannen sektorin organisaatiota. Lähtötilanteessa kolmas



Kuva 13. Mentorien näkemys yritysten ja kolmannen sektorin osaamisesta alussa ja lopussa.



Kuva 14. Keskiarvon muutos yritysten ja kolmannen sektorin kehittymisen osalta.

sektori oli yrityksistä korkeammalla tasolla muilla osa-alueilla paitsi resurssien optimaalisessa käytössä. Lopussa kolmas sektori oli edelleen yrityksistä korkeammalla tasolla muilla osa-alueilla paitsi Business Model Canvasin tasossa ja vaikuttavuuden ymmärtämisessä.

Mitattujen osa-alueiden keskiarvojen muutoksia tarkasteltaessa havaittiin yritysten osaamisen kehittyneen kymmenestä osa-alueesta kahdeksassa kolmatta sektoria enemmän (kuva 14). Kolmannen sektorin organisaatiot kehittyivät yrityksistä hieman enemmän resurssien optimaalisessa hyödyntämisessä.

6.3 Kehittämissuunnitelmat olivat hyviä

Mentorit kuvasivat uuden palvelun muotoilemiseksi laadittuja kehittämissuunnitelmia hyväksi, realistisiksi, hyvin aikataulutetuiksi ja organisaation kehitysvaiheeseen liittyen oikean tasoisiksi. Kehittämissuunnitelmiin kerättiin organisaatioiden näkökulmasta olennainen

tieto ja suunnitelmat tarjoavatkin hyvän lähtökohdan oman toiminnan systemaattisemmalle kehittämiselle. Ainoastaan yhteen kehittämissuunnitelmaan kaivattiin enemmän konkreettisia asioita.

Mentoreiden näkemykset organisaatioiden kohtaamista haasteista liittyivät pääoman saatavuuteen, resurssien puutteeseen, toiminnan skaalaamiseen ja tilaajaympäristöön. Lisäksi haasteina nähtiin muutoksessa mukana pysyminen ja oikeanlaisen palvelun tuottaminen.

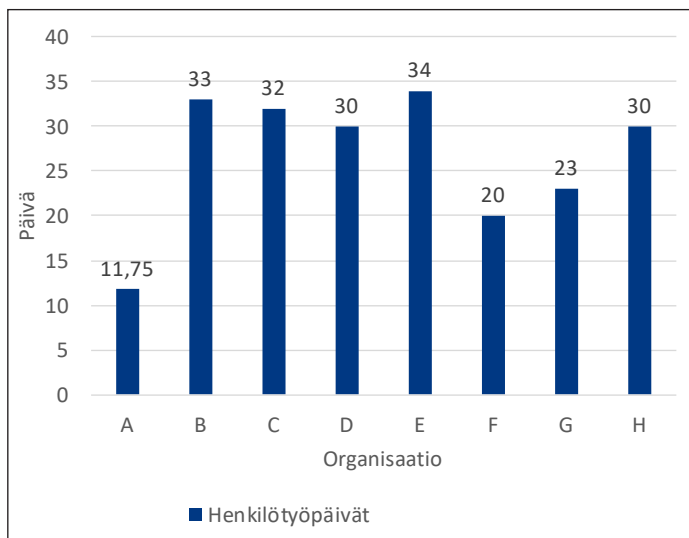
7 Muutoksen arviointi loppukyselyn perusteella

Kaikille kymmenelle Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön osallistajaorganisaatiolle lähetettiin 31 kysymystä sisältävä webropol-kysely (LIITE 2). Kyselyllä selvitettiin osallistujien tilannetta valmennuksen lopussa. Kysymykset noudattelivat vaikutusten arviointi -kanvaasiin (kuva 2) määriteltyjä mittareita. Lisäksi lähtötilannekyselyn talous ja sote-uudistus -osaamiseen liittyvät kysymykset uusittiin. Kahdeksan osallistajaorganisaatiota vastasi kyselyyn.

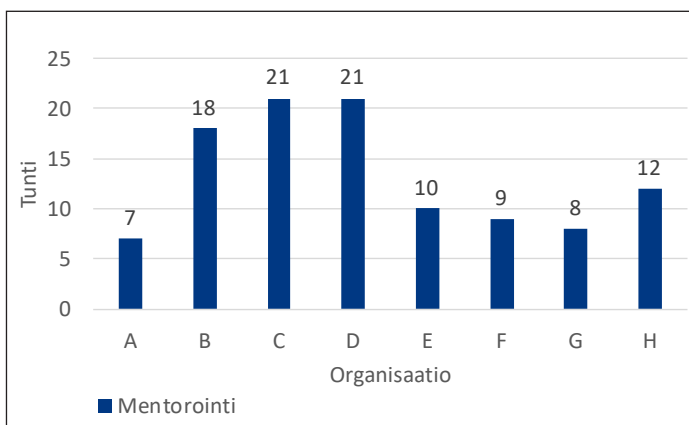
Osallistujilta kysyttiin, miten valmennus täytti heidän sille asettamat odotukset ja millaisia muutoksia toiminnassa tapahtui. Kyselyllä selvitettiin toiminnan keskeisimmistä haasteista ja asiakasymmärryksessä tapahtuneita muutoksia sekä valmennuksen vaikutuk-

sia markkinointiosaamisen ja verkostoitumisen kehittymiseen. Lisäksi selvitettiin osallistujien valmennukseen käyttämää aikaa ja valmennuksen laatua sekä liikevaihdon muutosta. Kyselyllä selvitettiin myös organisaatioiden aikomusta päivittää toiminnan mittaamiseen käytettäviä mittareita.

Vastaukset kyselyn kymmeneen avoimeen kvalitatiiviseen kysymykseen analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Analyysivaiheessa vastaukset pelkistettiin ja luotiin luokittelu, jonka alle pelkistetyt vastaukset sijoitettiin. Aineiston kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja. Kysymyksissä käytettiin seitsemästä Likert-asteikkoa. Vastaukset esitetään mukailleen lähtötilannekyselyssä käytettyjä teemoja.



Kuva 15. Osallistujien Sote-kiihdyttämöön käyttämät henkilötyöpäivät.



Kuva 16. Osallistujien mentorointiin käyttämät tunnit.

7.1 Lähipäivät, tehtävät ja mentorointi veivät aikaa

Valmennukseen käytetty aika vaihteli paljon organisaatiokohtaisesti. Valmennus sisälsi kymmenen lähipäivää. Lähipäiviin organisaatioista osallistui vaihtelevasti 1-3 henkilöä. Lähipäivien lisäksi aikaa kului muihin valmennukseen liittyviin asioihin parista henkilötyöpäivästä useisiin työpäiviin.

Valmennuksen päätöspäivässä osallistujat toivat esille kahdentoista viikon valmennuksen olleen kestoltaan ihan maksimi, yhtään pidempään valmennukseen ei olisi kyetty venymään. Osa puolestaan toivoi lähipäivien rytmittyvän joka toiselle viikolle, jolloin välitehtävien työstämiseen jäisi enemmän aikaa. Kuvas- sa 15 esitetään osallistujien valmennukseen käyttämä aika henkilötyöpäivinä. Luvut sisältävät lähipäiviin, mentorointiin ja tehtävien tekemiseen käytetyn ajan.

