

Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli Yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua

Anne Koivisto

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2018

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Koivisto, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä huhtikuu 2018
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli Yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Jaatinen Kari ja Suomi Asta		
Toimeksiantaja(t) Laukaalainen yhdistystoimija		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, tarkastella ja tutkia yhteiskehittämisen periaatteella toteutettua palvelumuotoiluprosessia. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma ja palvelumalli sosiaalisen kuntoutuksen kentälle. Palvelumallin avulla pyrittiin vastaamaan sote-uudistuksen mukanaan tuomaan, monituottajamallin mukaiseen paikalliseen palvelutarpeeseen sosiaalisen kuntoutuksen kentällä. Lisäksi tarkoituksena oli saada jatkumo niille Laukaan SOSKU-hankkeen aikana toteutuille palvelun tarpeille, joihin hankkeen aikana ei ole löydetty pysyvää ratkaisua. Tavoitteena oli myös saada kokemusta yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmien toimivuudesta sosiaalisen kuntoutuksen palveluiden kehittämisessä.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, sillä yhteiskehittämis- ja palvelumuotoiluprosessin tuotoksena syntyi The Business Model Canvas-mallin mukainen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman pohjalta päädyttiin kirjoittamaan hankesuunnitelma muotoilun palvelumallin pilotoimiseksi käytännössä ennen sote-uudistuksen voimaan tuloa. Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilun menetelmät, The Business Model Canvas ja siihen liittyvät työpajat, todettiin toimiviksi ja demokraattisiksi keinoiksi tarvelähtöisten palvelujen kehittämisessä.</p> <p>Voidaan todeta, että yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu soveltuvat hyvin sosiaalisen kuntoutuksen palveluiden kehittämiseen. Yhteiskehittämisen kulttuuria ja osaamista tulee kuitenkin vielä vahvistaa. Prosesseihin tulee saada osallistumaan myös johtavissa ja päättävissä asemissa olevia tahoja. Kehittämistyön tuotoksen, eli hankesuunnitelman pohjalta on tehty hankehakemus, jonka päätöksentekoprosessi on vielä kesken.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sosiaalinen kuntoutus, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, osallisuus		
<p>Muut tiedot</p> <p>Liitteet 2 ja 3 ovat salassa pidettävä ja on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste: Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika yksi (1) vuotta, salassapito päättyy 1.4.2019.</p>		

Description

Author(s) Koivisto, Anne	Type of publication Master's thesis	Date April, 2018
	Number of pages 82	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication A Service Model for Social Rehabilitation Co-creation and Service Design		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Jaatinen Kari and Suomi Asta		
Assigned by A non-profit organization in Laukaa		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to describe, explore and study a service design process executed on the basis of the principles of co-creation. The thesis was a development work aimed at producing a business plan and a service model for the field of social rehabilitation. The service model aimed at responding to the local service needs according to the multi-producer model for social rehabilitation brought by the social and health care reform. In addition, the purpose was to readdress the service needs identified during the SOSKU-project in Laukaa, for which no permanent solutions were found during the project. The aim was also to gain experience of co-creation and service design methods in the development of social rehabilitation services.</p> <p>The goals of the development work were achieved as the output of the co-creation and service design process was a business plan according to The Business Model Canvas. Based on the business plan, it was decided to write a project plan in order to test the service model in practice before the social and health care reform would come into effect. Co-creation and the service design methods, The Business Model Canvas and the related workshops proved to be functional and democratic means for developing need-based services.</p> <p>It can be stated that co-creation and service design are suitable for the development of social rehabilitation services. However, the culture and competence of co-creation must be enhanced. Managers and decision-makers should also be involved in co-creation processes. Based on the project plan created as an outcome of the development process, a project application has been submitted, for which the decision-making process is still unfinished.</p>		
Keywords/tags (subjects) Social Rehabilitation, Co-creation, Service-design, Customer orientation, Belonging		
Miscellaneous Appendixes 2 and 3 are confidential, and they were removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: Business or professional secrecy. Period of secrecy is one year, and it ends on the 1 st April 2019.		

Sisältö

1	Yhteiskehittämällä tarvelähtöistä palvelua sosiaalisen kuntoutuksen kentälle ...	6
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat.....	8
2.1	Maakunta- ja sote-uudistus.....	8
2.1.1	Valinnanvapaus	11
2.1.2	Kuntoutuksen kokonaisuudistus	13
2.2	Sosiaalinen kuntoutus	16
2.2.1	Sosiaalinen kuntoutus ja osallisuus.....	18
2.3	Kehittäminen	20
2.3.1	Yhteiskehittäminen	22
2.3.2	Asiakaslähtöisyys yhteiskehittämisessä	23
2.3.3	Yhteiskehittämisen kuntoutuksellinen merkitys.....	25
3	Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat	27
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	27
3.2	Kehittämistoiminta käytännössä	29
3.2.1	Palvelumuotoilu	30
3.2.2	Business Model Canvas (BMC)	32
3.2.3	Työpajat menetelmänä	34
3.3	Kehittämistoiminnan tutkiminen	35
4	Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus.....	36
4.1	Opinnäytetyö kehittämistyönä.....	37
4.1.1	Kehittämistyön tavoitteet	39
4.2	Opinnäytetyöprosessi.....	40
4.3	Kehittämisprosessi.....	41
4.3.1	Yhteiskehittämistyöpaja 1	43

