

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus 2005-2007

Projektin loppuraportti

Aulikki Viippola
Oili Harri-Lehtonen

Helsingissä 30.4.2009

SISÄLLYS

1. IÄKKÄIDEN KUNTOUTUSNEUVOLAN TUOTTEISTUS -PROJEKTI	3
1.1. Projektin tausta ja tavoite	3
1.2. Toiminnan organisointi	4
1.3. Projektin voimavarat	4
1.4. Toteutus ja prosessin eteneminen	5
1.5. Projektin tulokset ja anti	6
1.6. Arviointi	7
1.7. Tuotteistetun iäkkäiden kuntoutusneuvolan vaikutukset ja hyödyt	8
1.8. Tulevaisuuden haasteet	8
1.9. Toiminnan juurruttaminen	9
2. IÄKKÄIDEN KUNTOUTUSNEUVOLAN TUOTTEISTUSPROSESSI	9
2.1. Tuotteistus	9
2.2. Kustannuslaskentasabloonan palvelujen kustannusten arviointiin	11
LÄHTEET	13
LIITTEET	14

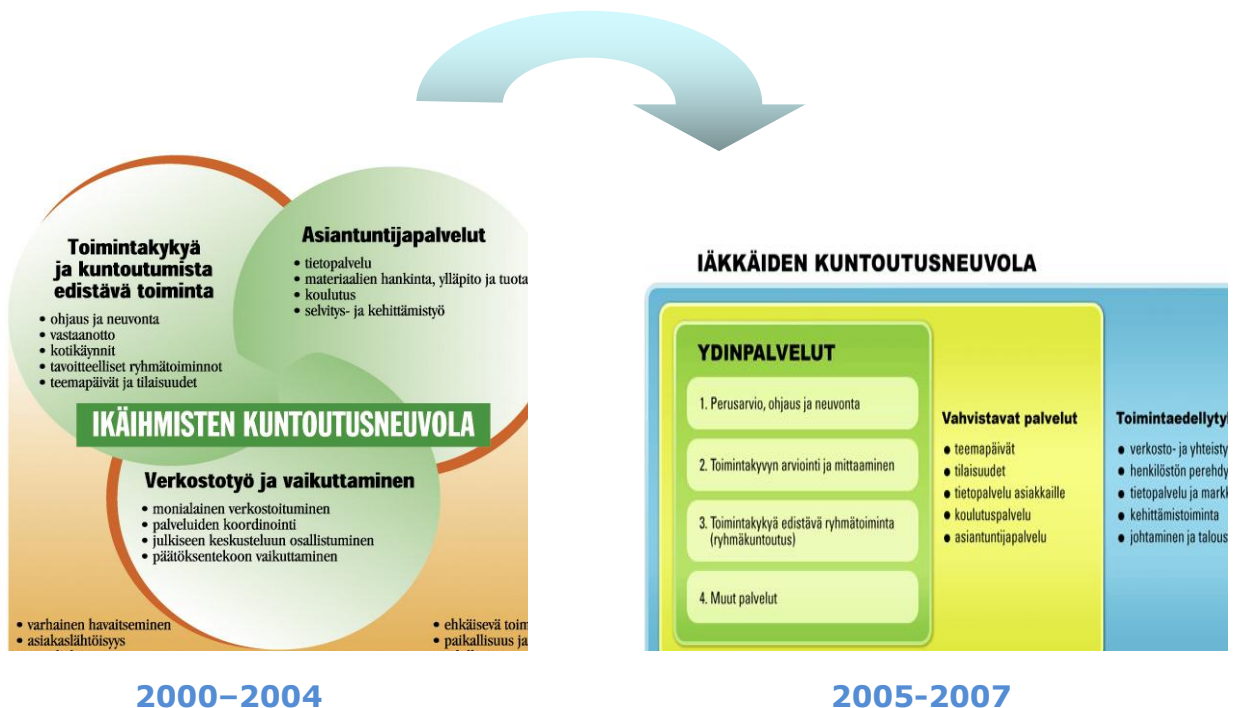
1. IÄKKÄIDEN KUNTOUTUSNEUVOLAN TUOTTEISTUS-PROJEKTI

1.1. Projektin tausta ja tavoite

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan yleinen toimintamalli kehitettiin vuosina 2000-2004 Kuntoutuksen edistämisyhdistyksen (KEY) hankkeessa. Tavoitteena oli löytää keinoja ja uusia toimintatapoja edistää ja säilyttää ikäihmisten toimintakykyä, jotta heillä olisi mahdollisuus selviytyä omassa kodissaan mahdollisimman toimintakykyisinä mahdollisimman pitkään. Vastaavanlaisten ehkäisevien ja kuntoutumista edistävien toimintamuotojen järjestäminen on edelleen yksi merkittävimmistä ikäihmisten palveluja koskevista haasteista.

Kuntoutusneuvolan toimintamalli vuodelta 2004 oli laaja ja sisälsi monenlaisia palvelu- ja toimintamuotoja. Laajan toimintamallin "istuttaminen" kunnalliseen toimintaan on hyvin haasteellista ja usein jopa mahdotonta. Kuntoutusneuvolan päätarkoitus ja ydin jäi myös vaille riittävää täsmentämistä. Toiminnasta aiheutuvia kustannuksia ei hankkeessa arvioitu, mikä vaikeuttaa minkä tahansa palvelun jalkauttamista kunnan palveluvalikoimaan.

Kuntoutusneuvolan tuotteistusprojektin tavoitteena (2005-2008) oli jatkaa kehitystyötä ja luoda edellytykset palvelumuodon käyttöönotolle ja soveltamiselle kunnissa tai muissa organisaatioissa kuten järjestöissä, säätiöissä ja yksityisellä sektorilla. Tavoitteena oli jatkokehittää mahdollisimman helposti sovellettava ikäihmisten kuntoutusneuvolan palvelukokonaisuus ja toimintamalli ehkäisevään kuntoutustoimintaan. Kuviossa 1. on esitetty alkuperäisen toimintamallin jäsentymisen tuotteistus-prosessissa.



Kuvio 1. Kuntoutusneuvolan tuotteistuksen tulos.



1.2. Toiminnan organisointi

Projektin suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat KEYn projektisuunnittelija ja kehittämispäällikkö. Ohjausta, seuranta ja arviointia varten muodostettiin moniammatillinen ohjausryhmä, jonka jäsenet edustivat KEYn jäsenjärjestöjä, Suomen Kuntaliittoa ja palvelurityksiä (Liite 1.).

Tuotteistuksen tutor-ohjaajana toimi erityisasiantuntija, Ttm, MQ Tupu Holma Suomen Kuntaliitosta. Hänen asiantuntija-alueitaan ovat laadunhallinta, palvelunimikkeistöt, palvelujen tuotteistus ja kuntoutus. Kustannuslaskennan asiantuntijana ja toteuttajana toimi laskentapäällikkö, KTM Vesa Voutilainen, Jyväskylän kaupunki/Hallintokeskus. Kustannusten arvioinnissa tehtiin työajan- ja kustannusten arvioinnin selvitys yhdessä Lohjan kuntoneuvolan, Kajaanin kuntoutusneuvolan ja Kuusamon seniorineuvolan kanssa.

Tuotteistusprosessia "peilattiin" myös useissa erilaisissa asiantuntijaverkostoissa hyödyntäen verkoston jäsenten erityisosaamista, asiantuntijuutta ja kokemuksia iäkkäiden ehkäisevästä kuntoutuksesta. Näitä verkostoja olivat mm. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden EHKO-työryhmä, Apuva-yhteistyöfoorumi (helsinkiäisten järjestöjen projekteissa toimivien työntekijöiden yhteistyöfoorumi, jonka tarkoituksena on arvioida ja kehittää meneillään olevien projektien sisältöä) ja Pornaisten perusturvan ehkäisevän työn työryhmä, jonka tavoitteena oli käynnistää kuntoutusneuvolan tyyppinen toiminta omassa kunnassa.

1.3. Projektin voimavarat

Tuotteistus-projektille myönnettiin Raha-automaattiyhdistyksen projektiavustusta vuosina 2005–2007. RAY-avustuksen lisäksi projekti sai Helsingin kaupungin sosiaalilautakunnan avustusta ja vähäisiä asiantuntijaluennoista saatuja tuottoja.

Projektissa työskenteli yksi kokopäivätoiminen suunnittelija, jonka työtä ohjasi yhdistyksen kehittämispäällikkö. Asiantuntijapalvelut (tuotteistus, kustannuslaskenta) hankittiin yhdistyksen ulkopuolelta.

1.4. Toteutus ja prosessin eteneminen

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus -projektissa hyödynnettiin palvelujen tuotteistuksen etenemisen mallia, joka ohjasi kehittämistyön jäsentämistä. Projektissa täsmennettiin aikaisemmin kehitetyn toimintamallin ydinpalvelut sellaisiksi, että niiden sovittaminen erityyppisten kuntien palvelurakenteisiin olisi mahdollisimman helppoa.

Projektissa saatettiin päätökseen kuntoutusneuvolan palvelumuotojen ja -prosessien kuvaaminen ja dokumentointi. Toimintamalli kehitettiin entistä paremmin vastaamaan iäkkäiden henkilöiden tarpeita. Lisäksi palvelutuotannon kustannukset kuvattiin ja määriteltiin. Tuotteistuksen eri vaiheet on esitetty Kuviossa 2.