Kaikki organisaatiot eivät hyödyntäneet mentorin osaamista niin paljon kuin olisi ollut mahdollista eli kaksi tuntia viikossa. Mentorointia hyödynnettiin vähimmillään seitsemän tuntia ja enimmillään 21 tuntia (kuva 16).

7.2 Liikevaihto

Joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 yhteenlaskettua liikevaihtoa verrattiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 yhteenlaskettuun liikevaihtoon. Neljällä organisaatiolla liikevaihto oli kasvanut, vähimmillään puoli prosenttia ja enimmillään noin kaksikymmentä prosenttia. Kahdella organisaatiolla liikevaihto oli laskenut vuoden takaiseen ajankohtaan verrattuna, toisella noin viisi prosenttia ja toisella noin viisitoista prosenttia. Yksi osallistujaorganisaatio ei ilmoittanut tammikuun 2019 liikevaihtoa ja yhdellä osallistujaorganisaatiolla tarkastelun kohteena oleva uusi liiketoiminta ei ollut vielä käynnistynyt. Tarkkailuajanjakson lyhyiden vuoksi ei voida osoittaa, mikä osuus Sote-kiihdyttämöllä oli liikevaihdon muutokseen.

7.3 Toiminnan keskeisimmät haasteet muuttuivat osittain

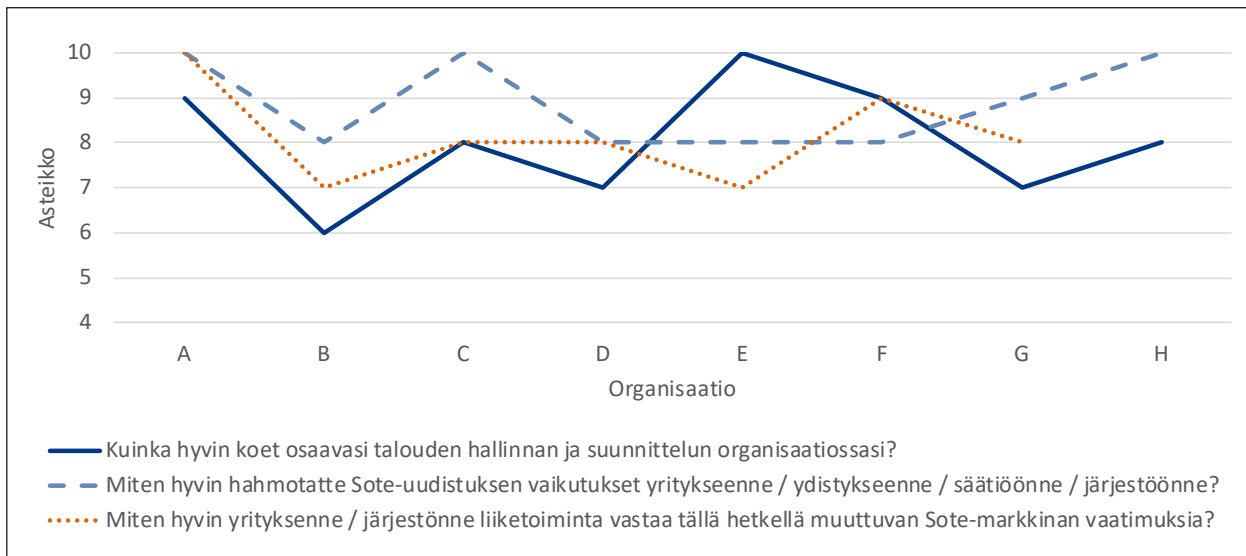
Valmennuksen alussa puolet toiminnan haasteista liittyi toimintaympäristön muutokseen. Lisäksi osa osallistujista näki haasteita talousosaamisessa ja palveluidensa vastaavuudessa sote-uudistuksen tarpeisiin.

Valmennuksen johdosta haasteet muuttuivat paljon tai jossain määrin seitsemällä vastaajalla. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla näkemystä toiminnan keskeisimpien haasteiden muutoksesta selvitettiin, oli 7,4. Havaitut haasteet eivät enää niinkään liittyneet ulkoisiin tekijöihin vaan organisaation omaan toimintaan. Nyt haasteet liittyivät markkinointiin, verkostoitumiseen, palveluiden kannattavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Kolme vastaajaa yksilöi tarkemmin muuttuneita haasteita, joita kuvattiin seuraavasti ”*yksittäisten palveluiden kannattavuus, asiakaslähtöisyys ja selkeyttä viestintään, jotta upeat palvelumme ja tulokset paremmin tietouteen*”, ”*markkinointiin pitää jatkossakin panostaa suorilla kontakteilla*”. Laajennushankkeeseen tarvitaan verkostoitumista ja sellaista verkostoa olemme jatkossa luomassa yhteistyössä mentorimme kanssa” ja ”*Markkinoinnin*”.

Talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palveluiden sote vastaavuus -osaaminen olivat organisaatioissa pääsääntöisesti korkealla tasolla. Näillä osa-alueilla kehittymistä tapahtui keskimäärin 0,5 yksikköä. Loppukyselyyn vastasi kahdeksan organisaatiota. Vastausten minimi- ja maksimiarvot kuitenkin nousivat lähtötasoon verrattuna. Taulukossa 11 esitetään yhteenveto edellä mainituista seikoista valmennuksen alussa ja lopussa.

Taulukko 11. Talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen.

	Talous-osaaminen alussa	Talous-osaaminen lopussa	Sote-uudistus -tietämys alussa	Sote-uudistus -tietämys lopussa	Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen alussa	Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen lopussa
Keskiarvo	7,5	8	8,3	8,9	7,6	8,1
Keskihajonta	1,4	1,3	0,8	1,0	1,4	1,1
Minimi	5	6	7	8	6	7
Maksimi	9	10	9	10	9	10
Määrä	10	8	10	8	10	8



Kuva 17. Organisaatio kohtainen talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen.

Taloulosaamisen organisaatiokohtainen tarkastelu osoitti, että kolmen vastaajan osaaminen oli edelleen kiitettävällä tai erinomaisella tasolla (kuva 17). Silti osa organisaatioista koki talousosaamisen edelleen haasteena. Sote-uudistuksen vaikutukset liiketoimintaansa aiemmin kiitettävästi tunteneet tunsivat vaikutukset valmennuksen lopussa erinomaisesti. Palvelun sote-uudistus vastaavuus oli noussut yhdessä organisaatiossa kiitettävältä tasolta erinomaiselle tasolle. Yksi kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

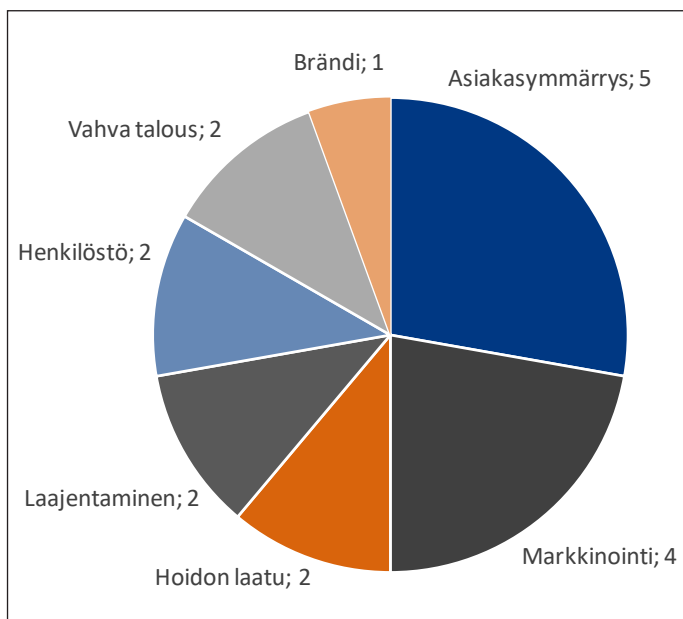
7.4 Toimintatavat muuttuivat

Valmennuksen johdosta kaikki organisaatiot muuttivat tai aikovat muuttaa toimintatapojaan. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla selvitettiin aikomusta muuttaa toimintatapoja, oli 8,8. Osallistujat omaksuivat uusia ajatuksia henkilöstön ja asiakkaiden osallistamiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Uusia työkaluja otettiin käyttöön jo valmennuksen aikana.