	4
4.3.2 Yhteiskehittämistyöpaja 2.....	46
4.3.3 Yhteiskehittämistyöpaja 3.....	50
5 Tulokset	54
5.1 Yhteiskehittämisprosessin onnistuminen ja osallisuuden toteutuminen	54
5.2 Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli ja liiketoimintasuunnitelma	62
5.3 Hankesuunnitelma.....	63
6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	64
6.1 Yhteiskehittäminen sosiaalipalvelujen kehittämisen välineenä	65
6.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	68
6.3 Vaikuttavuus	70
6.4 Ajatuksia jatkokehittämisen tarpeista.....	72
Kiitokset	73
Lähteet	74
Liitteet	82
Liite 1. Palautekysely yhteiskehittämistyöpajojen johtamisesta.....	82
Liite 2. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)	
Liite 3. Hankesuunnitelma (salainen)	

Kuviot

Kuvio 1. Valinnanvapauden kulmakivet	12
Kuvio 2. Kuntoutuksen toimintamalli.....	15
Kuvio 3. Osallisuus syrjäytymisen vastaparina.....	19
Kuvio 4. The Business Model Canvas	32
Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi.....	41
Kuvio 6. Arvonmuodostus	44
Kuvio 7. Käyttäjäpersoona	47
Kuvio 8. Asiakasarvon muodostuminen sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa	47
Kuvio 9. Palvelun keskeiset avaintoiminnon	48
Kuvio 10. Asiakashankinnan reality map.....	49
Kuvio 11. Palvelun ansaintamahdollisuudet	51
Kuvio 12. Avainkumppanit ja kilpailijat	52
Kuvio 13. Tarvittavat resurssit ja kriittiset tehtävät.....	53
Kuvio 14. Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumaisema	63

Taulukot

Taulukko 1. Asiakasarvon toteutumista estävät ja edistävät tekijät sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa.....	45
Taulukko 2. Aineiston redusointi eli pelkistäminen	56
Taulukko 3. Aineiston klusterointi eli ryhmittely yhteneväisyyksien mukaan.....	57
Taulukko 4. Yhteenveto yhteiskehittämissprosessin fasilitoinnin arvioinnista.....	60

1 Yhteiskehittämisellä tarvelähtöistä palvelua sosiaalisen kuntoutuksen kentälle

Sosiaalinen kuntoutus kirjattiin yhdeksi palvelumuodoksi huhtikuussa 2015 voimaan tulleeseen sosiaalihuoltolakiin (1301/2014). Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 17§ mukaisella sosiaalisella kuntoutuksella ”*tarkoitetaan sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen keinoin annettavaa tehostettua tukea sosiaalisen toimintakyvyn vahvistamiseksi, syrjäytymisen torjumiseksi ja osallisuuden edistämiseksi.*” Sosiaalisen kuntoutuksen palvelut ovat kohdentumassa ensisijaisesti palvelujärjestelmän ulkopuolelle eri syistä joutuneiden sekä monia tukitoimia samanaikaisesti käyttävien kansalaisten palveluiksi (Raivio (toim.) 2018, tulossa). Sosiaalisen kuntoutuksen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä käytössä olevat resurssit. Koska sosiaalisen kuntoutuksen tavoitteena on vahvistaa asiakkaan toimintakykyä ja yhteiskunnallista osallisuutta omassa toimintaympäristössä, on jokaisella paikkakunnalla määriteltävä itse sosiaalisen kuntoutuksen sisältö. Tämä on ollut lainsäätäjän ajatuksena sosiaalihuoltolain uudistuksessa. (Palola 2012, 30-31.)

Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa tavoitellaan muutosta hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi erityisesti väestöryhmissä, joissa ne toteutuvat heikoimmin. (Hyvinvointi ja terveys n.d.) Sosiaalisen kuntoutuksen palveluilla voidaan tukea tämän tavoitteen saavuttamista erityisesti siinä 10 % kansalaisten joukossa, jonka on arvioitu käyttävän 80-90 % sote-resursseista (sote- ja maakuntaudistus 2017). Hyvinvoinnin ja terveyden kärkihankkeisiin kuuluvat mm. ”Palvelut asiakaslähtöisiksi” sekä ”Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta”. (Hyvinvointi ja terveys n.d.) Palvelut voivat kehittyä asiakaslähtöisiksi vain, kun kehittämistyössä kuullaan oikeita ihmisiä oikealla tavalla ja viesti otetaan asianmukaisesti vastaan. Terveyttä ja hyvinvointia voidaan edistää vain, kun tehdään oikeita ja tarkoituksenmukaisia asioita oikeaan aikaan ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Millaista asiantuntijuutta tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?

Sosiaalisen kuntoutuksen valtakunnallisessa kehittämishankkeessa (SOSKU) kehitetään sosiaalisen kuntoutuksen sisältöjä. Kehittämistyöhön osallistuu sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia että asiakkaita. (SOSKU kehittää sosiaalista kuntoutusta 2018.) Opinnäytetyön tekijä on Laukaan SOSKU-hankkeen työntekijä. Laukaassa hankkeen toiminta on pitänyt sisällään yksilöllistä, tarvittaessa konkreettista tukea ja ohjausta sekä ryhmämuotoista toimintaa. Toiminnallisuuden avulla on pyritty tukemaan ihmisen positiivista muutosta, toimintakyvyn vahvistumista ja arjen sujumista. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistyön idea pohjautuu Laukaan SOSKU-hankkeessa todettuun sosiaalisen kuntoutuksen palvelun tarpeeseen Laukaassa. Kehittämistyön tarkoitus on tarjota yhteinen kehittämisfoorumi sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaille ja ammattilaisille sekä tuottaa tarvelähtöinen, paikallinen palvelumalli sosiaalisen kuntoutuksen kentälle. Maakunta- ja sote-uudistuksen sekä siihen kytkeytyvän valinnanvapausmallin myötä muuttuvat myös sosiaalipalvelumarkkinat. Siksi on tarpeen jäsentää kehittämisprosessin tuotoksena syntyneen palvelun paikkaa myös suhteessa tuleviin sote-rakenteisiin. Opinnäytetyössä kuvaillaan ja tarkastellaan kehittämisprosessia, jonka teoreettisina ja menetelmällisinä viitekehyksinä ovat sosiaalinen kuntoutus, osallisuus, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu sekä tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