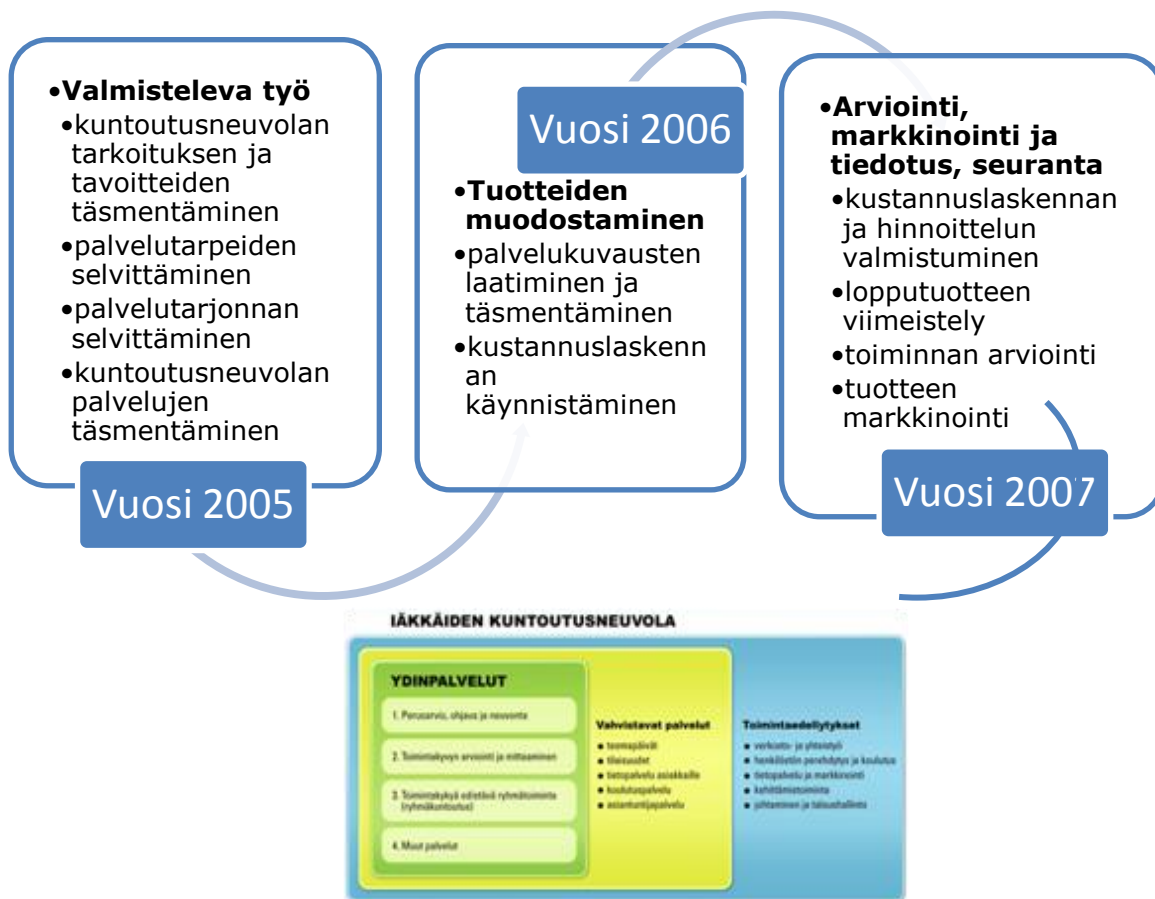
Vuonna 2005 täsmennettiin iäkkäiden kuntoutusneuvolan perustehtävä, tavoitteet, käsitteet, kohderyhmä ja ydintuotteet. Selvitettiin kuntien tarpeita kehittää iäkkäille kuntalaisille kohdennettua ehkäisevää ja kuntoutumista edistävää toimintaa. Lisäksi



tehtiin tuotteistamiseen liittyvää selvitystyötä perehtymällä kirjallisuuteen, terminologiaan sekä Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen Kuntaliiton laatusuosituksiin.

Vuoden 2006 toiminnan tavoitteena oli tarkentaa kuntoutusneuvolan palvelukuvausta (palvelut ja tuotteet) sekä käynnistää kustannuslaskennan ja tuotteiden hinnoittelun prosessit. Kuntoutusneuvolan palveluvalikoimaksi tarkentui palvelukokonaisuus, joka muodostuu ydinpalveluista ja vahvistavista palveluista sekä toimintaa tukevista toiminnan edellytyksistä (sisältää hallinnolliset palvelut). Kustannuslaskenta käynnistyi tuotantoprosessin rajaamisella ja koko tuotteistuksen läpikäynnillä. Lisäksi kustannusten arvioinnin tueksi määritettiin kuntoutusneuvolan toiminnot ja eri prosessit (mm. asiakasprosessi).

Vuosi 2007 oli projektin viimeinen toiminnallinen kehittämissivuosi, jonka aikana kuntoutusneuvolan palveluvalikoima saatiin lopullisesti määriteltyä sekä rakennettua laskurit ydinpalvelujen kustannusten arviointiin. Syksyllä suunniteltiin ja pääosin rakennettiin projektille oma web-sivusto osaksi KeyNet-portaalia ja verkkopalvelua.



Kuvio 2. Ikäihmisten kuntoutusneuvolan tuotteistuksen vaiheet 2005-2007.

1.5. Projektin tulokset ja anti

Projektin tuloksena on määritelty, kuvattu ja dokumentoitu kuntoutusneuvola –tuote, joka sisältää palvelukuvaukset, asiakasprosessit sekä laskurit kuntoutusneuvolan kustannusten arviointiin (Liite 2.).

- Tuotteella on sovittu nimi ja sisältönä tietyt, rajatut palvelut (ydinpalvelut, ydinpalveluja vahvistavat palvelut). Lisäksi on määriteltynä kuntoutusneuvola palvelukokonaisuuden onnistuneen toteutumisen edellytykset.
- Kuntoutusneuvolan ydinpalvelut on määritelty palvelukuvauksissa (Liite 3.), joissa on täsmennetty kohderyhmä, palvelun tavoitteet ja hyödyt, tuotteen tuottamiseen tarvittava aika ja resurssien tarve, palvelun sisältö, palvelulle asetettavat laatuvaatimukset sekä arviointikeinot. Palvelukuvaukset edistävät tuotteen käytettävyyttä ja toiminnan kohdentamista.
- Kustannuslaskentasabloonaa. Kuntoutusneuvolapalveluja käyttöön ottavalle/käyttävälle kunnalle tai muulle toimijalle ydinpalvelujen kustannusten arvioimiseksi kehitettiin kaksi laskuria: suoritelaskuri ja työntekijälaskuri, jotka ovat kaikkien tuotetta hyödyntävien käytettävissä kustannuksia arvioitaessa.
- Tuotteen painopiste on ikäänntyvän ihmisen toimintakyvyn ja voimavarojen arvioinnissa sekä toimintamahdollisuuksien edistämisessä.
- Tuloksena on moniammatilliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen nojautuva toiminta, joka kokoaa jo olemassa olevaa toimintaa saman sateenvarjon alle.
- Tuotetta voi muokata paikallisiin tarpeisiin, osaamiseen ja palveluihin sopivaksi.

Tuotteistuksen tuloksena palvelujen tarkempi määrittely toi toiminnan läpinäkyväksi ja varmisti tällöin mahdollisuuden arvioida palvelun onnistumista. Realistinen kustannusten arviointi ja laskenta toivat näkyväksi toiminnan toteuttamiseen liittyvät kaikki kulut, joita ei aina osata huomioida kun toimintaa suunnitellaan ja käynnistetään.

Ehkäiseviä palveluja kehitettäessä palvelut ovat usein suunnatut tietyille kohderyhmille esim. erilaisille ikäryhmille; tuotteistusprosessissa tehty asiakasanalyysi selvästi näytti sen, että palvelut on suunniteltava niin, että mahdollisimman moni asiakas iästään tai toimintakyvystään huolimatta voi niitä hyödyntää. Tuotteistuksen myötä erilaisten asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeet otettiin huomioon.

Ehkäisevä ja toimintakykyä edistävä toiminta on tehty näkyväksi; työprosessit systematisoituvat, mikä helpottaa esim. uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Myös palvelun myynti ja markkinointi helpottuvat. Tuotteistettu palvelu (kuvattu, prosessoitu, kustannukset arvioitu) helpottaa yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Tuotteistus antaa "loppusilauksen" projektissa kehitetyille toimintamallille; projekteissa toimintamallit yleensä rönsyilevät ja ovat melko laajoja kokonaisuuksia. Tuotteistus rajaa "rönsyt" pois ja auttaa löytämään toiminnan ytimen.

Kuntoutusneuvolassa on avattu yhteistyön ja verkostotyön mahdollisuuksia ja keinoja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Kun toiminta on suunniteltua, täsemmettyä ja rajattua, voi toiminnan eri osa-alueita toteuttaa useampikin eri taho yhteisten sopimusten pohjalta.



Kuntoutusneuvolassa pyritään ennakoimaan ikäihmisen toimintakyvyn rajoittumista ja siitä johtuvia palvelutarpeita sekä puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa toimintakyvyn

heikkenemiseen, mikä voisi vähentää tai myöhentää "raskaampien" palvelujen tarvetta.

1.6. Arviointi

Tuotteistus-prosessin arviointi poikkeaa tavanomaisesta projektin arvioinnista, koska tässä projektissa ei tuotettu uutta vaan määriteltiin ja arvioitiin tarkemmin jo olemassa olevan Kuntaliiton tuotteistusmallin käytettävyyttä ja sovellettavuutta KEY:n kuntoutusneuvola-toimintamalliin. Arviointi kohdistui sekä itse tuotteistusprosessiin että varsinaiseen lopputuotteeseen.

Jatkuva monitahoarviointia. Arviointi toteutettiin ns. jatkuvan arvioinnin periaatteella, jolloin projektin aikana peilattiin ja arvioitiin kulloinkin työn alla olevaa toimintamallia käytännön tarpeiden näkökulmasta.

Arviointiin osallistuivat tutor-ohjaaja, ohjausryhmä, KEYn kehittämispäällikö ja hallitus, verkostojen jäsenet ja yhdistyksen aiemmat työntekijät, jotka työskentelivät Ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen -projektissa vuosina 2001–2004 (Liite 4.).

Tuotteistusprosessia "peilattiin" useissa erilaisissa asiantuntijaverkostoissa hyödyntäen verkoston jäsenten erityisosaamista, asiantuntijuutta ja kokemuksia iäkkäiden ehkäisevästä kuntoutuksesta. Näitä verkostoja olivat mm. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden EHKO-työryhmä sekä Apuva-verkostotyöryhmä, joka on helsinkiläisten järjestöjen projekteissa toimivien työntekijöiden yhteistyöryhmä.