Valmennuksen alussa toiminnan keskeisiksi menestystekijöiksi nähtiin henkilöstö, palvelun ja hoidon laatu sekä brändi (kuva 6). Lopussa toiminnan muutokset kohdistuivat eniten asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja markkinointiin (kuva 18).

Toimintatapojen muutokseen liittyvistä vastauksista ilmenee vahva kehittämisen ote ja ajatustapojen muutos, jonka Sote-kiihdyttämö osallistujissa sai aikaan. Kehittämisen merkitys menestystekijänä tulevaisuudessa tulee kasvamaan samoin kuin asiakasymmärrys, markkinointi ja hoidon laadun todentaminen vaikuttavuuden keinoin. Muutos ja kehittäminen ovat toimintatapojen muutosta selvittävän kysymyksen vastausten perusteella tulleet jäädäkseen. Näihin saadaan tukea valmennuksen aikana saaduista opeista ja luodusta kehittämissuunnitelmasta.

Hoidon laatu on tunnistettu alusta alkaen menestystekijäksi. Laadukkaan hoidon takana kuitenkin on ymmärrys asiakkaan tarpeista. Valmennus lisäksi ymmärrystä asiakkaan osallistamisen tärkeydestä palveluiden kehittämisessä. Vastauksissa todettiin viiteen kertaan organisaation lisäävän asiakkaiden



Kuva 18. Toimintatapojen muutos

osallisuutta palveluiden kehittämisessä. Uusia asiakkaiden osallisuutta lisääviä toimintatapoja kuvattiin vastauksissa seuraavasti *"Enenevässä määrin asiakkaat mukaan suunnitteluun"*, *"asiakasosallisuus ja vaikuttaminen palveluihin"*, *"Kokemusasiantuntijoiden käyttö yritystoiminnan kehittämisessä"*, *"palvelumuotoilun hyödyntäminen"* ja *"palvelumuotoilukeinoja"*.

Osallistujat saivat valmennuksesta uusia tapoja markkinointiin. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla asiaa selvitettiin, oli 9,5. Tuodakseen palveluitaan paremmin esille osallistujat aikoivat muuttaa toimintatapojaan markkinoinnin suhteen. Vastauksissa todettiin neljään kertaan markkinointiin liittyvistä toimintatapojen muutoksista seuraavasti *"Markkinointiin tulemme satsaamaan uuden palvelun myötä"*, *"Aloitamme uusien palveluiden markkinoinnin"*, *"Hissipuhe jokaisen työntekijän perusvaatimukseksi"* ja *"Markkinoinnin konkreettisempi suunnittelu"*.

Hoidon laatua voidaan tuoda esille osoittamalla sen vaikuttavuus. Hoidon laatuun liittyvistä toimintatavan muutoksista mainittiin vastauksissa kahteen kertaan seuraavaa *"Aiomme kehittää vaikuttavuuden todentamista"* ja *"vaikuttavuuden hyödyntäminen"*.

Henkilöstö on nähty koko ajan menestystekijänä, Sote-kiihdyttämö kuitenkin toi uusia tapoja henkilöstön mukaan ottamiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla asiaa selvitettiin, oli 8. Toimintatapojen muutoksesta henkilöstöön liittyen mainittiin vastauksissa kahteen kertaan seuraavasti *"henkilöstön sitouttaminen voimakkaammin, mittaristot laajemmin henkilöstön tietouteen"* ja *"Henkilökunnan palaverissa ideointityökaluna posted-laput."* Valmennukseen osallistuminen ei aiheuttanut juurikaan muutoksia organisaatioiden henkilöstömäärissä. Yksi vastaaja ilmoitti palkanneensa yhden sijaisen.

Toimintatapoja aiottiin muuttaa myös laajentamalla toimintaa nykyisen toiminta-alueen ulkopuolelle. Näistä muutostoimenpiteistä vastauksissa kerrottiin kahteen kertaan, samoin kuin liiketalouden suunnittelusta ja seurannasta. Talouden osalta muutoksia suunniteltiin tietojärjestelmiin, jotta kannattavuuden seuranta olisi mahdollista reaaliaikaisesti.

Osallistujat kokivat pystyvänsä hyödyntämään resurssiaan optimaalisemmin. Seitsemän vastaajaa koki resurssien olevan hyvin tai vähintään tyydyttävästi käytössä. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla asiaa selvitettiin, oli 7,6.

Osallistujat saivat valmennuksesta useita uusia työkaluja. Valmennuksessa esille tuoduista työkaluista osallistujat totesivat hyödyntävänsä eniten palvelu-

muotoiluun liittyviä työkaluja. Näitä työkaluja esiintyi vastauksissa seitsemän kertaa. Vaikuttavuuteen liittyvien työkalujen hyödyntämistä kuvattiin vastauksissa kuusi kertaa. Markkinointiin liittyvien työkalujen, kuten hissipuheen tai digitaaliseen myyntiin- ja markkinointiin liittyvien työkalujen hyödyntämisestä kerrottiin viisi kertaa. Markkinointiin liittyen yhteen kertaan todettiin, että oli hyvä oppia markkinoinnin tärkeydestä. Yksi vastaaja kertoi hyödyntävänsä liiketoiminnan kehittämisessä Business Model Canvasia. Lisäksi yksi vastaaja kertoi hyödyntävänsä kaikkia valmennuksessa esille tulleita työkaluja jossain määrin.

7.5 Mittareita päivitettiin

Organisaatioiden toiminnan laatu ratkaisee palveluiden laadun. Hoidon laatu ei ole vain hoidon laatua vaan sitä, miten organisaatio toimii ja miten sitä johdetaan. Yksinkertaistettuna laatu on sitä, että sovitaan mitä tehdään ja mittarilla varmistetaan, että on tehty se mitä on sovittu. Organisaatioilla oli valmennuksen alussa käytössä useita mittareita, jotka liittyivät pääasiassa asiakastytyväisyyden, talouden ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamiseen. Valmennuksen johdosta osallistujat alkoivat pohtia mittareidensa hyvyttä ja ovat päivittäneet tai aikovat päivittää mittareitaan. Mittareiden päivittäminen auttaa liiketoiminnan tiedolla johtamisessa. Mittaristoja aiottiin tuoda myös laajemmin henkilöstön tietoisuuteen. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla selvitettiin aikomusta päivittää mittareita, oli 9.