Opinnäytetyön aiheen valinta perustuu kiinnostukseen monitahoista muutosta, toimijuuden vahvistamista ja yhteiskehittämistä kohtaan. Asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen asiakasosallisuutta vahvistamalla on valtakunnallisesti ajankohtainen teema ja näitä käytännön kokemuksia kerätään mm. valtakunnallisen SOSKU-hankkeen eri osahankkeissa. Yhteiskehittäminen ei ainoastaan tuota asiakaslähtöisiä palveluita, vaan sillä on myös vahvasti kuntoutuksellinen merkitys. Opinnäytetyön tekijän tavoite on oppia lisää yhteiskehittämisen eri ulottuvuuksista sekä vahvistaa osaamistaan yhteiskehittämisen prosessien fasilitointiin liittyen. Lisäksi opinnäytetyön tekijää kiinnostaa aiheen valinnassa sote-uudistuksen mukanaan tuomat mahdollisuudet sosiaalisen kuntoutuksen palvelujen tuottamiseen. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa ideointivaiheen liiketoimintasuunnitelma sosiaalisen kuntoutuksen palvelusta, joka sote-uudistuksen siirryttyä vuoteen 2020 muokkautui lopulta hankesuunnitelmaksi.

2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka keskiössä ovat yhteiskehittäminen, asiakaslähtöisyys ja osallisuus. Opinnäytetyössä kuvattu yhteiskehittämisprosessi perustuu ajatuksen uudistuvista rakenteista sote-palveluissa ja kuntoutusjärjestelmässä. Siksi myös rakenneuudistuksen suuntana olevan monituottajamallin ja monikanavaisen rahoitusmallin jäsentäminen on välttämätöntä tämän kehittämistyön tarkoituksen avaamiseksi. Kehittämistyön taustalla vaikuttavat ensisijaisesti maakunta- ja sote-uudistus sekä siihen liittyvät valinnanvapausmalli ja kuntoutuksen kokonaisuudistus, joita on tässä teoriaosuudessa avattu suhteessa kehittämistyöhön.

Rakenneuudistuksiin liittyvän aikalaistiedon lisäksi kehittämistyön pohjana on syytä tarkastella sosiaalisen kuntoutuksen käsitteen määrittelyä, sen muutosta ja käytännön toteutusta. Koska kehittämistyön tavoitteena on asiakaslähtöisen sosiaalisen kuntoutuksen palvelun profilointi yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien edustajien kanssa, on pyrittävä ymmärtämään sosiaalista kuntoutusta ja siihen olennaisesti liittyvää osallisuuden teemaa myös teorian ja tutkimuksen valossa. Mitä sosiaalisella kuntoutuksella oikeastaan tänä päivänä tarkoitetaan?

2.1 Maakunta- ja sote-uudistus

Maakunta- ja sote-uudistus tulee jakamaan Suomen julkisen hallinnon kolmeen tasoon; valtion, maakunnan ja kunnan tasolle. Uudistuksen tavoitteena ovat yhdenvertaiset palvelut, kaventuneet hyvinvointi- ja terveyserot sekä pienemmät palveluiden järjestämisestä aiheutuvat kustannukset. Uudistuksen jälkeen 18 maakuntaa Suomessa järjestävät kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut alueellaan. Maakunnille siirtyy tehtäviä myös ELY-keskukselta, TE-toimistolta, aluehallintovirastolta, maakuntien liitolta, kuntayhtymiltä ja kunnilta. Uudistus astuu voimaan vuoden 2020 alussa. (Sote- ja maakuntauudistuksen yleisesittely n.d.)

Maakunta- ja sote-uudistuksen valtakunnallisella tasolla tavoitellaan vuoteen 2029 mennessä 3 miljardin euron säästöjä sosiaali- ja terveystalouksista. Hallituksen säästötavoite kokonaisuudessaan tuolle ajalle on 10 miljardia euroa. Säästötavoitteeseen pääseminen edellyttää sosiaali- ja terveystalouksien menojen kasvun hillitsemistä 0,9 prosenttiin vuodessa, nykyisen 2,4 prosentin sijaan. Valtion vastuulla on sote-linjausten tekeminen, kuten työnjakojen, tuotannon järjestämistä, investointeja, tietohallinnon ja ICT:n ohjausta sekä maakuntien sopimuksellista ohjausta koskevat linjaukset. (Mts.)

Julkisten sosiaali- ja terveystalouksien järjestämisestä vastaa 1.1.2020 alkaen maakunta, jonka tulee palvelustrategiassaan määrittää alueen asukkaille tarjottavat, valinnanvapauden piiriin kuuluvat, sekä muut sosiaali- ja terveystaloukset. Palvelun voi tuottaa maakunnan liikelaitos, yhtiö, yhteisö, yhdistys, osuuskunta, säätiö tai itsenäinen ammattiharjoittaja. Valinnanvapauslaissa säädetään valinnanvapauden piiriin kuuluvista palveluista (sote-keskus, suunhoito, asiakasseteli, henkilökohtainen budjetti). Valinnanvapauden piiriin kuuluvia palveluja ei kilpailuteta. Kilpailutuksen piiriin kuuluvat ne yksityiset toimijat, järjestöt tai muut maakunnat, jotka eivät kuulu valinnanvapauden piiriin (esim. hoiva- ja asumispalvelujen tuottajat). Järjestöjen edellytykset palvelujen tuottajina on ajateltu turvattavan asiakassetelin ja henkilökohtaisen budjetin turvin tai yhteistyösopimuksin. (Sosiaali- ja terveystalouksien tuottajat n.d.)