Kustannusten kuvaaminen. Kustannusten arvioinnissa tehtiin työajan- ja kustannusten arvioinnin selvitys yhdessä Lohjan kuntoneuvolan, Kajaanin kuntoutusneuvolan ja Kuusamon seniorineuvolan kanssa.

Web-kysely seurannan välineenä. Valmista tuotetta arvioitiin lähettämällä web-kysely ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen projektin sekä tuotteistus-projektin verkostolle. Valitettavasti kyselyn toteutuksessa tuli esiin teknisiä ongelmia ja vain kuusi (6) vastausta saatiin tallennettua. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tuote on selkeä kokonaisuus, mistä selviää kenelle tuote on tarkoitettu, kuka tuotetta voi käyttää ja että tuotetta voi hyödyntää omassa työssä. Lisäksi oltiin samaa mieltä siitä, että tuote on asiakaslähtöinen ja tarpeellinen vanhusten kuntoutuspalvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Avoimissa vastauksissa vastaajat kuvasivat tuotetta hyväksi konseptiksi, joka sopii esimerkiksi palvelukeskusten toimintaan.

Tavoitteiden saavuttaminen. Projektin toteutumista edisti se, että projektin eteneminen kytkettiin tuotteistuksen etenemisen malliin, joka jäseni ja ohjasi projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmän jäsenet olivat sisällön asiantuntijoita, jotka toivat oman näkemyksensä ja kokemuksensa tuotteen sisällön suunnitteluun. Projektissa hyödynnettiin sekä tuotteistuksen asiantuntijaa että kustannuslaskennan ulkopuolista asiantuntijaa, joiden kautta oli luontevat yhteydet Stakesiin ja Suomen Kuntaliittoon. Lisäksi projektin työntekijöiden omat kokemukset aiemmasta kuntoutusneuvola-projektista edistivät tämän projektin toteutusta ja tavoitteisiin pääsemistä.



Projektitoiminnan haltuunotto. Projekti oli KEYn toimihenkilöille uusi ammatillinen haaste ja tehtäväalue poiketen oleellisesti aikaisemmista projekteista ja niiden hallinnasta. Tuotteistus-prosessin haltuunotto ja ymmärtäminen tuotti alkuun huomattavasti enemmän työtä ja pohdintaa kuin tavanomaisempi kehittämisprojekti. Projektin aikana varsinaista kuntoutusneuvolatoimintaa ei järjestetty, kuin Kajaanissa ja osittain Torniossa. Tuotteen "peilaaminen" useampaan käynnissä olevaan toimintaan olisi tarjonnut monipuolisempia vertailukohtia. Kuntien yhdistymiset ja niissä meneillään olevat organisaatiouudistukset vaikeuttivat tuotteen markkinointia. Kuntien heikko taloudellinen tilanne "pakottaa" supistamaan toimintaa ja neuvolatyypisten ehkäisevien toimintojen käynnistyminen on vaikeaa

1.7. Tuotteistetun iäkkäiden kuntoutusneuvolan vaikutukset ja hyödyt

Kuntoutusneuvolan toimintamallin kehittäminen osui ajallisesti aikakauteen, jolloin preventiivisen toiminnan merkitys ja sen kehittäminen vanhustyössä nostettiin tärkeäksi valtakunnalliseksi tavoitteeksi. Kuntoutusneuvola on kehitetty jo vuodesta 2000 lähtien, ja se on omalta osaltaan vaikuttanut erilaisten valtakunnallisten suositusten ja ohjelmien sisältöihin.

Suunnitellussa muodossaan kuntoutusneuvola avaa yhteistyön ja verkostotyön mahdollisuudet ja luo keinoja julkisen, yksityisen ja järjestöjen välillä. Kun toiminta on suunniteltua, täsmennettyä ja rajattua, voi toiminnan eri osa-alueita toteuttaa useampikin eri taho yhteisten sopimusten pohjalta. Ikäihmisten palvelujen uusitussa laatusuosituksessakin korostetaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta. Myös palvelujen hankintaprosessi sopimusneuvotteluineen helpottuu, kun ostaja tietää, mitä ostaa ja tuottaja tietää, millaista palvelua on myymässä.

1.8. Tulevaisuuden haasteet

Järjestön kehittämisen "hyvän käytännön" vieminen kuntien palvelujärjestelmään on vaikeaa. Kuntien heikohko taloudellinen tilanne hidastaa usein kehittämistoimintaa ja samanaikaiset rakennemuutokset kuntaliitoksineen ja organisaatiouudistuksineen 'nielaisevat' kuntien vähäiset toimintaresurssit.

Toisaalta yhä enenevässä määrin korostetaan toiminnan suuntaamista preventiiviseen toimintaan myös vanhustenhuollossa. Järjestöillä saattaisi olla nykyistä enemmän mahdollisuuksia tehdä kehittämistyötä RAYn avustamissa projekteissa, joiden tuloksia ja tuotoksia voisi nykyistä paremmin hyödyntää kuntalaisten hyvinvoinnin vahvistamiseksi.

Tuotekehittelyn tuloksena syntyneen toimintamallin tai tuotteen tulisi olla erilaisten kuntien tarpeisiin mukautuva, mutta silti rajattu kokonaisuus. Mallin avulla tulisi voida käynnistää ja toteuttaa toimintaa sekä arvioida syntyviä kustannuksia. Tämä koskee mitä tahansa palveluita, joiden onnistuneen tuottamisen keskeiset vaatimukset ovat tarkoituksen, sisällön, laadun ja kustannusten määrittäminen.



1.9. Toiminnan juurruttaminen

Ikäihmisten kuntoutusneuvolatoimintaa järjestetään tällä hetkellä mm. Kajaanin kaupungin fysioterapian alaisuudessa. Tornion kaupungin terveydenhuollossa sekä muutamassa Helsingissä toimivissa järjestöissä on käytössä iäkkäiden kuntoutusneuvolan palveluita. Kuntoutusneuvolan palveluita vastaavia yksittäisiä palveluja tuotetaan esimerkiksi palvelu- ja ikäkeskuksissa, vanhusneuvoloissa sekä perusterveydenhuollon kuntoneuvoloissa ja fysioterapiayksiköissä. Kuntoutusneuvola-palvelukokonaisuuden juurruttaminen käytäntöön edellyttää kunnan koko ikäihmisille suunnatun palvelutarjonnan kartoittamista, ehkäisevien palvelujen sijoittamista 'palvelukartalle' sekä neuvola-tyyppisten palvelujen kohderyhmän ja tarkoituksen tarkkaa määrittämistä. Kokonaisuuden hallinta, yhteistyön suunnittelu ja työnjaosta sopiminen vaativat kuitenkin koordinaattorin, joka edustaa kuntalaisten hyvinvoinnista vastaavaa tahoja, kuntaa.

Juuruttaminen vaatii myös, että ryhdytään toimiin: kokeillaan, arvioidaan ja parannetaan. KEYn tavoitteena on kuitenkin käynnistää tulevaisuudessa kuntoutusneuvolan tuotteistetun toimintamallin käyttökokeilu yhteistyössä niiden kuntien kanssa, jotka haluavat kehittää vanhuspalveluihinsa neuvola- tai neuvontakeskustoimintaa tai päivittää jo olemassa olevaa samankaltaista toimintaa.

2. IÄKKÄIDEN KUNTOUTUSNEUVOLAN TUOTTEISTUSPROSESSI

2.1. Tuotteistus

Tuotteistusta tarvitaan minkä tahansa palvelun muokkaamisessa sellaiseen muotoon, että sen käyttöönottoa voidaan järkevästi suunnitella ja kustannuksia sekä vaikutuksia arvioida. Tarve on myös konkreettisista työvälineistä sekä käytännön tarpeista lähtevistä, yksinkertaisista laskentamalleista. Tuotteistusprosessi perustuu nimenomaan asiakaslähtöiseen ajatteluun, jossa asiakastarpeiden analysointi ja määrittäminen auttavat täsmentämään tuotteistettavat palvelut oikeille kohderyhmille.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotteita ovat materiaaliset tuotteet, palvelut tai näiden yhdistelmät, joita asiakas käyttää toimintakykynsä edistämiseksi tai ylläpitämiseksi. Materiaalisia tuotteita ovat mm. lääkärin kirjoittama resepti, käyttöön otettava apuväline tai neuvolasta saatu esite. Palvelutuote on yleensä aineeton, ainutkertainen tuote, jota ei voi varastoida kuten materiaalista tuotetta. Palveluita tuotetaan yleensä vain kysynnän mukaan. Tällaisia tuotteita on mm. kuntoutus palvelut.

Palvelutuote voi olla yhden ammattiryhmän tuottama tai moniammatillisesti tuotettu palvelu kuten kuntoutuksessa. Myös asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelu on aineetonta ja se voidaan nähdä prosessina tai sarjana toimintoja. Voidaankin puhua palvelullistamisesta, jossa palvelu ymmärretään prosessina. Sitä voidaan systematisoida ja konseptoida eli palvelullistaa. Kysymyksessä on palveluprosessin osien kehittäminen asiakkaalle arvoa tuottaviksi. Laadukas palvelu syntyy asiakkaan kokemuksesta; laatu koetaan hyväksi, jos se vastaa asiakkaan odotuksia tai ylittää ne.



Palvelutuote perustuu palveluorganisaation palveluajatukseen ja lähtee aina asiakkaan näkökulmasta. Palvelutuote on kerroksellinen sisältäen 1. ydinpalveluja, 2. avustavia palveluja ja 3. tukipalveluja. Ydinpalvelut voidaan kohdentaa tietyille asiakkaalle sisältäen kaikkia niitä palveluita, joita tarvitaan kuntoutumisprosessin eri vaiheissa. Yleis- palveluja ei voida kohdentaa yksittäiselle asiakkaalle. Palvelut voidaan kuitenkin tuoteistaa ja hinnoitella. Tukipalvelut ovat työyksikön yhteistä toimintaa, joka tukee ydin- ja yleispalvelujen tuottamista. Kustannukset vyörytetään usein muille palveluille.