Organisaatioilla oli jo valmennuksen alussa runsaasti asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Uusia asiakkaisiin liittyviä mittareita ilmeni vastauksissa kolmeen kertaan, joita kuvattiin seuraavasti: *"Eri asiakasryhmille/segmenteille lisää omia mittareita"*, *"Asiakastytyväisyys"* ja *"asiakastytyväisyys asiakasryhmittäin eriteltynä"*.

Valmennuksen myötä havaittiin, ettei pelkkä asiakastytyväisyyden mittaaminen enää riitä vaan palveluiden vaikuttavuutta on kyettävä todentamaan tilaaja- ja loppuasiakkaille. Vastauksissa mainittiin kuuteen kertaan käyttöön otettavista palvelun vaikuttavuuden todentamiseen liittyvistä mittareista, joista todettiin seuraavasti *"Vaikuttavuuskanvaasi otetaan käyttöön"*, *"Vaikuttavuuteen liittyviä"*, *"Läheistytyväisyys"* ja *"Vaikuttavuuteen liittyviä mittareita"*.

Lisäksi yhdessä vastauksessa todettiin, että mitattavan tiedon keräämistä varten oltiin aloitettu yhteis-

työ toisen toimijan kanssa. Ja toisessa vastauksessa kehitystyön todettiin jatkuvan. Mittareita, joilla seurattaisiin markkinoinnin tavoitteiden täyttymistä ei vastauksissa esiintynyt ollenkaan. Myöskään henkilöstön laadukkaiden suoritusten palkitsemiseen liittyviä mittareita ei aineistossa esiintynyt.

7.6 Asiakastietämys ja asiakkaiden osallistaminen liiketoimintaan kehittyi

Valmennuksen aikana käytetyt palvelumuotoilun keinot pakottivat osallistujia pohtimaan aiempaa enemmän asiakasprofiileitaan, haastattelemaan asiakkaitaan, kuvaamaan asiakkaiden palvelupolkuja ja testaamaan suunnitelmiaan asiakkailtaan. Valmennuksen myötä vastaajat arvioivat tuntevansa asiakkaansa paremmin. Osallistajat muuttivat eniten toimintatapojaan, jotka liittyivät asiakasymmärryksen kartuttamiseen (kuva 18). Organisaatioiden tapa tavoittaa asiakkaita ja palvella heitä oli laajentunut. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jossa kysyttiin asiakasymmärryksen laajentumista, oli 8,8. Valmennuksen johdosta osallistajat totesivat myös asiakashankintansa olevan nykyisin aktiivisempaa. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla selvitettiin asiakashankinnan aktiivisuutta, oli 8,1.

7.7 Verkostoitumista tapahtui vaihtelevasti

Verkostoitumista tapahtui valmennuksen aikana vaihtelevasti. Neljällä vastaajalla verkostoitumista oli tapahtunut paljon tai jossain määrin. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla uusien verkostojen löytymistä selvitettiin, oli 6,9. Neljä vastaajaa yksilöi tarkemmin uuden verkoston kokoa. Yksi vastaaja oli löytänyt viisi uutta verkostoa ja kahdella osallistujalla uuden verkoston koko oli 1-2. Yhdellä vastaajalla uusi verkosto sisälsi ELY:n yritysille tarjoamat palvelut. Vain kolmelle osallistujalle syntyi valmennuksen aikana hyvin tai jossain määrin uusia yhteistoimintaan perustuvia ehdotuksia ansaintamalleista, liiketoimintamalleista tai innovaatioista. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla asiaa selvitettiin, oli 6,5.

Kuusi vastaajaa koki heille avautuneen hyvin tai jossain määrin uusia tilaisuuksia osallistua erilaisiin työryhmiin ja yhteiskehittämishankkeisiin. Vastausten keskiarvo oli 7,3.

7.8 Saatiin mitä odotettiin ja vähän enemmänkin

Valmennus täytti sille asetetut odotukset. Valmennus koettiin hyödylliseksi organisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta, vastausten keskiarvo oli 9,3. Valmennuksesta saatiin odotusten mukaisesti tietoa ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista. Päivittäiseen työhön saatiin uusia työkaluja ja palveluita saatiin muotoiltua. Talousosaaminen ja markkinointiosaaminen kasvoivat.

Mentoroinnilta saatiin enemmän kuin alussa odotettiin. Alussa osa organisaatioista koki mentoroinnin merkityksen vähäiseksi ja keskihajonta vastaajien välillä oli suuri. Osallistajat kuitenkin olivat vastaanottavaisia mentoroinnille ja osallistujien ja mentoreiden välille syntyi luottamussuhde. Mentoreilta välitehtävistä saatu palaute koettiin laadultaan hyväksi tai erinomaiseksi. Lopussa osallistajat olivat yksimielisiä siitä, että mentorointi oli tärkeä osa valmennusta. Valmennuksen päätöspäivässä osallistajat kuvasivat mentorointia yrittäjien työnohjaukseksi ja mentoreita kehuttiin ajattelun ohjaamisesta uusille urille. Mentorointi vaikuttaisi olleen keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa.

Lähipäivät nähtiin valmennuksen lopussa hieman vähemmän tärkeiksi kuin mitä niiltä valmennuksen alussa odotettiin. Lähipäivät kuitenkin ovat merkittävässä osassa uusien työkalujen oppimisessa ja toimivat vertaisoppimisympäristönä. Yhteenveto mentoroinnin ja lähipäivien merkityksen alun ja lopun tilastollisista tunnusluvuista esitetään taulukossa 12.

Taulukko 12. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys alussa ja lopussa.

	Mentoroinnin merkitys alussa	Mentoroinnin merkitys lopussa	Lähipäivien merkitys alussa	Lähipäivien merkitys lopussa
Keskiarvo	7,7	9	9,1	8,5
Keskihajonta	2,0	0,5	0,9	0,9
Minimi	4	8	8	7
Maksimi	10	10	10	10
Määrä	10	8	10	8

Neljä vastaajaa kertoivat odotuksista, jotka eivät täytyneet. He kertoivat myös parannusehdotuksia. Kolmessa vastauksessa esitettiin valmennuksen aika-tilan olleen liian tiukka. Osa-alueisiin olisi haluttu paneutua organisaation sisällä valmennuksen aikana

tarkemmin, mutta aikataulut eivät sitä sallineet. Lisäksi yhdessä vastauksessa valmennukselta odotettiin organisaatiokohtaisempaa asioihin perehtymistä. Yhdessä vastauksessa hissipuheen osuutta kommentoitiin liian suureksi.

7.9 Kehittämissuunnitelmat toteutetaan

Valmennuksen loppukysely osoitti, että valmennuksen aikana laaditut kehittämissuunnitelmat aiotaan toteuttaa käytännössä suurimmalta osin. Vastausten keskiarvo oli 9,1. Vain kaksi vastaajaa epäro, ottavako yhteyttä kehittämissuunnitelman laatimisen aikana esille nousseisiin sidosryhmiin. Osallistujat kokivat mentoreilta kehittämissuunnitelmista saadun palautteen hyödylliseksi. Vastausten keskiarvo kysymyksen, jolla asiaa selvitettiin, oli 9,3.