Asiakas- eli asukasnäkökulmasta maakunta- ja sote-uudistuksella halutaan parantaa palvelujen saavutettavuutta sekä tasoittaa laatueroja myös alueellisesti. Saavutettavuutta pyritään parantamaan mm. kehittämällä digitaalisia palveluja sekä uusia toimintatapoja. Väestön ikääntyessä palvelujen tarpeet kasvavat, mikä osaltaan tekee uudistuksen tavoitteiksi asetettujen asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden toteutumisen samanaikaisesti hyvin haastavaksi. Kansalaisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia halutaan myös lisätä uudistuksen myötä. (Mitä maakuntauudistus tarkoittaa minulle? n.d.)

Kuntatasolla maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutukset ovat merkittäviä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille ja nykyisistä julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden työntekijöistä tulee maakunnan liikelaitosten tai sote-keskusten työntekijöitä. Valinnanvapausmallin myötä julkiset palvelut kilpailevat asiakkaista yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Kuntien talouteen uudistus vaikuttaa mm. verotulojen ja tiettyjen valtionosuuksien menetyksinä. Kuntaliiton tiedotteessa 31.8.2017 kuitenkin todetaan, että valtio kompensoisi verotulomenetykset kunnille täysimääräisinä. (Sote- ja maakuntauudistuksen valmisteluun uskottavuutta -kuntatalous kestäväällä uralla 2017.)

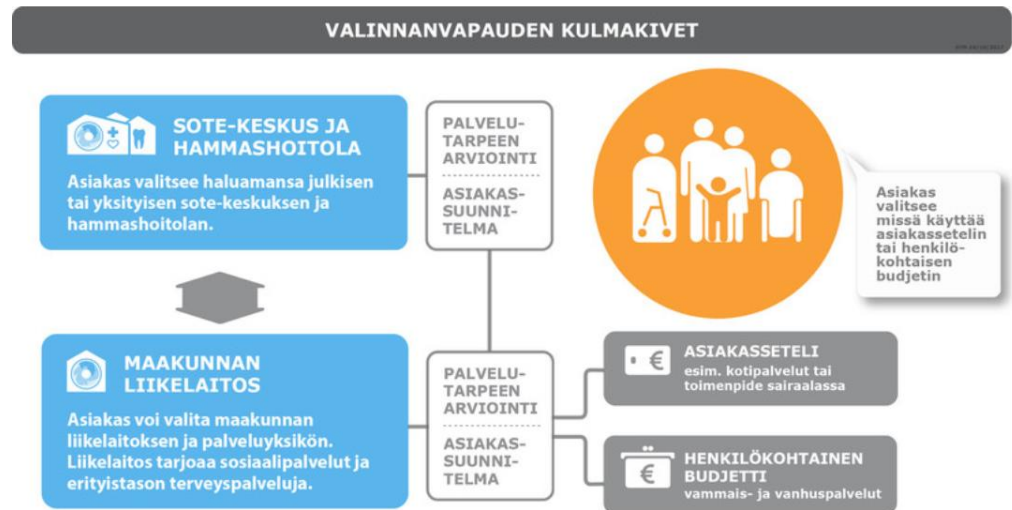
Toimintayksikötasolla rakenneuudistus näyttää aiheuttavan vielä enimmäkseen hämmennystä. Epätietoisuus mm. tulevista työnkuvista, vastuiden jakautumisesta sekä tiedon siirtoon liittyvistä kysymyksistä tekevät uudistukseen valmistautumisesta hankalaa sekä esimiestyössä että työyhteisöissä. Sosiaali- ja terveysministeriö rahoittaa erilaisia kuntien pilotteja mm. valinnanvapausmalliin liittyen, joilla pyritään löytämään toimivia ratkaisuja näihin kysymyksiin ennen uudistuksen voimaan tuloa (Valinnanvapauspilottit n.d.). Järjestöjen ja yhteisöjen tulee jatkossa pystyä erottamaan yleishyödyllinen toiminta ja palvelujen tuottaminen toisistaan (Järjestöjen rooli sote- ja maakuntamallissa n.d.). Siksi myös järjestökentällä on opeteltava palvelujen konseptointia.

Vaikuttaa siltä, että juuri konkretian puuttuminen uudistuksen valmistelutyöstä eri tasoilla näyttää aiheuttavan epävarmuutta ja osin jopa epäluottamusta uudistusta kohtaan. Siksi valinnanvapauspiloteista saatujen kokemusten tiedottaminen ja huomioon ottaminen ovat tärkeässä roolissa luottamuksen ja uudistuksen siirtymävaiheen sujuvuuden vahvistamisessa. Lisäksi sote-uudistuksen koetaan painottuvan vahvasti terveyspalveluiden ehdoilla rakentuvaksi, sosiaalipalveluiden roolin jäädessä hyvinkin vähälle huomiolle. Sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteensovittamisella on kuitenkin suuri merkitys etenkin paljon palveluja käyttävien asukkaiden kohdalla.