Tuotteistuksessa kehitetään laatua. Tuotteistusprosessi on parhaimmillaan palvelujen laadun kehittämisprosessi. Keskeisiä kysymyksiä ovat: keitä ovat asiakkaat, mitkä ovat heidän tarpeensa, mikä on palveluorganisaation perustehtävä, millaisia palveluja tuotetaan tai tulisi tuottaa, mitä laatuvaatimuksia palveluille asetetaan, mitkä ovat palvelujen tuotantokustannukset, miten palvelut hinnoitellaan ja miten onnistumisia seurataan ja arvioidaan. Tuotteistuksen idea, toteutusmallit sekä prosessi on kuvattu liitteenä olevassa Tupu Holman artikkelissa (Liite 5.).

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistusprosessi eteni soveltamalla Suomen Kuntaliiton aikaisemmissa hankkeissa kehitettyä tuotteistusmallia. Prosessi käynnistyi kuntoutusneuvolan perustehtävän, tavoitteiden, asiakkaiden ja asiakastarpeiden selvittämisellä ja täsmentämisellä. Projekti päättyi valmiin tuotteen julkaisemiseen tammikuussa 2008 ja tuotteen markkinointiin. (Liite 6.).

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistusprojekti eteni seuraavien vaiheiden kautta:

1. Liikkeelle lähdettiin kuntoutusneuvolan perustehtävän ja toiminnan tavoitteiden selkiyttämistä ja täsmentämisestä.
2. Selvitettiin mahdollisten kuntoutusneuvola-asiakkaiden palvelutarpeita.
3. Kartoitettiin muiden vastaavan tyyppisten ehkäisevien vanhuspalvelujen esiintyvyyttä ja sisältöjä. Tavoitteena oli löytää kuntoutusneuvolalle oma paikka palvelujärjestelmässä.
4. Määriteltiin edellisten pohjalta kuntoutusneuvolan ydintuotteet sekä kuntoutusneuvolan muu palveluvalikoima. Valtakunnallisten suositusten ja linjausten vaatimukset sekä kirjallisuudessa esitetty näyttö erilaisten toimintojen vaikutuksista otettiin huomioon.
5. Laskettiin tuotteistushankkeessa kehitetyn laskurin avulla eri tyyppisten 'kuntoutusneuvolat tuotteiden' tuotantokustannukset, jotka perustuivat ajankäytön seurantaan pilottiyksiköissä.
6. Kuvattiin kuntoutusneuvolan palvelukokonaisuus tuotteena.

2.2. Kustannuslaskentasabloona palvelujen kustannusten arviointiin

Kustannuslaskennassa keskeisintä on määrittellä, millaisista toiminnoista palvelun tuottaminen muodostuu ja miten kustannukset jaetaan eri toimintojen kesken. Esimerkiksi ikäihmisten kuntoutusneuvolassa, joka on ehkäisevän kuntoutuksen moniammatillista toimintaa, on palvelukokonaisuuden kustannusten määrittäminen erittäin haasteellista.

Toimintolaskenta soveltuu erityisesti palvelujen tuotannon kustannusten kohdistamiseen ja noudattaa aiheuttamisperustetta tai -periaatetta. Kustannukset kohdistetaan sille, joka on toimintoa käyttänyt. Tutkimusten mukaan toimintolaskenta on loogisin ja luotettavin tapa laskea eri tuotteiden ja toimintojen kustannuksia.

Toimintolaskennan logiikka on yksinkertainen. Erilaisten palvelujen tuottaminen vaatii eri toimintoja. Eri toimintojen tekeminen vaatii erilaisia tuotannontekijöitä. Toimintolaskenta on laskentamalli, joka kohdistaa ensin kustannukset eri toiminnoille sen mukaan, kuinka paljon toiminnot ovat tuotannontekijöitä käyttäneet ja edelleen toiminnoilta tuotteille sen mukaan, kuinka paljon eri tuotteet ovat kyseisiä toimintoja käyttäneet. Erilaisten palvelujen tuottaminen vaatii eri toimintoja ja eri toimintojen tekeminen vaatii erilaisia tuotannontekijöitä.

Laskentamallissa kohdistetaan ensin kustannukset eri toiminnoille sen mukaan, kuinka paljon toiminnot ovat tuotannontekijöitä käyttäneet ja edelleen toiminnoilta tuotteille sen mukaan, kuinka paljon eri tuotteet ovat kyseisiä toimintoja käyttäneet. Laskentamallia määritettäessä:

- määritetään laskennalle asetetut tavoitteet
- määritetään laskentakohteet
- tuotteistetaan toiminnot
- määritetään aiheuttamisperiaatteen mukaiset kustannusten kohdistusrusteet (~ajurit)
- kohdistetaan kustannukset toiminnoille ja edelleen laskentakohteille.

Laskentamallin rakentamisen vaiheet. Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus -projektissa laskentamallin rakentaminen jäsennettiin neljäksi vaiheeksi:

Vaihe 1: Tuotantoprosessin rajaaminen ja tuotteistuksen läpikäynti. (Syksy 2006)

Vaihe 2: Toimintojen ja prosessien määrittäminen tai valmiiden em. Liittäminen malliin. (Syksy 2006-keväät 2007)

Vaihe 3: Kohdistimien eli ajurien määrittäminen. (Kevät 2007)

Vaihe 4: Laskentamallin kokoaminen. (Kevät 2007)

Tarkoituksena oli tuottaa kustannuslaskentasabloona kuntoutusneuvolan palveluja käyttöön ottavalle/käyttävälle kunnalle. Syöttämällä laskentasabloonaan omat toteutuneet tai budjetoidut toimintakulut kunta voi itse laskea kuntoutusneuvolapalvelujen toimintojen kustannuksia ja vertailla eri toimintavaihtoehtoja.

Laskurin oletukset perustuvat tavoitetilään. Laskuria kannattaa käyttää:

- resurssitarpeiden määrittämisessä ja resurssien kohdentamisessa
- toimintojen suunnittelussa
- tuotteistuksen kehittämisessä
- palvelujen kustannustenjaossa ja hinnoittelussa.

Tuotteistusprojektin tuloksena kehitettiin kaksi kustannuslaskuria:

1. Resurssin käyttö- eli suoritemäärälaskuri

Laskee mahdolliset suoritemäärät, kun käytettävissä olevien henkilöresurssien määrät tiedetään.

2. Resurssin tarve- eli työntekijämäärälaskuri

Laskee tarvittavan henkilömäärän tai hlötyövuosimäärän, kun tavoiteltavat suoritemäärät tiedetään/arvioidaan.

Molemmat laskurit laskevat toiminnan kustannukset ja suoritehinnat eri tilanteissa. Syöttämällä laskentasabloonan omat toteutuneet tai budjetoidut toimintakulut voidaan laskea kuntoutusneuvolapalvelujen toimintojen kustannuksia ja vertailla eri toimintavaihtoehtoja. Laskentamalli perustuu toimintolaskentaan ja se toteutetaan Microsoft Excel –taulukkolaskentaohjelmalla.

LÄHTEET

Holma T, Outinen M, Idänpää-Heikkilä U, Sainio S. 2001. Kirjasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Suomen Kuntaliitto, Stakes. Helsinki.

Holma T. 2001. Tuotteistus työllisyyspalvelujen kehittämisessä. Teoksessa Kunta ja pitkäaikaistyötön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Holma T. 2006. Hyvinvointipalvelujen tuotteistus – perusteita ja periaatteita. Julkaisussa Lehtoranta H, Päätaalo M (toim.) Raportti palvelujen tuotteistamisesta ja laadun kehittämisestä aluekeskuseuduilla. Oulu: Oulun kaupungin painatuskeskus.
www.karhukunnat.fi/pdf/teemaverkostojulkaisu.pdf

Holma T. 2009. Tuotteistus toimivaksi. Kuntoutuspalvelujen tuotteistus- koulutus. Luento 12.2.2009. Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry.
www.keynet.fi/Tuotteet/Materiaalit/Esitykset/KEY%20tuotteistus%20holma.pdf

Jalava U, Virtanen P. 1998. Tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon. Kirjayhtymä Oy. Tampere.

Karimaa E. 2002. Julkisen hallinnon suositus 152. Prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Suomen Kuntaliitto.

Kivistö A. 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere.

Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. 2003-2005. Projektisuunnitelmat vuosille 2004-2006. Helsinki.

Outinen M, Lempinen K, Holma T, Haverinen R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Stakes, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Helsinki.

Puumalainen J, Nouko-Juvonen S. 2001. Omin voimin kotona. Projektin arviointi. Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. Tyylipaino Oy. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Iäkkään väestön terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Teoksessa Hietanen A, Lyyra T-M (toim.). STM:n julkaisu ja 2. Helsinki

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2010. 2001. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu ja 3. Helsinki.

Suomen Kuntaliitto. 1998. Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Helsinki.

Voutilainen V. 2009. Kustannuslaskenta, kapasiteetti ja käyttöaste. Kuntoutuspalvelujen tuotteistus -koulutus. Luento 12.2.2009. Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry.
www.keynet.fi/Tuotteet/Materiaalit/Esitykset/esitys%20koulutukseen KEY 12.2.pdf

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus 2005-2007

OHJAUSRYHMÄ

Oili Harri-Lehtonen, kehittämispäällikkö (puheenjohtaja)
Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry

Hannele Häkkinen, erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
hannele.hakkinen@kuntaliitto.fi
www.kunnat.net

Marjaana Suosalmi, johtaja,
Invalidiliiton Lahden kuntoutuskeskus
marjaana.suosalmi@invalidiliitto.fi
www.invalidiliitto.fi

Anne Lehtonen-Härkönen, kuntoutuspäällikkö
Suomen Parkinson- liitto
Erityisosaamiskeskus Suvituuli
anne.lehtonen@parkinson.fi
www.parkinson.fi

Pirkko Vanha-Similä, aikuisten kuntoutusohjauksen johtaja
Kuulonhuoltoliitto ry
pirkko.vanha-simila@kuulonhuoltoliitto.fi
1.1.2007 lähtien **Virpi Koivistoinen**, suunnittelija
www.kuulonhuoltoliitto.fi

Tanja Koponen, suunnittelija
Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry
tanja.koponen@valli.fi

Petra Kaukoranta, toimitusjohtaja
FysioSporttis
petra.kaukoranta@fysiosporttis.fi
www.fysiosporttis.fi

Aulikki Viippola, suunnittelija (sihteeri)
Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry

IÄKKÄIDEN KUNTOUTUSNEUVOLA



Lähtökohta. Kuntoutusneuvola toiminnan lähtökohtana on ajatus, että ikäihmisen elämäntilanne ja kevyempien palveluiden tarve voidaan arvioida jo varhaisessa vaiheessa ja vähentää siten pitkäaikaisen palvelutarpeen lisääntymistä tai ainakin siirtää sitä myöhäisempään vaiheeseen. Ikäihmisten aktiivisuuden tukeminen huolehtimaan itse omasta toimintakyvystään sisältyi myös vahvasti perusajatukseen.