7.10 Yhteenveto tapahtuneesta muutoksesta

Valmennus täytti sille asetetut tavoitteet. Vaikutusten arviointi -kanvaasin toteutuksessa (kuva 19) on yksilöity vaikuttavuuden osa-alueiden sekä asetettujen mittareiden toteutuminen. Ratkaisu vei kohti kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelma, hissipuhe ja saadut työkalut johtivat muutokseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Muutoksen seurauksena omien palveluiden vaikuttavuuden ymmärtäminen kasvoi.

Mentorointi koettiin tärkeäksi osaksi valmennusta ja mentoreilta tehtävistä saadun palautteen laatu tarpeiden mukaiseksi. Lähipäivät nähtiin tärkeänä vertaisoppimisympäristönä. Organisaatiot muuttivat tai aikovat muuttaa toimintaansa ja ottaa käyttöön lisää vaikuttavuuden todentamiseen liittyviä mittareita. Valmennuksen aikana esitellyistä työkaluista löydettiin jokapäiväistä työskentelyä hyödyntäviä toimintatapoja.

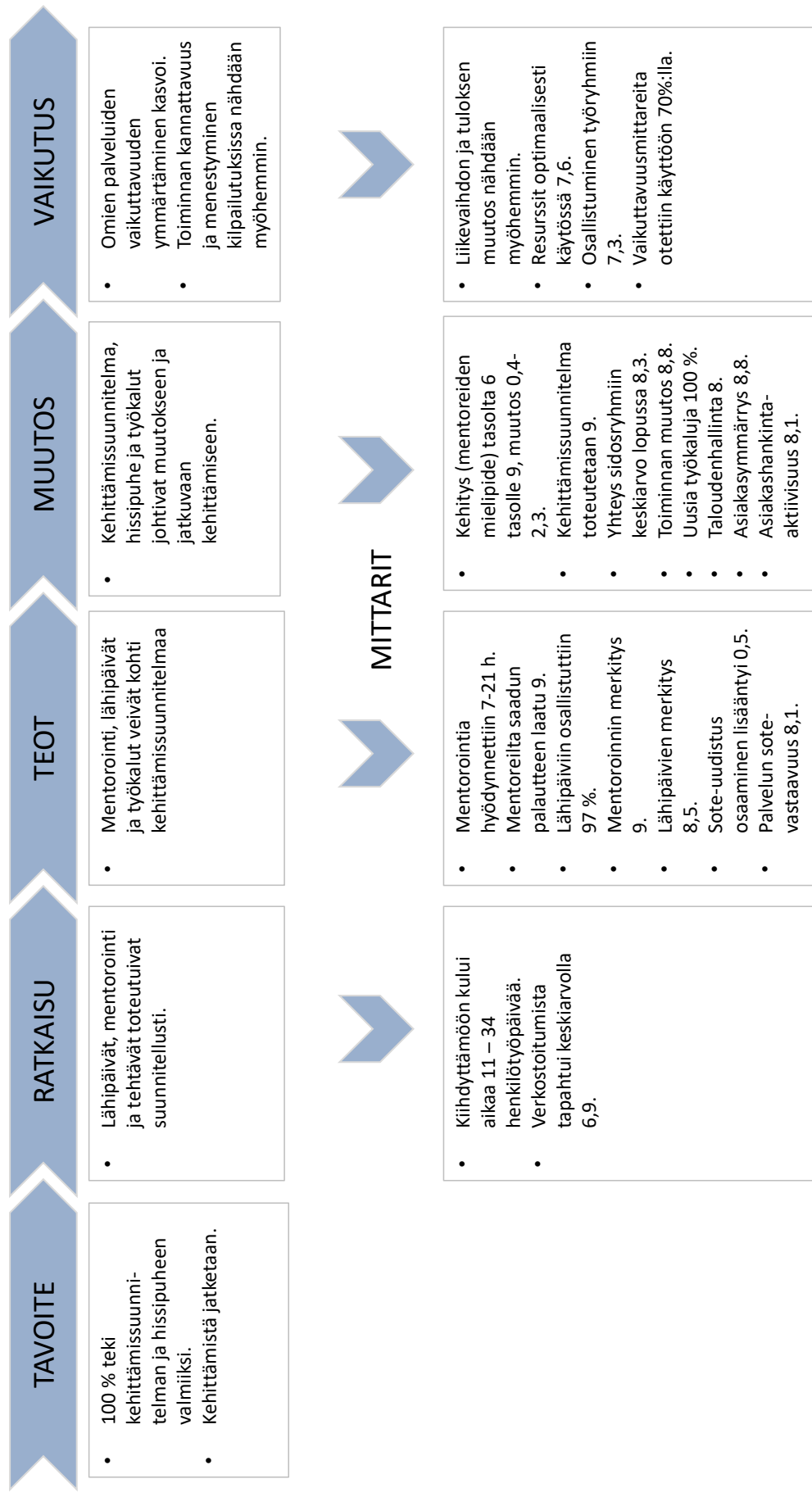
Mentorit näkivät osallistujien osaamisen tason olevan korkea jo valmennuksen alussa. Mentoreiden mielestä osaamisen taso nousi valmennuksen aikana useilla osa-alueilla tasolta 6 tasolle 9. Lopussa mentorit arvioivat osallistujien talousosaamisen ja verkostoitumisen olevan hieman paremmalla tasolla, kuin miten osallistujat itse kokivat tilanteen. Myös palveluiden vastaavuus ostavan asiakkaan tarpeisiin, resurssien optimaalinen käyttö, osaaminen asiakashankinnassa ja muotoillun palvelun vastaavuus sote-markkinaan oli mentoreiden mielestä hieman vastaajien omaa mieltä pidettä korkeammalla tasolla.

Osallistujat saivat uusia työkaluja markkinointiin. Toiminnan mittareita he aikovat päivittää edelleen. Mittareiden kehittyminen oli yksi keskeisistä osa-alueista, jolla mentorit näkivät edistystä tapahtuneen. Myös markkinointiviestinnän osaaminen oli mentoreiden mielestä edistynyt.

VAIKUTUSTEN ARVIOINTI -KANVAASIN TOTEUMA

Vaikutusten arvioinnin tavoite: Miten Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomeen osallistuneet pk-palveluntuottajat ovat muuttaneet toimintaansa kiihdyttämöstä saatujen oppien avulla?

Vaikuttavuusvisio: PK-palveluntuottajat säilyvät elinvoimaisina muuttuvassa sote-kentässä.



Kuva 19. Vaikutusten arviointi -kanvaasin toteuma.

8 Johtopäätökset

Valmennuksen johdosta osallistujat ovat muuttaneet toimintatapojaan useilla osa-alueilla ja päivittyneet toiminnan mittarit mahdollistavat organisaation tiedolla johtamisen. Haasteiden näkeminen enemmän organisaation omasta toiminnasta johtuviksi kuin ulkoisen tekijän sanelemiksi mahdollistaa kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen oikeaan suuntaan. Havainnot osoittivat pk-yritysten tarvitsevan muuttuvassa toimintaympäristössä liiketoimintaosaamisen valmennusta, johon liittyy kiinteästi mentorointia ja lähipäiviä.