Selvää on, että edellä mainittujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii uudistamista sekä organisaatorakenteelta, että toimintatavoilta. Muutokset koskettavat kaikkia kansalaisia, jotka palveluja käyttävät. Siksi kansalaisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien huomioon ottaminen ja oikein hyödyntäminen ovat merkityksellisiä palvelujen kehittämisen kannalta. Sote- ja maakuntauudistuksen esityksessä (15.3.2017) todetaan, että kansalaisista 10 % käyttää 80-90 % sote-resursseista ja he tulevat tarvitsemaan kanssakulkijaa saadakseen tarvitsemaansa apua. (Sote- ja maakuntauudistus 2017.) Tämän kohderyhmän kuuleminen uudistustyön yhteydessä tulee huomioida, jotta vaikuttavia, asiakaslähtöisiä ja resurssitehokkaita muutoksia on mahdollista saada aikaan. Tällä hetkellä uudistuksen linjaukset näyttävät kuitenkin perustuvan oletukseen digitalisatiota, valinnanvapautta ja osallistumismahdollisuuksia luontevasti hyödyntävästä kansalaisesta.

2.1.1 Valinnanvapaus

Sote-uudistuksen toteutuminen vaatii monia lainsäädännöllisiä muutoksia ja uudistuksia, joista kiistellyin lienee valinnanvapausmalli. Valinnanvapaus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on oikeus valita, mistä hankkii sosiaali- ja terveyspalvelunsa. (Ks. kuvio 1.) Valinnanvapauden tarkoituksena on nopeuttaa palveluihin pääsyä ja monipuolistaa palvelutarjontaa asettamalla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelut ”samalle viivalle”. Valinnanvapauden toteuttamiseen on tarvittaessa oikeus saada apua. (Valinnanvapaus n.d.)



Kuvio 1. Valinnanvapauden kulmakivet (Maakunta- ja sote-uudistus n.d.)

Maakunnan vastuulla on varmistaa, että valinnanvapauden toteutumiseksi tarvittavia palveluja on saatavilla ja että monitoimijuus on sujuvaa. Monikanavainen, palvelun tarpeeseen perustuva sekä osittain suorite- ja mahdollisesti myös sijaintiperusteinen rahoitusmalli vaikuttaa vielä sekavalta, mikä voi olla osasyynä syntyneille uhkakuville valinnanvapausmallia kohtaan. Pienten yritysten ja järjestöjen toimintaedellytykset on valinnanvapausmallissa pyritty turvaamaan asiakassetelin ja henkilökohtaisen budjetin turvin. Lisäksi maakunnan liikelaitoksella ja sote-keskuksella on mahdollisuus yhteistyösopimuksin täydentää palvelutuotantoaan ostopalveluna pienyrityksiltä tai järjestöiltä. (Valinnanvapaus n.d.) Järjestötoimijoiden roolia tulevissa rakenteissa on pyritty selkiyttämään sote-järjestämislain lisäyksellä maakuntien yhteistyövelvoitteesta järjestöjen kanssa. (Järjestöjen asemaa vahvistetaan uudessa valinnanvapausmallissa n.d.)

Valinnanvapausmalli on saanut aikaan monipuolista keskustelua, joka on samalla tehnyt näkyväksi palvelujärjestelmämme kehittämistarpeita. Toisaalta valinnanvapausmallissa nähdään paljon mahdollisuuksia mm. sote-palvelutuotannon monipuolistumisena, positiivisen kilpailun mukanaan tuoman asiakaslähtöisyyden korostumisena sekä palvelujen saavutettavuuden parantumisena. Toisaalta valinnanvapausmalli on nähty myös eriarvoistavana, heikompiosaisa syrjivänä, kilpailua vääristävänä ja kustannuksia nostavana

mallina. Maakunnan rooli sote-palveluiden järjestäjänä todennäköisesti korostuu juuri monipuolisen ja erilaisiin tarpeisiin vastaavan palvelutarjonnan varmistajana sekä palveluintegraation rakentajana ja kehittäjänä.

2.1.2 Kuntoutuksen kokonaisuudistus

Kuntoutusjärjestelmän kokonaisuudistus on osa pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmaa, joka yhteensovitetaan sote-uudistuksen ja hallituksen muiden kärkihankkeiden kanssa. Uudistuksen tarve on noussut kuntoutusjärjestelmän ja siihen liittyvän lainsäädännön hajanaisuudesta. Uudistuksella tavoitellaan yhdenvertaisuutta ja kustannustehokkuutta, selkeää vastuunjakoja, saumatonta yhteistyötä sekä kuntoutujan elämäntilanteita tukevaa, paremmin ohjattavaa järjestelmää. Sosiaali- ja terveysministeriö asetti uudistustyötä varten kuntoutuksen uudistamiskomitean ajalle 1.9.2016-30.9.2017. (Komitea pohtii kuntoutuksen uudistamista 2016.)

Kuntoutusjärjestelmä on jo vuosikymmenten ajan jakautunut lääkinnälliseen, ammatilliseen, sosiaaliseen ja kasvatukselliseen kuntoutukseen. Edellisen kerran kuntoutuksen lainsäädäntöä on uudistettu 1991, jolloin myös kuntoutuksen osajärjestelmät omine lainsäädäntöineen vahvistuivat. Kuntoutuksen uudistamiskomitean toimesta on nostettu tarkasteluun tämän, vielä nykyisinkin toimivan kuntoutusjärjestelmän lainsäädännön uudistamistarpeet, rahoituksen ja resurssien ohjaus, kuntoutuspalvelujen oikea-aikainen ja yhdenvertainen saavutettavuus sekä vastuutahojen yhteistyö ja ammattilaisten väliset työnjaot. Komitea korostaa myös järjestöyhteistyön merkitystä kuntoutuksen vaikuttavuuden tehostamisen yhteydessä. (Kuntoutuksen uudistamiskomitea 2016.)