Sijoittuminen palvelujärjestelmään. Iäkkäiden kuntoutusneuvola sijoittuu kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiassa, organisaatiossa ja palveluketjussa ehkäisevän, toimintakykyä edistävän ja kuntoutumista edistävän toiminnan alueelle. Kuntoutusneuvola-toiminta toteutuu parhaimmillaan terveys-, sosiaali- ja liikuntatoimen sekä kunnassa toimivien järjestöjen yhteistyönä.

Tehtävät. Iäkkäiden kuntoutusneuvolassa ehkäistään ennen aikaista toimintakyvyn rajoittumista ja siitä aiheutuvaa riippuvuutta, kartoitetaan kotona asumisen edellytyksiä ja kuntoutuspalveluiden tarvetta, tuetaan kotona selviytymistä ja arjen sujumista sekä rohkaistaan osallistumista toimintaan. Kuntoutusneuvolalla on merkityksensä myös omaisten ja omaishoitajien sekä ammattihenkilöiden jaksamisen ja ammatillisen osaamisen tukijana.

Kuntoutusneuvolassa ennakoidaan iäkkäiden tulevia toimintakyvyn vajeita ja niistä johtuvia palvelutarpeita sekä puututaan jo varhaisessa vaiheessa toimintakyvyn rajoittumiseen. Onnistuessaan tämä vähentää tulevaisuudessa raskaampien palvelujen tarvetta.

Iäihmisten palvelujen laatusuosituksessa kiinnitetään erityistä huomiota ennaltaehkäisevien palvelujen kehittämiseen: *"ikäihmisille on turvattava mahdollisuus saada neuvontaa ja ohjausta matalan kynnyksen neuvontapisteissä, varhainen puuttuminen terveyden ja toimintakyvyn heikkenemiseen, kuntoutuspalvelujen sisältöjä on kehitettävä"*.

Kohderyhmä. Toiminta on kohdennettu niille eläkeikäisille henkilöille, jotka tarvitsevat neuvolan palveluita toimintakykynsä ja terveytensä ylläpitämiseen, edistämiseen, rajoittumisen ehkäisemiseen tai riskien varhaiseen tunnistamiseen.

Neuvolan palvelut ovat tarkoitettut myös suhteellisen toimintakykyisille ikäihmisille, jotka tuntevat tarvetta tai kiinnostusta selvittää tilannettaan sekä ennakoida tulevia palvelutarpeitaan ja joilla on voimavaroja itse hakeutua palvelun piiriin.

Iäkkäiden kuntoutusneuvola -tuote on tarkoitettu järjestöjen, kuntien ja muiden toimijoiden vapaasti hyödynnettäväksi niiden kehittäessä ikäihmisten kuntoutumista, toimintakykyä ja terveyttä edistävää ehkäisevää toimintaa.

Ydinpalvelut. Kuntoutusneuvolan ydintoimintaa ovat:

- asiakkaan toimintakyvyn ja kokonaistilanteen perusarvio, ohjaus ja neuvonta
- asiakkaan toimintakyvyn tarkempi arviointi, joka voi painottua toimintakyvyn fyysisiin ja/tai psykososiaalisiin edellytyksiin
- asiakkaan toimintakykyä ja kuntoutumista edistävä ryhmätoiminta (ryhmäkuntoutus).

Ydinpalveluja vahvistavat palvelut. Ydintoiminnan tueksi ja vahvistamiseksi voidaan kuntoutusneuvolassa järjestää muuta toimintaa, esimerkiksi:

- teema- ja toimintapäiviä iäkkäille ihmisille tarpeellisista aiheista
- keskustelutilaisuuksia ajankohtaisista teemoista
- tietopalveluja lisäämään iäkkäiden omahoitoa ja itsenäistä selviytymistä
- asiantuntijoiden tarjoamaa koulutusta ja asiantuntijapalvelua esimerkiksi muille sosiaali- ja terveydenhuollossa toimiville.

Kaikki kuntoutusneuvolan palvelut räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan hyödyntäen kuntoutusneuvolan omaa ja muuta paikallista palvelutarjontaa.

Linkit ja tausta-aineisto. Iäkkäiden kuntoutusneuvolan toimintamalli, palvelukuvaukset, kustannusten laskurit ja muu materiaali löytyvät KeyNet - Iäkkäiden kuntoutuksen verkkopalvelusta osoitteesta www.keynet.fi/Tuotteet/Kuntoutusneuvola

<p>1. Palvelun, tuotteen nimi</p>	<p>Toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen</p>
<p>2. Kenelle tarkoitettu, kohde-ryhmä</p>	<p>Tarkoitettu iäkkäille henkilöille, joiden itsenäinen suoriutuminen päivittäisistä toiminnoista on vaarassa heiketä oman, omaisen tai asiantuntijan arvion mukaan. Palvelu soveltuu myös henkilöille, joilla on jo todettuja toimintakyvyn rajoituksia tai muutoksia toimintakyvyssä tai jotka haluavat muista syistä saada tarkemman selvityksen toimintakyvystään ja suoriutumisestaan jatkosuunnitelmien pohjaksi.</p>
<p>3. Palvelun tavoitteet ja hyödyt</p>	<p>Tavoitteet: Asiakas tunnistaa voimavarojaan sekä toiminta- ja suorituskäytönsä vahvuudet ja heikkoudet luotettavasti asiantuntijan ohjaamana. Mitä varhaisemmassa vaiheessa toimintakykyä haittavat rajoitteet huomataan, sitä tuloksellisemmin niihin voidaan vaikuttaa. Konkreettiset toimintakykymittaukset motivoivat asiakasta toimimaan aktiivisesti toimintakyvynsä edistämiseksi ja seuraamaan kuntoutustoiminnan, esimerkiksi harjoittelun vaikutuksia.</p> <p>Hyödyt: Luotettava arviointi ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset ohjaavat valitsemaan tarkoituksenmukaiset ja tulokselliset kuntoutus-, harjoitus- ja muut toimintamuodot.</p>
<p>4. Palvelun tuottamiseen tarvittava aika</p> <p>Palvelun tuottamiseen tarvittava aika yhteensä tunteina</p> <p>Mahdolliset matkat ja kuljetuskulut lisätään erikseen</p>	<p>Välitön aika/suora asiakastyö 120 minuuttia (kts. kohta 5.)</p> <p>Välillinen työpanos/epäsuora asiakastyö 30 minuuttia (kts. kohta 5.)</p> <p>Yhteensä 2,5 tuntia</p>
<p>5. Palvelun sisältö</p>	<p>Palvelu sisältää yleisarvioinnin asiakkaan toimintakyvyn kokonaisuudesta: fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat ja edellytykset. Tarkemmin voidaan arvioida arkielämässä selviytymistä, fyysisistä suorituskäytöistä, muistia tai muuta toimintakyvyn osa-aluetta, johon mittaukset kohdennetaan esimerkiksi yleisarvion perusteella. Asiakkaan oma arvio toimintakyvystään sisältyy aina palveluun.</p> <p>Mittaustulosten pohjalta tehdään johtopäätökset, annetaan tarvittava ohjaus ja neuvonta sekä laaditaan kirjallinen suunnitelma jatkoa ja seurantaa varten.</p> <p>Sisältö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan arvio omasta toimintakyvystään • voimavarojen ja päivittäisistä toiminnoista selviytymisen arviointi • toimintakyvyn fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten edellytysten arviointi • tarvittava neuvonta ja ohjaus • yhteenveto, kuntoutus/toimintasuunnitelma, seuranta (vaikutusten arviointi) <p>Työvälineet: Tiedonkeruumenetelmät (haastattelu, keskustelu, havainnointi) Toimintakyvyn arvioinnin mittarit ja arviointimenetelmät Kuntoutus/toimintasuunnitelma [linkki: 5.Tuotteet ja palvelut/Materiaalit/Työvälineet]</p>
<p>6. Keskeiset, juuri tälle palvelulle kohdennetut laatuvaatimukset (mitä vaaditaan, jotta palvelu olisi hyvä ja laadukas)</p>	<p>Toimintakyvyn arviointiin on helppo päästä (matalakynnyksisyys). Asiakkaan yksityisyyttä kunnioitetaan arvioinnin ja mittausten aikana. Asiakas ymmärtää mittausten ja mittaustulosten merkityksen.</p> <p>Työntekijöillä on riittävä asiantuntemus ja kokemus toimintakyvyn arvioinnissa ja mittaamisessa. Työntekijöillä on ajanmukainen koulutus mittareiden käytöstä ja mahdollisuus konsultoida tarvittaessa moniammatillisen tiimin jäseniä tai ulkopuolista asiantuntijaa.</p> <p>Käytössä ovat ajanmukaiset työvälineet kuten internet-yhteys, puhelin, palveluesitteet ja asiakasohjeet.</p>
<p>7. Palvelun onnistumisen arviointi</p>	<p>Onnistumista arvioidaan asiakaspalautteen perusteella. Kriteereinä ovat esimerkiksi, että asiakas on saanut ymmärrettävää tietoa toimintakyvystään, voimavaroistaan ja mahdollisuuksistaan edistää toimintakykyä. Työntekijät/tiimi arvioivat omaa onnistumistaan ja palvelun kehittämistarpeita itsearviointiin ja mahdollisen vertaisarviointiin avulla.</p>



Lähteet

Findeco-Suomen Kehitysyhteistyöliitto ry. 2007. Toimintakyvyn biopsykososiaalinen arviointi- ja toimenpidemalli. www.findeco.fi/julkaisut/artikkelit-ja-koosteet/toimintakyvyn-biopsykososiaalinen-arviointi--ja-toimenpidemalli-bps.html

Harri-Lehtonen O, Isosaari I, Laitinen P, Luomaranta S, Talvenheimo-Pesu A, Tartia-Jalonen A, Viippola A. 2005. Voimavaroja etsimässä, Ikäihmisten kuntoutusneuvola. Kuntoutuksen edistämisyhdistyksen julkaisuja. Helsinki: Gummerus. 10-12.