Valmennukseen osallistuminen vaati osallistujilta paljon aikaa. Välitehtäviin ja kehittämissuunnitelmaan kuluvan ajan esille tuominen jo valmennukseen haakeuduttaessa mahdollistaa organisaatioiden paremman ajankäytön suunnittelun. Tilikauden päätösajankohtaan sijoittuva valmennus ei ole organisaatioiden kannalta optimaalisin ajankohta.

Lähipäivät ja mentorointi osoittautuivat tärkeäksi osaksi valmennuksen rakennetta. Osallistujat onnistuivat luomaan luottamussuhteen mentoreiden kanssa ja pystyivät hyödyntämään mentorointia tarpeidensa mukaisesti. Ilman näitä tekijöitä yhtä hyvään lopputulokseen ei olisi päästy. Valmennuksen onnistumista arvioitaessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että osallistuvilla henkilöillä oli toimialaosaamisen lisäksi myös paljon korkeakouluosaamista. Koulutustaustaltaan monipuolisempi osallistujajoukko olisi saattanut tuoda valmennukseen toteutunutta monitahtoisempia näkökulmia.

Mentoreiden mielestä yritykset kehittivät usealla osaamisalueella kolmatta sektoria enemmän. Kolmas sektori pysyi kuitenkin valmennuksen aikana yrityksiä edellä useilla alueilla. Mentorit arvioivat osallistujien osaamisen paremmaksi kuin osallistujat itse. Yritykset ja kolmas sektori kannattaa sijoittaa samaan valmennukseen, jolloin he voivat oppia toisiltaan. Tämänkin valmennuksen lähipäivissä oli havaittavissa pienen yrittäjän jakavan omia hyviä käytäntöjään kolmannen sektorin edustajille. Valmennuksen johdosta osallistujista tuli kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyttäviä verkostoja.

Mentorit näkivät keskeisinä toiminnan haasteina pääoman saatavuuden ja resurssien puutteen. Terveystieteiden ammattilaisten koulutukseen kuuluu vain vähän liiketoimintaosaamiseen liittyvää opetusta, joten talousosaamisen lisäämiseksi kannattaisikin hyödyntää yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tarjoamaa täydennyskoulutusta.

9 Yhteenveto

Sosiaali- ja terveystalvvelualan toimintaympäristö on muutoksessa. Toimintaympäristön muutokset tulevat vaikuttamaan erityisesti pk-yrityksiin. TEM ja Sitra aloittivat Kaakkois-Suomessa osallistujaorganisaatioille maksuttoman Sote-kiihdyttämön syksyllä 2018. Valmennukseen oli avoin haku. Kiihdyttämöllä pilotoitiin sosiaali- ja terveystalvvelualan pk-palveluntuottajien kilpailu- ja muutuskvyn kehittymistä. Tämä raportti on osa opinnäytetyötä, joka tehtiin Kaakkois-Suomen ELY-keskukselle. Työn tavoitteena oli selvittää, miten osallistujat ovat muuttaneet toimintaansa kiihdyttämöstä saatujen oppien avulla.

Valmennus koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta ja viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä sekä organisaatiokohtaisen mentorin. Sote-kiihdyttämölle asetettiin ohjausryhmä, jonka runko koostui TEM:n ja Sitran edustajista. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen edustajat yhdessä Luotain Consulting Oy:n edustajien kanssa haastattelivat hakijat ja tekivät ohjausryhmälle ehdotuksen valittavista yrityksistä. Valmennukseen valittiin kymmenen palveluntuottajaa, joista kuusi oli yrityksiä ja neljä kolmannen sektorin edustajia.

Valmennuksen suunnitelmaa ja toteumaa arvioitiin vaikutusten arviointi -kanvaasin avulla. Kanvaasissa kuvataan ratkaisut ja teot tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi. Muutoksen vaikutus sekä omaan toimintaan että laajemmin yhteiskuntaan esitetään kanvaasissa. Kaikille osa-alueille määriteltiin mittarit, joilla työn tulokset osoitetaan.

Valmennuksen vaikutuksia selvitettiin osallistujille suunnatuilla alku- ja loppukyselyillä. Myös mentorit arvioivat osallistujien osaamista ja kehitystä. Valmennus täytti sille asetetut tavoitteet. Kaikki osallistujat tekivät kehittämissuunnitelman ja hissipuheen. Lähipäivät, mentorointi ja välitehtävät toteutuivat suunnitellusti. Ratkaisu vei kohti kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelma, hissipuhe ja saadut työkalut johtivat muutokseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Muutoksen seurauksena omien palveluiden vaikuttavuuden ymmärtäminen kasvoi. Muutoksen vaikutukset toiminnan kannattavuuteen ja kilpailutuksissa menestymiseen nähdään myöhemmin.

Mentoreiden mielestä osallistujat olivat valmennuksen jälkeen kyvykkäämpiä mallintamaan liiketoimintaansa, osoittamaan toimintansa vaikuttavuuden, markkinoimaan sitä ja luomaan verkostoja. Valmennuksen päätöspäivässä osallistujat kuvasivat mentorointia yrittäjien työhohjaukseksi ja mentoreita kehuttiin ajattelun ohjaamisesta uusille urille. Mentorointi vaikuttaisi olleen keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa.

Valmennusta voidaan pitää onnistuneena, koska osallistujat pystyivät muuttamaan omaksumansa tiedon toiminnaksi. Koulutuksen vaikuttavuutta on saavuttaa se tavoite, johon koulutuksella pyritään. Muutoksen mittareiden kehittyminen johtaa vaikuttavuuden kasvuun myös yhteiskunnan kannalta.

Lähteet

- Alueuudistus. 2018. Maakunta- ja sote-uudistus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 31.01.2019]. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/etusivu>.
- Brommels M., Aronkytö T., Lillrank, P. & Reijula K. 2016. Valinnanvapaus ja monikanavarahoituksen yksinkertaistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvityshenkilöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:37. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- European Commission. 2011. Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on Public Procurement.
- Faltejsková, O., Dvoráková, L., Hotovcová, B. 2016. NET PROMOTER SCORE INTEGRATION INTO THE ENTERPRISE PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT SYSTEM - A WAY TO PERFORMANCE METHODS DEVELOPMENT. E+M Ekonomie a Management, 19(1), ss. 93-107.
- Lahiri, D. 2014. Identifying 'anchor' micro-enterprises - an empirical study. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 27(1), 1-26.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 3.8.1992/733.
- Leija, A. 2018. Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 8/2018.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, E. 2015. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting & Social Change Vol. 101, Nro: 1-9.
- Schleutker, E. 2013. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio Mitä vaihtoehtoja meillä on? [verkkodokumentti] [Viitattu 02.02.2019]. Saatavilla: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110779/schleutker.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Seppälä, T.T. & Pekurinen, M. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat. THL:n raportti 22/2014.
- Simunaniemi, A-M., Taipale-Erävala, K., Niinikoski, E-R., Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet.
- Sitra. 2018. Sote-kiihdyttämö pk-yrityksille ja palveluja tuottaville järjestöille käynnissä [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.01.2019]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/uutiset/sote-kiihdyttamo-pk-yrityksille-ja-palveluja-tuottaville-jarjestoille-haku-on-auki/>.
- Sitra. 2017a. Megatrendit 2017. [verkkodokumentti] [Viitattu 02.02.2019]. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/SitraFund/megatrendit-2017>.
- TEM. 2016. Opas de minimis -tuista EU:n valtiontukisäännöt. TEM raportteja 21/2016.
- TEM. 2018a. Toimialaraportit - Sosiaali- ja terveystalouden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? TEM raportteja 38/2018.
- TEM. 2018b. Pk-toimialabarometri sosiaali- ja terveystaloudet. TEM raportteja.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. 2013. Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. International Small Business Journal, 31(3), s. 240-255.