Kuntoutuksen uudistamiskomitea on jättänyt raporttinsa *”Ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi”* 9.11.2017. Ehdotukset perustuvat asiakaslähtöisyyden, palveluprosessien saumattomuuden ja kuntoutujan oman toimintaympäristön hyödyntämisen periaatteisiin. Raportissa kuntoutusjärjestelmän uudistamiseen tähtäävät ehdotukset on jaoteltu kolmen teeman alle;

1. Kuntoutusprosessia koskevat ehdotukset, jotka on jaoteltu yleisiin sekä eri elämänvaiheisiin liittyviin prosesseihin (lasten, nuorten, työikäisten ja ikääntyneiden kuntoutusprosessit).
2. Kuntoutuksen järjestämistä koskevat ehdotukset, jotka edelleen luokitellaan eri osajärjestelmien mukaan (maakunnan sote, maakunnan kasvupalvelut, Kela, työeläkelaitokset, tapaturma- ja liikennevakuutus, sosiaali- ja terveystyöjärjestöt, apuvälinepalvelut ja asunnonmuutostyöt).
3. Muut kuntoutusjärjestelmää koskevat ehdotukset, kuten tietojärjestelmiin, tutkimukseen ja kehittämiseen sekä kannusteisiin liittyvät.

(Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi 2017, 35-80.)

Kuntoutuksen määritelmiä on useita. Kuntoutuksen uudistamiskomitea on työtään ohjaavaksi, yhteiseksi linjaksi määritellyt kuntoutuksen seuraavanlaisesti:

”Kuntoutus on kuntoutujan tarpeista ja tavoitteista lähtevä, suunnitelmallinen prosessi, jossa kuntoutuja ylläpitää ja edistää toiminta- ja työkykyään ammattilaisten tuella. Kuntoutukseen kuuluu kuntoutujan toimintaympäristöjen kehittäminen. Kuntoutus tukee kuntoutujan ja hänen lähipiirinsä voimavaroja, itsenäistä elämää, työllistyvyyttä ja sosiaalista osallisuutta. Kuntoutus on osa hyvinvointipalvelujärjestelmää ja edellyttää useiden toimijoiden oikea-aikaisia ja saumattomia palveluja ja etuuksia.” (Mts. 35)

Komitea määrittelee kuntoutuksen palvelujärjestelmän osaksi kuuluvaksi, yksilölliseksi prosessiksi, jolla tavoitellaan työ- ja toimintakykyä ja jossa tulee ottaa huomioon myös kuntoutujan lähipiiri sekä toimintaympäristö. Kuntoutus- ja kuntoutumisprosessi perustuu asiakassuunnitelmaan, jossa tulee varmistaa asiakasosallisuuden toteutuminen. (Ks. kuvio 2.) Prosessilla tulee olla myös vastuutaho. (Mts. 35.)



Kuvio 2. Kuntoutuksen toimintamalli (Kuntoutuksen uudistamiskomitea 2016, 40.)

Kuntoutuksen kokonaisuudistus nostaa esiin monia samoja kysymyksiä kuin sote-uudistuskin. Monituottajamalli, monikanavainen rahoitus, valinnanvapaus ja tiedon siirtyminen ovat myös kuntoutusta koskevia, vielä ratkaisemattomia ja jäsentymättömiä tulevaisuuden haasteita. Komitea toteaa raportissaan, ettei ole helppoa yhteensovittaa kuntoutusta sote- ja maakuntauudistuksen kanssa. (Mts. 16.) Ristiriitaisia ajatuksia suhteessa kuntoutuksen kokonaisuudistukseen herättää myös 1.1.2018 alkaen voimassa oleva laki työttömyysturvan aktiivimallista, jonka taustalla on Juha Sipilän hallituksen työllisyyden ja kilpailukyvyn edistämisen kärkihanke. (Työttömän aktiivisuus vaikuttaa jatkossa työttömyysetuuden määrään 2017.) Kuntoutuksen kokonaisuudistus lähtee ajatuksesta, että kuntoutus on vahvasti integroitu osa kuntoutujan palvelukokonaisuutta. Aktiivimallissa kuntoutustoimenpiteitä ei kuitenkaan lueta aktiivisuusehdot täyttäviin, työllistymistä edistäviin palveluihin. Tämä asettaa erityisesti työkykyongelmista kärsivät työttömät hankalaan asemaan, sillä myöskään etuusjärjestelmämme ei nykyisellään huomioi työttömien työkykyongelmia realistisesti. Tämä ristiriitaisuus hallituksen kärkihankeiden kehittämistyössä voi pahimmillaan lisätä tulottomuutta ja sitä kautta jopa kasvattaa hyvinvointieroja.

2.2 Sosiaalinen kuntoutus

Sosiaalisen kuntoutuksen käsitteelle ja sisällölle on haettu määritelmää jo yli 50 vuoden ajan. Tea Haimi ja Jaana Kahilainen avaavat Kuntoutus-lehden (4/2012) artikkelissaan sosiaalisen kuntoutuksen käsitteessä tapahtuneita muutoksia historian valossa vuoteen 2005 saakka. Sen mukaan 1950-1960-lukujen taitteessa vakiintui termi ”sosiaalinen kuntouttaminen”, jossa fokus oli yksilön tukemisessa normaaliin elämään. Kuntoutuskomitean mietinnössä 1966 otettiin käyttöön sosiaalisen kuntoutuksen käsite. Samaan aikaan kuntoutuksen käsite vakiintui kuntouttamisen sijaan myös muille kuntoutuksen aloille. (Haimi & Kahilainen 2012, 41-42.)