Holma T. 2006. Hyvinvointipalvelujen tuotteistus – perusteita ja periaatteita. Julkaisussa Lehtoranta H, Päätaalo M (toim.) Raportti palvelujen tuotteistamisesta ja laadun kehittämisestä aluekeskuseuduilla. Oulu: Oulun kaupungin painatuskeskus. www.karhukunnat.fi/pdf/teemaverkostojulkaisu.pdf

Suomen Kuntaliitto. 1998. Holma T (toim.) Tuotteistu tutuksi. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Suomen Kuntaliitto. 1998. Mäensivu T, Holma T (toim.) Hyvä kuntoutusohjaus. Toimintamalli käytännön työhön. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus. 21-39.

Suomen Kuntaliitto. 2000. Fysioterapianimikkeistö. www.kunnat.net/k_htmlimport.asp?path=1;29;353;40302;46660;46727;46730

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. 2004. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. Ohjeita ja luokituksia 4. Jyväskylä: Gummerus.

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus 2005-2007 -projektin arviointi

Tuotteistus-projekti on jatkumo Ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen -projektille. Tuotteistamisessa ei niinkään "keksitä mitään uutta" vaan työstetään ja tarkennetaan aikaisemmin kehitettyä tuotetta – Ikäihmisten kuntoutusneuvolan toimintamallia. Tuotteistus-projektissa *arvioidaan itse tuotteistamis-prosessin etenemistä ja lopputuotetta (Iäkkäiden kuntoutusneuvola)*.

Tuotteistuksen keskeisiä kysymyksiä ovat: keitä ovat asiakkaat, mitkä ovat heidän tarpeensa, mikä on palveluorganisaation perustehtävä, millaisia palveluja tuotetaan tai tulisi tuottaa, mitä laatuvaatimuksia palveluille asetetaan, mitkä ovat palvelujen tuotantokustannukset, miten palvelut hinnoitellaan ja miten onnistumisia seurataan ja arvioidaan.

Arvioinnissa pääpaino on sisäisellä arvioinnilla (omatoimista kriittistä arviointia), joka on kytketty oleelliseksi osaksi itse toimintaa. Sisäisen arvioinnin menetelmänä on itsearviointi. Siinä tuotetaan materiaalia, jonka avulla arvioidaan toiminnan tavoitetta ja tavoitteiden toteutumista, kustannuksia ja toimintamallin soveltuvuutta. Itsearvioinnin onnistuminen vaatii "peilejä" joista voi tarkastella toimintaansa. Toimintojen tarkasteluun tarvitaan aineistojen tuottamista. Tuotteistus-projektissa ohjausryhmä toimii "peilinä", jonka arvioitavaksi tuotetaan hankkeeseen liittyvää taustamateriaalia ja muuta tarvittavaa dokumentointia. Ohjausryhmän lisäksi hankkeen projektisuunnittelijan tukena toimii tutor-ohjaaja.

Tuotteistusprosessin ja tuotteen arviointi

Toimintamallin tai kehitetyn toiminnan tuotteistaminen etenee tietyn prosessin mukaisesti. Arviointi kohdistuu etupäässä siihen, eteneekö prosessi suunnitellusti ja käydäänkö prosessin aikana läpi kaikki ne elementit, jotka toiminnan tuotteistamiselta edellytetään.

Arviointi tapahtuu moniportaisena:

1. *oma sisäinen arviointi* (projektisuunnittelija ja projektipäällikkö, arviointikokoukset kerran kuukaudessa)
2. *tutortoiminta tuotteistamisen tukena* (tutor-tapaaminen tai muu yhteydenotto 4- 6 kertaa vuodessa)
3. *ohjausryhmän arviointi* (kokoukset 4 kertaa vuodessa).

Tuotteistusprojektissa tuotetaan seuranta-aineistoa, jonka avulla peilataan prosessin etenemistä ja sisältöä. Vastaako tuote sitä, mitä sen oli tarkoitus vastata? Ovatko tuotteen tehtävät, tarkoitus ja tavoite kohdennettu oikein ja selkeästi? Onko tuotteen käyttäjäryhmä/kohderyhmä määritelty oikein? Onko tuotteen sisältö riittävä? Mihin toimintaympäristöön tuote on suunniteltu? Löytyykö vastaavia tuotteita? Onko kilpailijoita? Vastaako tuote valtakunnallisiin tavoitteisiin?

Seuranta-aineistoa käydään läpi ohjausryhmän kokouksissa ja arvioidaan, onko aineisto riittävä, voidaanko sen perusteella tehdä päätelmiä ja päätöksiä ja saavutaanko selvitetyn aineiston avulla tuotteistuksen tavoitteet?



Prosessin eteneminen ja arviointimateriaali

Syksy 2005–syksy 2006

1. Ikäihmisten kuntoutusneuvolan tarkoituksen ja tavoitteiden täsmentäminen.
Kartoitetaan ja arvioidaan muita meneillään olevia valtakunnallisia ikäihmisten toimintakyvyn ylläpitämiseen suuntautuvia hankkeita, jotka sivuavat kuntoutusneuvolaa.
Arviointimateriaali: Hyödynnetään Internetistä löytyviä hanke-esittelyjä (valtakunnalliset RAY-rahoitteiset hankkeet, kuntien omat kehittämishankkeet).
2. Täsmennetään ja päivitetään Ikäihmisten kuntoutusneuvola –projektin käsitteet.
Arviointimateriaali: Kuntoutusneuvolan kehittäminen -projektissa tuotetut käsitteet.
3. Selvitetään ehkäisevään kuntoutukseen liittyviä palvelutarpeita ja –tarjontaa. Kartoitetaan ja arvioidaan, minkälaisia ikäihmisille suunnattuja neuvoloita tai niihin rinnastettavia toimintoja kunnissa on tarjolla.
Arviointimateriaali: Käydään läpi valtakunnallisia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja kyselyitä. Hyödynnetään Internetissä olevaa Suomen kuntaliiton kuntarekisteriä ja kuntien kotisivustoja.
4. Arvioidaan em. toiminnan sisältöä ja toteutusta sekä sijoittumista kunnan palvelurakenteeseen, organisaatioon ja hallintoon.
Arviointimateriaali: Käydään läpi kuntien vanhuspalvelustrategioita, valtakunnallisia laatusuosituksia, aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä.
5. Selvitetään kuntien tarpeita kehittää iäkkäille kuntalaisille kohdennettua ehkäisevää ja kuntoutumista edistävää toimintaa.
Arviointimateriaali: Hyödynnetään aiheesta tehdyn selvityksen (Terveiden edistäminen kunnan kansanterveystyössä) tuloksia.
6. Laaditaan asiakasanalyysi. Kartoitetaan asiakkaiden palvelutarpeita kuntoutusneuvolan näkökulmasta.
Arviointimateriaali: Ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen hankkeessa tehdyt sisäisen arvioinnin raportit ja muut selvitykset, Suomen virallinen tilasto (SVT).
7. Palvelukuvaukset. Palveluvalikoiman täsmentäminen, yksittäisten palvelujen (tuotteiden) kuvaus.
Arviointimateriaali: Ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen hankkeessa kehitetyn toimintamallin sisältö ja olemassa olevat palvelukuvaukset. Suomen Kuntaliiton ja Stakesin tietokannat ja rekisteri.
8. Kustannusten laskeminen, hinnoittelu. Määritellään millaisista toiminnoista palvelun tuottaminen muodostuu ja miten kustannukset jaetaan eri toimintojen kesken.
Arviointimateriaali: Ikäihmisten kuntoutusneuvolan kehittäminen hankkeen materiaali, ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen.

Vuosi 2007

9. Lopputuotteen arvioiminen. Arvioidaan tuotteistamishankkeen aikana täsmentynyttä ikäihmisten kuntoutusneuvolan toimintamallia. Arviointia hankitaan sekä ulkopuolisilta asiantuntijoilta (kysely) että ammattilaisilta (web-kysely).
Arviointimateriaali: Asiantuntijakysely.
10. Tuotteen markkinointi. Valmiin tuotteen markkinointi KEYn jäsenjärjestöille, kuntiin ja muille yhteistyökumppaneille.

TUOTTEISTUKSEN IDEA JA TOTEUTUSMALLIT

Erityisasiantuntija, TtM, MQ Tupu Holma, Suomen Kuntaliitto

Tuotteistus on määrittelyä ja täsmentämistä

Tuotteistus sanalla ei ole yhtä ainoa tai oikeaa sisältöä. Useimmiten tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen 'paketoitua'; palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profiloitua. Tarkennukset voivat koskea palvelun tarkoitusta, kohderyhmää, tavoiteltuja hyötyjä, sisältöä, tarvittavia resursseja sekä laadulle asetettavia vaatimuksia.

Tuote voi olla aineeton tai aineellinen: palvelu, tavara, tietotuote tai näiden yhdistelmä. Sosiaali- ja terveystaloudissa tuote on useimmiten palvelu. Tuote voi olla myös esimerkiksi hankkeen lopputulos; kehitetty toimintamalli tai hyvä työkäytäntö. Koulutusohjelma tai luento on niin ikään tuote, kunhan se määritellään tarkemmin, sen kustannukset arvioidaan ja tuote tarvittaessa hinnoitellaan.