Liitteet

LIITE 1. Kyselylomake lähtötilanne

Sote-kiihdyttämö vaikutusanalyysi (Kyselylomake v0.2)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä kartoitetaan osallistujien lähtötilannetta. Kysymyksiä on 27 kappaletta, joihin vastaamiseen aikaa menee noin 15 minuuttia. Uusi kartoitustehdään valmennuksen loppupuolella. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan. Vastauksia toivon 18.12.2018 mennessä.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön nimi?
2. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön toimiala?
3. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön liikevaihto joulukuu 2017 ja tammikuu 2018 (tarkoituksena on tutkia liikevaihdon muutosta verrattuna joulukuuhun 2018 ja tammikuuhun 2019)?
4. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön henkilöstömäärä on
 - a. 1-4
 - b. 5-9
 - c. 10-49
 - d. 50-249
5. Toimin edustamassani yrityksessä / yhdistyksessä / säätiössä / järjestössä
 - a. Yrittäjänä/omistajana
 - b. Esimiehenä
 - c. Työntekijänä
 - d. Muu
6. Ammatillinen koulutustaustani
 1. Ei ammatillista koulutusta
 2. Lyhyt ammatillinen koulutus, ammattikurssi tai vastaava
 3. Toisen asteen tutkinto
 4. Alempi korkeakoulututkinto (esim. teknillinen opisto, ammattikorkeakoulu)
 5. Ylempi korkeakoulututkinto
7. Odotuksenne Sote-kiihdyttämön suhteen?
8. Mitkä ovat yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa?
9. Mitä mittareita käytätte edellisessä kohdassa esitettyjen tärkeimpien tekijöiden seuraamiseen?
10. Minkä osa-alueen näette toiminnassanne keskeisimpänä haasteena?
11. Miten paljon (noin arvo) yrityksellänne / yhdistyksellänne / säätiöllänne / järjestöllänne on loppuasiakkaita?

12. Miten paljon yrityksellänne / yhdistyksellänne / säätiöllänne / järjestöllänne on tilaaja- asiakkaita, jotka ohjaavat teille loppuasiakkaita?
13. Miten hankitte uusia asiakkaita?
14. Miten huolehditte nykyisistä asiakkaistanne?
15. Jos keräätte asiakaspalautetta, kuinka hyödynnätte sitä?
16. Miten keräätte palautetta henkilöstöltä?
17. Kuinka hyödynnätte henkilöstöltä saatua palautetta?
18. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos viimeisen kolmen kuukauden aikana?
19. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos viimeisen puolentoista vuoden aikana?
20. Kuinka moni henkilö osallistuu/vastaa/toteuttaa myyntiä ja markkinointia yrityksessänne / yhdistyksessänne / säätiössänne / järjestössänne?
21. Kuinka monta euroa (noin arvo) vuodessa käytätte myyntiin ja markkinointiin?
22. Kuinka monessa verkostossa yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne on mukana?
23. Kuinka hyvin koet osaavasi talouden hallinnan ja suunnittelun organisaatiossasi?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
24. Miten hyvin hahmotatte Sote-uudistuksen vaikutukset yritykseenne / järjestöönne?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
25. Miten hyvin yrityksenne / järjestönne liiketoiminta vastaa tällä hetkellä muuttuvan Sote-markkinan vaatimuksia?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
26. Miten tärkeänä näette mentorin panoksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä
27. Miten tärkeänä näette valmennuksen lähipäivien merkityksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä

LIITE 2. Kyselylomake lopputilanne

Sote-kiihdyttämö vaikutusanalyysi (Kyselylomake lopputilanne v0.1)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä kartoitetaan osallistujien tilannetta valmennuksen loppupuolella. Kysymyksiä on 31 kappaletta. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset toivotaan samoilta henkilöiltä tai samalta ryhmältä kuin he, jotka osallistuivat ensimmäiseen joulukuun kyselyyn. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan.

Vastaukset pitää palauttaa viimeistään maanantain 18.2.2019 aikana.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön liikevaihto (tai arvio siitä) joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019 (tai liikevaihdon muutos verrattuna joulukuuhun 2017 ja tammikuuhun 2018)?
2. Kuinka monta henkilötyöpäivää yhteensä olette käyttäneet Sote-kiihdyttämöön osallistumiseen (lähipäivät, tehtävät, mentorointitilaisuudet, jne.) 13.2.2019 mennessä?
3. Sote-kiihdyttämö valmennus oli hyödyllinen organisaationne liiketoiminnan kehittämisen kannalta?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
4. Jos odotuksenne eivät täytyneet, niin mitä jäi puuttumaan?
5. Kuinka monta tuntia noin hyödynsitte mentorointia (tapaamiskerrat kasvokkain, skype-tapaamiset ja kaikki mentorointiin käytetty aika yhteensä)?
6. Mentorilta välitehtävistä saatu palaute oli laadultaan ja määrältään tarpeidenne mukaista?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
7. Mentorilta kehittämissuunnitelmasta saatu palaute oli laadultaan ja määrältään tarpeidenne mukaista?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
8. Sote-kiihdyttämö vaikutti siihen, että päivititte / aiotte päivittää toimintanne mittaamiseen käytettäviä mittareita?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
9. Mitä uusia mittareita olette ottaneet / aiotte ottaa käyttöön Sote-kiihdyttämön johdosta?
10. Sote-kiihdyttämö vaikutti siihen, että olette muuttaneet / aiotte muuttaa toimintatapojanne yrityksessänne / yhdistyksessänne / säätiössänne / järjestössänne?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
11. Jos olette muuttaneet / aiotte muuttaa toimintatapojanne, mitä olette muuttaneet / aiotte muuttaa?
12. Mitä Sote-kiihdyttämössä esille tuotuja uusia työkaluja hyödynnätte?
13. Sote-kiihdyttämön tehtävät laajensivat asiakasymmärrystä, esim. kuinka tavoitatte asiakkaan, kuinka heitä palvelette?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
14. Sote-kiihdyttämön johdosta olette aktiivisempia asiakashankinnassa?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
15. Sote-kiihdyttämön johdosta saitte uusia tapoja markkinointiin?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
16. Sote-kiihdyttämö muutti näkemystänne siitä minkä näette toimintanne keskeisimpänä haasteena?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä

17. Jos mielestänne näkemyksenne haasteistanne ovat muuttuneet kiihdyttämön aikana, niin minkä näette toiminnassanne keskeisimpänä haasteena nyt?
18. Sote-kiihdyttämön johdosta saitte uusia tapoja henkilöstönne mukaan ottamiseen liiketoiminnan kehittämiseen?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
19. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos tai päätös henkilöstömäärän muutoksesta Sote-kiihdyttämöön osallistumisen aikana?
20. Sote-kiihdyttämön johdosta löysitte uusia hyödyllisiä verkostoja tai saitte työkaluja uusien verkostojen löytämiseen?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
21. Jos löysitte uusia verkostoja kiihdyttämön aikana, kuinka monta uutta verkostoa löysitte?
22. Sote-kiihdyttämön johdosta teille syntyi uusia yhteistoimintaan perustuvia ehdotuksia ansaintamalleista, liiketoimintamalleista tai innovaatioista?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
23. Sote-kiihdyttämön johdosta teille on avautunut uusia tilaisuuksia osallistua erilaisiin työryhmiin ja yhteiskehittämishankkeisiin?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
24. Sote-kiihdyttämö on auttanut teitä hyödyntämään resurssianne optimaalisemmin (tilat, henkilöstö, ym.)?
Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
25. Miten todennäköisesti viette suurimman osan laatimastanne kehittämissuunnitelmasta käytäntöön Sote-kiihdyttämön päätyttyä?
Asteikko 4-10: Ei kovin todennäköisesti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin todennäköisesti
26. Aiotteko ottaa yhteyttä tai otitteko yhteyttä jo kiihdyttämön aikana kehittämissuunnitelmassa esille tulleisiin sidosryhmiin?
Asteikko 4-10: Ei kovin todennäköisesti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin todennäköisesti
27. Kuinka hyvin koet osaavasi talouden hallinnan ja suunnittelun organisaatiossasi?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
28. Miten hyvin hahmotatte Sote-uudistuksen vaikutukset yritykseenne / yhdistykseenne / säätiöönne / järjestöönne?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
29. Miten hyvin yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne liiketoiminta vastaa tällä hetkellä muuttuvan Sote-markkinan vaatimuksia?
Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
30. Miten tärkeänä näette mentorin panoksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä
31. Miten tärkeänä näette valmennuksen lähipäivien merkityksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä

LIITE 3. Kyselylomake mentoreille

Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi vaikutusanalyysi (Kyselylomake mentoreille v0.1)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää, millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomen -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä korotetaan mentorien näkemystä osallistujaorganisaatioiden kehityksestä valmennuksen loppupuolella. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Minkä näette mentoroitavien palveluntuottajien toiminnan keskeisimpänä haasteena yleisesti toimialaan liittyen?

Palveluntuottajan nimi	Keskeisimmät haasteet

2. Näkemyksenne kunkin mentoroimanne Kaakkois-Suomen sote-kiihdyttämöön osallistuneen palveluntuottaja organisaation kehittymisestä sote-kiihdyttämön aikana seuraavilla osa-alueilla:

Palveluntuottajan nimi: _____

Osa-alue	Valmennuksen alussa (Asteikko 4-10): Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä	Valmennuksen lopussa (Asteikko 4-10) Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä
Business Model Canvasin taso		
Vaikutavuuden ymmärtäminen omassa toiminnassa		
Toiminnan mittaamiseen käytettyjen mittareiden sopivuus		
Yrityksen resurssien optimaalinen käyttö (tilat, henkilöstö, ym.)		
Palveluiden vastaavuus palveluita ostavan asiakkaan tarpeisiin		
Osaaminen palveluita ostavien asiakkaiden hankinnassa		
Osaaminen markkinointiviestinnässä		
Osaaminen talousasioissa		
Osaaminen verkostojen rakentamisessa		
Muotoillun palvelun vastaavuus sotemarkkinan vaatimuksiin		

Palveluntuottajan nimi: _____

Osa-alue	Valmennuksen alussa (Asteikko 4-10): Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä	Valmennuksen lopussa (Asteikko 4-10): Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä
Business Model Canvasin taso		
Vaikutavuuden ymmärtäminen omassa toiminnassa		
Toiminnan mittaamiseen käytettyjen mittareiden sopivuus		
Yrityksen resurssien optimaalinen käyttö (tilat, henkilöstö, ym.)		
Palveluiden vastaavuus palveluita ostavan asiakkaan tarpeisiin		
Osaaminen palveluita ostavien asiakkaiden hankinnassa		
Osaaminen markkinointiviestinnässä		
Osaaminen talousasioissa		
Osaaminen verkostojen rakentamisessa		
Muotoillun palvelun vastaavuus sotemarkkinan vaatimuksiin		

3. Näkemyksenne kehittämissuunnitelmasta?

Palveluntuottajan nimi	Arvio kehittämissuunnitelmasta

4. Muita huomioita palveluntuottajien kehittämisestä Sote-kiihdyttämön aikana / vapaa sana.

KUVAILEHTI

Julkaisusarjan nimi ja numero Raportteja 10/2019				
Vastuualue Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri				
Tekijät Paula Hännikäinen		Julkaisuaika Toukokuu 2019		
		Kustantaja /Julkaisija Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
		Hankkeen rahoittaja /toimeksiantaja Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
Julkaisun nimi Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi Valmennuksen vaikutukset pk-palveluntuottajien toimintaan				
Tiivistelmä Sote-kiihdyttämön tarkoituksena oli edistää pienten ja keskisuurten sosiaali- ja terveystalouden yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kilpailu- ja muutoskyvyn kehittämistä. Koulutukseen sisältyi lähipäiviä, tehtäviä ja mentorointia. Tämän työn tavoitteena oli arvioida Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikutuksia ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi Kiihdyttämön jatkosta päätäville tahoille. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Vaikutusten arvioinnin tueksi luotiin mittareita vaikuttavuusketju -ajatteluun perustuvan vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalun avulla. Työn tulokset osoittavat Kiihdyttämön saaneen aikaan osallistujaorganisaatioiden toiminnassa vahvan kehittämisen otteen ja ajatustapojen muutoksen. Organisaatiot ovat aiempaa kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyttäviä verkostoja ja asiakastarvetta vastaavia palveluita sekä toimimaan kannattavasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kehittämisen merkitys organisaatioiden menestyskijänä tulevaisuudessa tulee kasvamaan samoin kuin asiakasymmärrys, markkinointi ja palvelun laadun todentaminen vaikuttavuuden keinoin. Mentorointi oli keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa. Kiihdyttämöstä syntyi tiedollisia, sosiaalisia ja toiminnallisia tuotoksia, jotka ovat hyödyttäneet yksilöä sekä työnantajaa.				
Asiasanat (YSA:n mukaan) vaikutus, vaikuttavuus, vaikuttavuusketju, koulutuksen arviointi, sote, Kiihdyttämö				
ISBN (Painettu)	ISBN (PDF) 978-952-314-768-3	ISSN-L	ISSN (painettu)	ISSN (verkkopainettu) 2242-2854
www www.doria.fi/ely-keskus		URN URN:ISBN:978-952-314-768-3		Kieli Suomi
				Sivumäärä 44
Kustannuspaikka ja -aika Kouvola 5.2019			Painotalo	

RAPORTTEJA 10 | 2019

SOTE-KIIHDYTTÄMÖ KAAKKOIS-SUOMI

VALMENNUKSEN VAIKUTUKSET PK-PALVELUNTUOTTAJIEN TOIMINTAAN

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-314-768-3 (PDF)

ISSN 2242-2854 (verkkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-768-3

www.doria.fi/ely-keskus | www.ely-keskus.fi