Kuntoutuksen ryhmittely nelijaon mukaisesti yleistyi 1970-luvulla, jolloin myös sosiaalisen kuntoutuksen asema osana kuntoutusjärjestelmää vakiintui. Samalla näkemys sosiaalisesta kuntoutuksesta yhteiskunnallisena ja yksilön lisäksi myös ympäristöä koskettavana käsitteenä yleistyi, eikä invaliditeetin tai vammaan ”vaatimusta” nähty sosiaalisen kuntoutuksen edellytyksenä. 1980-luvulla sosiaalinen kuntoutus määriteltiin prosessiksi, jolla tavoitellaan sosiaalista toimintakykyä sekä kykyä osallistua yhteiskuntaan ja kuntoutukseen. 1990-2000-luvuilla käsitteen määrittely jäi taka-alalle ja huomio kiinnittyi käytäntöihin, jonka seurauksena sosiaalisen kuntoutuksen käytännöistä ja menetelmistä muodostui hyvin kirjava kokonaisuus. Toisaalta sosiaalinen kuntoutus on nähty kattokäsitteenä kaikelle kuntoutukselle. Toisaalta, läpi kuluneiden vuosikymmenten on käyty keskustelua siitä, onko sosiaalisen kuntoutuksen käsite tarpeellinen vai voivatko sosiaalisen kuntoutuksen palvelut ja toimenpiteet olla osa jo olemassa olevaa järjestelmää? (Mts. 43-45.)

Sosiaalisen kuntoutuksen määritelmä sisällytettiin uudistettuun sosiaalihuoltolakiin (1301/2014), joka astui voimaan huhtikuussa 2015. Sosiaalihuoltolain 17§ mukaan sosiaalinen kuntoutus on sosiaalisen toimintakyvyn, vuorovaikutuksen, elämänhallinnan, arjen sujuvuuden sekä yhteiskunnallisen osallisuuden vahvistamista. (Sosiaalihuoltolaki

1301/2014, 17§.) Helmikuussa 2016 toteutettiin THL:n toimesta kuntakysely osana sosiaalisen kuntoutuksen valtakunnallista kehittämishanketta (SOSKU). Sosiaalisen kuntoutuksen osalta tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kunnista, miten sosiaalisen kuntoutuksen käsite ja palvelu konkreettisesti näyttäytyvät kohderyhmien, tavoitteiden ja sisältöjen suhteen sekä muodostaa saadun tiedon perusteella kokonaiskuva kuntien sosiaalisesta kuntoutuksesta ja sen kehittämissuunnitelmista. (Puromäki, Kuusio, Tuusa & Karjalainen 2016, 4.)

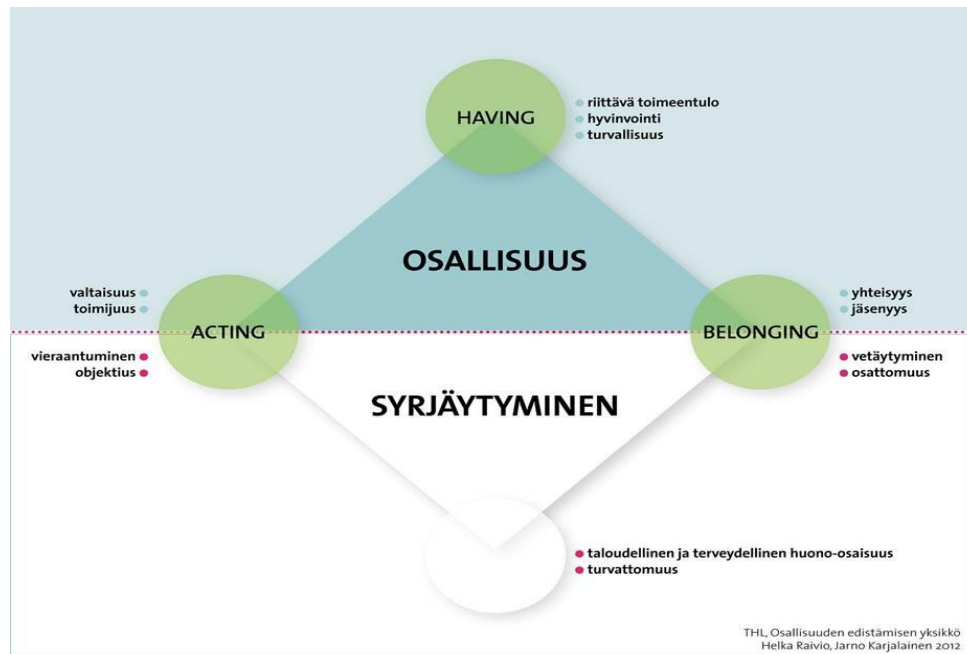
Tutkimuksen mukaan kunnissa on yhteneväinen käsitys sosiaalisen kuntoutuksen tavoitteista ja sisällöistä. Se ymmärretään asiakkaan tarpeista lähtevänä monialaisena, monimuotoisena, konkreettisena ja asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaisesti huomioon ottavana palveluna. Toteutustavat kuitenkin vaihtelevat kunnittain hyvinkin paljon. Sosiaalisen kuntoutuksen ensisijaisena tavoitteena ei nähdä työllistymistä, vaan sosiaalisen toimintakyvyn, arjen- ja elämänhallinnan sekä osallisuuden vahvistaminen. Pääasialliseksi kohderyhmäksi nimettiin työkäiset, jotka ohjautuvat eri tahojen toimesta sosiaalisen kuntoutuksen palveluun. Tutkimuksen mukaan kunnissa koettiin, että sosiaaliseen kuntoutukseen ei ole riittävästi palveluita, eikä kehittämistyöhön resursseja ja ohjausta. (Mts. 42-43.)