Tuote voidaan määritellä suppeasti tai laajasti. Suppeasti määriteltynä kyseessä on yksittäinen palvelutapahtuma, toimenpide tai muu aikaansaannos (suorite). Tällaisia "suoritetuotteita" ovat esimerkiksi laitoshoitovuorokaudet tai erityyppiset käynnit vaikkapa ikääntyneiden palvelukeskuksessa. Laajemmin määriteltynä tuote voi olla asiakkaan koko palvelukokonaisuus. Tällainen on esimerkiksi kuntoutusjakso tai fysioterapian hoitosarja. Vaikka tuotteesta tehtäisiinkin "paketti", johon sisältyy vakioituja perusosioita, se yleensä kuitenkin räätälöidään asiakkaan tilanteen mukaan. Vain harvoin tuote tai palvelu tehdään niin ainutkertaisena, että ei ole tarkoitukseen tuottaa toista vastaavaa palvelua.

Palvelujen tarkentamista / tuotteistamista tarvitaan ainakin silloin,

- kun suunnitellaan tai kehitetään uutta toimintamallia, palvelukonseptia tai palvelua,
- kun uutta toimintamallia tai palvelukonseptia markkinoidaan ja jalkautetaan käytäntöön,
- kun hankitaan tai myydään palveluja. Tarjouspyynnössä tarkentuu, mitä halutaan ostaa. Tarjoaja, palvelun tuottaja, vastaa pyyntöön omalla tarjouksellaan tai markkinoi ja myy tuotteitaan muulla tavoin. Kun ostaja tietää, mitä ostaa ja myyjä tietää, mitä myy, voidaan aloittaa keskustelu hinnoista. Mitä tarkemmin omat palvelut on määritelty, sitä helpompi on luoda myös pohjaa yhteistyölle.
- kun arvioidaan palvelun tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia ja määritellään palvelulle hintaa. Hinnan määrittely edellyttää tietoa ainakin tuotantoprosessin eri vaiheista ja niihin sisältyvistä toiminnoista sekä prosessin vaatimista resursseista.
- kun halutaan tehdä toiminta läpinäkyväksi asiakkaille ja kuntalaisille. Palvelukuvaukset tai palveluselosteet antavat tiedon siitä, mitä palvelun tarvitsijalla on lupa odottaa saavansa – omilla tai yhteiskunnan varoilla.

Tuotteistus lähtee asiakkaiden tarpeista

21 Yritystoiminnassa, jossa tuote on kaupankäynnin väline, on palvelujen tuotteistaminen välttämätöntä. Koska asiakkaiden tarpeet ja -odotukset, jotka on jatkuvasti otettava

huomioon palveluja kehitettäessä. Palvelujen tuotteistus on laajasti nähtynä palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä, jossa asiakkaille tarjottavien palvelujen tarkoitus, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset, hinta tai muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tuotteistuksen palvelutarpeista lähtevä näkökulma on samantyyppinen kuin se, miten laatu on määritelty ISO standardeissa:

”Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimuksiin tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin.”

Laatuajattelu tai paremminkin laatujohtaminen liittyy yhteen asiakkaat, tuotteet ja prosessit. Järjestelmällisellä laatujohtamisella pyritään vaikuttamaan siihen, että palvelun toimitusprosessi (palvelun tuottaminen) on sujuva, turvallinen ja riskitön sekä asiakkaan tarpeet muutenkin huomioon ottava. Tämä kaikki edellyttää sitä, että palvelun tuottaja panostaa suunnitteluun, yhteistyöhön ja oman toimintansa arviointiin.

Tuotteistus on palvelujen ja toiminnan kehittämisprosessi

Tuotteistus on parhaimmillaan palvelujen kehittämisprosessi, jossa hyöty koituu niin palveluja käyttävien, niitä antavien, niistä vastaavien ja niitä rahoittavien hyväksi. Tuotteistus antaa jäsenyyksen ja raamin toiminnalle. Kun palvelut tuotteistetaan, viestitään samalla asiakkaalle, että eri asiakasryhmien tarpeet otetaan huomioon ja niihin suhtaudutaan vakavasti.

Onnistunut tuotteistus lisää luotettavuutta, uskottavuutta ja hyvää imagoa koko organisaatioon tai yritykseen. Näitä asioita ei ole syytä unohtaa silloinkaan, kun asiakkaina ovat esimerkiksi monista ongelmista ja vaikeista elämäntilanteista kärsivät lastensuojelun asiakkaat tai vaikkapa mielenterveyskuntoutujat ja huonokuntoiset vanhukset. Tuotteistus antaa mahdollisuuden parempaan laatuun ja erityisesti laadun varmistamiseen. Asiantuntijayrityksissä pidetään tuoteajattelun lisääntymistä tehokkuuden ja tuottavuuden sekä myös palvelun laadun kannalta oleellisena menestystekijänä. Tuotteistus pakottaa antamaan kehitystyölle selkeät tavoitteet ja pakottaa analysoimaan ja järjeistämään erilaisia toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat.

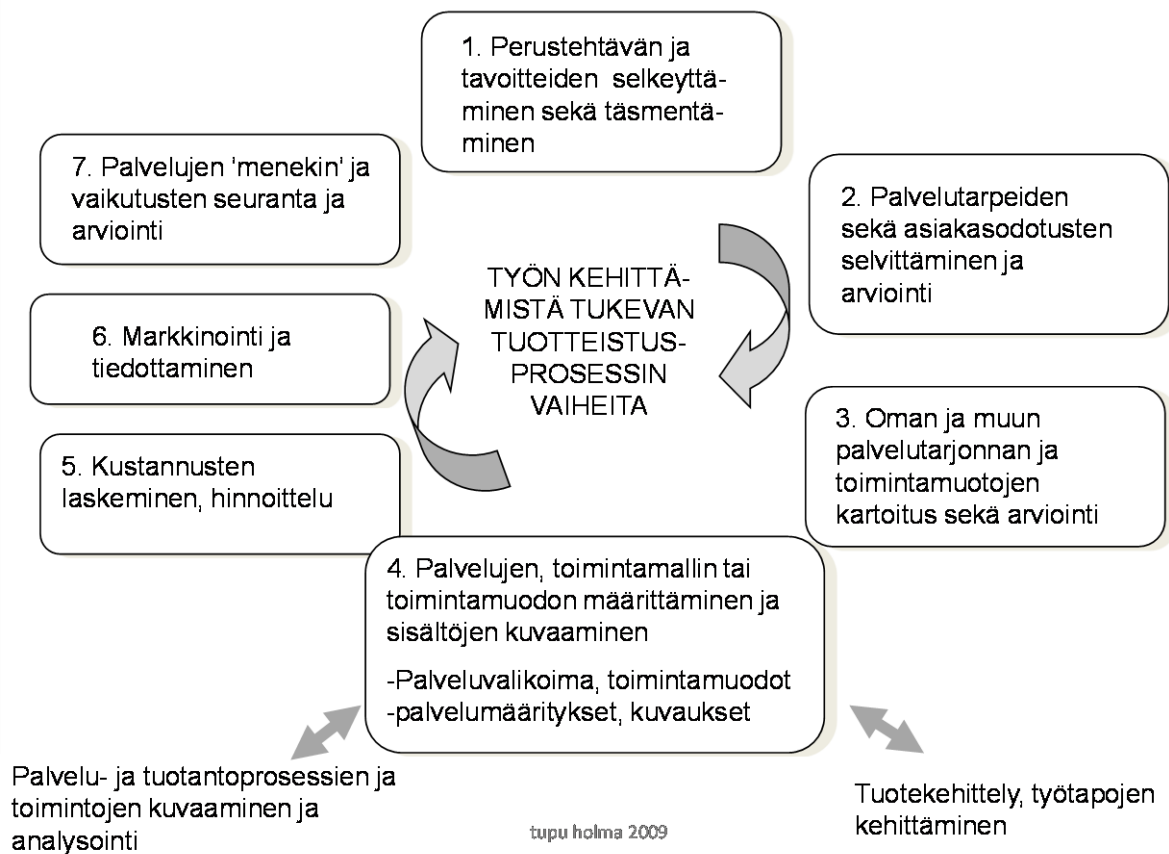
Tuotteistusprosessiin sisältyy useita eri vaiheita, jotka toteutetaan osin päällekkäin ja limittäin.

Ennen palvelujen tarkempaa suunnittelua ja määrittämistä on perusasioiden oltava kunnossa. Perustan varmistamiseen sisältyy muun muassa oman yksikön tai oman perustehtävän kirkastaminen, potentiaalisten asiakkaiden tai asiakasryhmien palvelutarpeiden ja – odotusten selvittäminen sekä muiden vastaavia palveluja tuottavien yksiköiden palvelutarjonnan kartoittaminen kunnassa tai seutukunnassa.

Palvelujen tarkempi määrittely/ kuvaaminen on tuotteiden muodostamista. Ennen yksittäisten palvelujen kuvaamista on palvelujen koko kirjo tavalla tai toisella jäsennettävä. Organisaatiossa tai yrityksessä voi esimerkiksi olla tuoteperheitä tai tuoteryhmiä, joilla on jokin yhteinen nimittäjä. Näistä muodostuu palveluvalikoima,

joka kertoo millainen lajitelma palveluja organisaatiolla on tarjolla. Omaa palveluvalikoimaa peilataan asiakastarpeisiin ja seutukunnassa tarjolla oleviin palveluihin; "puuttuuko meiltä jokin palvelu tyystin", "tarvitaanko tuotekehittelyä"?

Edellä mainittu koskee myös tilannetta, jolloin tuotteistaminen kohdistuu esimerkiksi jonkin toimintamallin, toimintatavan tai muun toimintakokonaisuuden "paketointiin" niin, että kokonaisuus on paremmin hallinnassa ja pystytään arvioimaan myös kyseisen toiminnan kustannukset. Kun kehittämishankkeen lopputuotosta – tuloksia – jalkautetaan edellyttää tämä, että jalkautettava toiminta yhtä lailla on kuvattu ja määritelty tarkemmin.



Kuvio 1. Palvelujen tuotteistamisprosessin vaiheita.

Palvelumäritys, tuotekuvaus, palveluseloste ...

Palvelun tai toiminnan tarkempaa kuvausta voidaan nimittää monella nimellä. Oli nimi mikä tahansa, tarkoitus on tuoda esille tarkemmin yksittäisten palvelujen tai palvelukokonaisuuksien sisältö.

Palvelumääritys kertoo mm.:

- minkä nimisestä palvelukokonaisuudesta on kyse,
- kenelle palvelu tai toiminta on tarkoitettu,
- mitä palvelun tai toiminnan avulla halutaan saada aikaan, millaisia hyötyjä tavoitellaan,

- mitä palvelu tai toiminta sisältää sekä millaisia resursseja tarvitaan ja kuinka paljon,
- millaisia vaatimuksia asetetaan palvelun tai toiminnan laadulle,
- miten palvelun tai toiminnan onnistuminen arvioidaan (asiakaspalaute ym.) ja
- mitä palvelun tuottaminen tai toiminnan toteuttaminen maksaa.

Palvelumäärittystä varten joudutaan selvittämään myös, paljonko palvelun tuottamiseen tarvitaan henkilökuntaa, tiloja ja varusteita. Näin saadaan arvioitua tuotantokustannukset, joiden perusteella sitten palvelu hinnoitellaan.

Testaa tuotteistustilanteesi

- 1 Oletko kirjannut perustehtäväsi tai työsi toiminta-ajatuksen sekä tavoitteen?
- 2 Oletko selvillä asiakaskuntasi (palvelujen käyttäjät, tilaajat, maksajat, sidosryhmät) nykyisistä tarpeista ja odotuksista?
- 3 Perustuuko palvelutarjontasi tai toimintasi asiakaskuntasi tarpeisiin? Onko palveluvalikoimaasi tullut uusia "tuotteita" viime vuosina tai oletko uudistanut toimintamuotoja?
- 4 Miten olet "listannut"(ryhmiteltyt ja nimennyt) omat palvelusi ja toimintamuotosi: löytyykö tuoteperheitä tai muita jäsenyyksiä, ymmärtääkö lukija?
- 5 Oletko määritellyt palvelut ja eri toimintamuodot tarkemmin: kohderyhmän, tavoitteet ja hyödyt, sisällön ja laadun sekä kustannukset ja hinnan.
- 6 Oletko analysoinut ja arvioinut myös palvelujen ja jonkin toimintamuodon tuottamisen prosessia?
- 7 Onko kustannuksia laskettaessa otettu huomioon kaikki ko. palvelun tai kyseisen toiminnan tuottamisesta aiheutuvat kustannukset?
- 8 Miten markkinoit palvelujasi ja osaamistasi: onko laadittu palveluesitteet, kotisivu tai vastaavat?
- 9 Miten seuraat palvelujesi menekkiä sekä palvelujen ja toiminnan aikaansaamia vaikutuksia, onnistuneisuutta sekä vastaavuutta asiakaskunnan tarpeisiin?
- 10 Pystytkö täyttämään lupaukset, joita esitteesi tai tarjouksesi sisältävät?

Tuotteistus ja hyvän käytännön kuvaukset

Monessa hankkeessa on tavoitteena kehittää uudenlainen toimintatapa tai palvelukonsepti. Useasti on kyse pyrkimyksestä luoda ns. hyvä käytäntö. Hyvät käytännöt voidaan määritellä esimerkiksi *'parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuviksi, toimintaympäristössään hyviksi koetuiksi ja toimiviksi työkäytännöiksi, jotka on arvioitu asiakkaille hyvää tuottaviksi.'* Hyvän käytännön kuvaaminen sisältää useita samoja tekijöitä, kuin palvelun tarkempaan kuvaamiseen.

Tärkeintä on kuitenkin saada palvelu tai toimintatapa näkyväksi. Tähän on siis valittavana useita tapoja. Palvelun tai toimintatavan kuvaaminen niin, että se on siirrettävissä ja levitettävissä muidenkin käyttöön edellyttää kuitenkin taitoa löytää kuvaus, joka on riittävän tarkka ja konkreettinen, mutta riittävän yleisellä tasolla toimiakseen mallina. Pitää pystyä nostamaan myös näkyviin ne oleelliset kohdat ja piirteet, jotka ovat tunnusomaisia juuri tälle palvelulle tai tekevät juuri tästä toimintatavasta hyvän ja tavoiteltavan.

Kirjallisuutta

Kivistö Arja Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere 2003.

Kärkkäinen Hannu, Piippo Petteri, Salli Marko, Tuominen Markku, Heinonen Jorma Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi. MET / LTKK, Tuotantotalouden osasto. Lappeenranta 2000.

Lehtinen & Niinimäki Asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen ja markkinointi. WSOY. 2005.

Lehtoranta Heini, Pääsalo Margit (Toim.) Raportti palvelujen tuotteistamisesta ja laadun kehittamisestä aluekeskuseuduilla. Aluekeskusohjelman teemaverkostojulkaisu 2/2006.

Melin Tuomo & Linnakko Eero, Tuotteistuksen ja kustannuslaskennan hyvät käytännöt kuntien sosiaali- ja perusterveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2003.

Outinen Maarit, Lempinen Kristiina, Holma Tupu & Haverinen Riitta. Seitsemän laatu-polkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto & Stakes & Turun täydennyskoulutuskeskus, Helsinki 1999.

Rousu Sirkka & Holma Tupu, Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2003.

Rousu Sirkka & Holma Tupu, Lastensuojelupalvelujen kustannukset ja hinnoittelu, Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu. Helsinki 2004.

Sipilä Jorma Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia. WSOY. Porvoo 1996.

Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. (Toim. T. Holma). Suomen Kuntaliitto 1998.

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus 2005-2007, 2008

Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistus –projektissa täsmennettiin aikaisemmin kehitetyn ikäihmisten kuntoutusneuvolan toimintamallin ydinpalvelut sellaisiksi, että niiden sovittaminen erityyppisten kuntien palvelurakenteisiin olisi mahdollisimman helppoa. Projektissa saatettiin päätökseen kuntoutusneuvolan palvelumuotojen ja –prosessien kuvaaminen ja dokumentointi. Toimintamalli kehitettiin entistä paremmin vastaamaan iäkkäiden henkilöiden tarpeita. Lisäksi palvelutuotannon kustannukset kuvattiin ja määriteltiin. Iäkkäiden kuntoutusneuvolan tuotteistusprosessi eteni Kuntaliiton aikaisemmissa hankkeissa kehitettyä tuotteistusmallia soveltaen.

Tuotteistusprosessi ja tuotteistuksen työvaiheet

1. Perustehtävän ja tavoitteiden selkeyttäminen sekä täsmentäminen

- täsmennettiin ikäihmisten kuntoutusneuvolan tarkoitus ja tavoitteet
- kartoitettiin ja arvioitiin muita meneillään olevia valtakunnallisia ikäihmisten toimintakyvyn ylläpitämiseen suuntautuvia hankkeita, jotka sivusivat kuntoutusneuvolaa
- täsmennettiin ja päivitettiin ikäihmisten kuntoutusneuvola – projektin käsitteitä

2. Palvelutarpeiden sekä asiakasodotusten selvittäminen ja arviointi

- selvitettiin ehkäisevään kuntoutukseen liittyviä palvelutarpeita ja –tarjontaa aiempien aiheeseen liittyvien tutkimisten ja hankkeiden pohjalta
- laadittiin asiakasanalyysi, missä kartoitettiin asiakkaiden palvelutarpeita kuntoutusneuvolan näkökulmasta

3. Oman ja muun palvelutarjonnan kartoitus sekä arviointi

- selvitettiin kuntien tarpeita kehittää iäkkäille kuntalaisille kohdennettua ehkäisevää ja kuntoutumista edistävää toimintaa
- kartoitettiin ja arvioitiin, minkälaisia ikäihmisille suunnattuja neuvoloita tai niihin rinnastettavia toimintoja kunnissa on tarjolla
- arvioitiin em. toiminnan sisältöä ja toteutusta sekä sijoittumista kunnan palvelurakenteeseen, organisaatioon ja hallintoon

4. Palvelujen määrittäminen ja sisältöjen kuvaaminen; palveluvalikoima ja palvelukuvaukset

- määriteltiin edellisten pohjalta kuntoutusneuvolan ydintuotteet sekä kuntoutusneuvolan muu palveluvalikoima ottaen huomioon valtakunnallisten suositusten ja linjausten vaatimukset sekä kirjallisuudessa esitetty näyttö erilaisten toimintojen vaikutuksista
- työstettiin palvelukuvaukset: kenelle palvelu tarkoitettu (kohderyhmä), palvelun tavoitteet ja hyödyt, tuottamiseen tarvittava aika, palvelun sisältö, laatuvaatimukset, onnistumisen arviointi sekä kustannusten arviointi, joka tässä projektissa toteutettiin laatimalla kustannuslaskurit
- kuvattiin kuntoutusneuvola- palvelukokonaisuus tuotteena

5. Kustannusten laskeminen, hinnoittelu

- kustannuslaskennan tuloksena työstettiin kaksi kustannuslaskuria, jotka molemmat laskevat toiminnan kustannukset ja suoritehinnat eri tilanteissa
 1. Resurssin käyttö- eli suoritemäärälaskuri
- laskee mahdolliset suoritemäärät, kun resurssit tiedetään
 2. Resurssin tarve- eli työntekijämäärälaskuri
- laskee suoritteiden tekemiseen tarvittavan henkilömäärän ja muun resurssimäärän, kun suoritemäärät tiedetään/arvioidaan
- laskettiin tuotteistushankkeessa kehitetyn laskurin avulla eri tyyppisten 'kuntoutusneuvolatuotteiden' tuotantokustannukset perustuen ajankäytön seurantaan kolmessa pilottiyksikössä (Lohjan kuntoneuvola, Kajaanin kuntoutusneuvola, Kuusamon seniorineuvola)

6. Markkinointi ja tiedottaminen

Projektin päätösseminaari pidettiin 31.1.2008 KEYn AvainVerkoston talvitapaamisen yhteydessä Helsingissä. Tuotetta on esitelty mm. Kuntamarkkinoilla 2008 ja Efekon koulutuksissa.