Sosiaalisen kuntoutuksen tarvetta on, sillä yksilön selviytyminen ja toimiminen osana jatkuvasti muuttuvaa yhteiskuntaa on tänä aikana entistä haastavampaa. Läheisverkostot saattavat usein olla hyvin ohuita tai puuttua kokonaan. Myös toiminta- ja työkykyyn, vuorovaikutukseen ja osallisuuteen liittyvät haasteet ovat entistä monisyisempiä. Sosiaalinen kuntoutuminen on näiden voimavarojen ja vuorovaikutussuhteiden uudelleen rakentamista. (Rajavaara & Karjalainen 2012, 4.) Rakenteiden muuttuessa kansalaisten oman aktiivisuuden vaatimus lisääntyy. Työllisyyspalveluissa näin on jo käynyt. Entä jos ihmisen usko omaan itseensä ja luottamus omiin kykyihinsä puuttuu? Käykö silloin mahdolliseksi selvittää näistä velvoitteista? Tuleeko sosiaalisen kuntoutuksen tarve kasvamaan entisestään?

2.2.1 Sosiaalinen kuntoutus ja osallisuus

Osallisuuden edistäminen köyhyyden torjumisessa, syrjäytymisen ehkäisemisessä sekä eriarvoisuuden vähentämisessä on nostettu osaksi Euroopan Unionin, Suomen hallituksen ja useiden kansallisten ohjelmien tavoitteita. (Osallisuus 2017.) Tavoitteena on aikaansaada positiivista muutosta ihmisten elinoloissa ja sosioekonomisissa tekijöissä erityisesti väestöryhmissä, joissa osallisuus, hyvinvointi, terveys ja elinolot näyttävät keskimääräistä heikompina. Voimavarojen, osallisuuden ja pystyvyyden vahvistaminen nähdään tavoitteiden kannalta muutoksen edellytyksinä ja mahdollistajina. (Edistetään hyvinvointia ja terveyttä: Hankkeen kuvaus n.d.)

Raivio ja Karjalainen (2013, 12) toteavat osallisuuden käsitteen sisällön määrittelyn osoittautuneen haastavaksi, sillä väljä käsite antaa asiayhteydestä riippuen mahdollisuuden monenlaisiin tulkintoihin ja toimenpiteisiin köyhyyden, syrjäytymisen ja eriarvoisuuden torjumisen nimissä. Nykyisin osallisuus rakentuu myös osana palveluita ja hyvinvointipolitiikoita, joiden yhteydessä se voidaan nähdä prosessina ja vastaparina syrjäytymiselle. Raivio ja Karjalainen ovat nimenneet ja kuvanneet osallisuuden ulottuvuudet kuviossaan, jossa jokaiselle osallisuuden ulottuvuudelle (acting, having, belonging) muodostuu vastapariksi syrjäytymisen ulottuvuus (ks. kuvio 3). (Mts. 15-17.)



Kuvio 3. Osallisuus syrjäytymisen vastaparina (Osallisuuden osatekijät 2016.)

Raivio (tulossa 2018) on artikkelissaan jäsentänyt sosiaalista kuntoutusta em. osallisuuden ulottuvuuksien kautta, erilaisten elämäntaitojen ja sosiaalisen toimintakyvyn vahvistamisena (sosiaaliset, arki- sekä yhteisötaidot). Kuulumisen eli Belonging-ulottuvuuden kontekstissa sosiaalisena kuntoutuksena voidaan pitää mm. itseilmaisun, vuorovaikutustaitojen, arjessa pärjäämisen ja itseymmärryksen vahvistamista. Tavoitteena tällä tasolla on ihmisen kiinnittyminen osaksi muita ja laajempaa elinpiiriä. Toimimisen eli Acting-ulottuvuuden tasolla sosiaalisella kuntoutuksella tavoitellaan ihmisen subjektiivisen toimijuuden vahvistamista, joka ilmenee mm. ihmisen kykyä tavoitteelliseen, vastuulliseen ja omaehtoiseen toimintaan kaikilla sosiaalisen toimintakyvyn osa-alueilla. Omistamisen eli Having-ulottuvuuden kehyksessä sosiaalisella kuntoutuksella tavoitellaan resurssien lisäämistä sosiaalisella (ihmissuhteet, luottamus, arvostus), arkielämän (työllistyminen, arjen vakaus) sekä yhteisöjen (talouden hallinta, valtasuhteiden ja vallankäytön ymmärtäminen) tasoilla. Sosiaalista kuntoutusta voidaankin pitää muutostyöskentelynä, joka liittyy sekä ihmisen yksilölliseen elämäntilanteeseen, yhteisölliseen toimintaan, että yhteiskunnallisiin rakenteisiin sosiaalista esteettömyyttä tavoittelevana toimintana.

(Mts.)

2.3 Kehittäminen

Termille ”kehittäminen” annetaan mm. seuraavia merkityksiä; toisenlaiseksi tai paremmaksi muuttaminen sekä muutoksen aiheuttaminen. Kehittämisen terminologiaan liitetään myös sana ”toiminta”. (Finto n.d.) Kehittämisellä voidaan tavoitella kokonaan uudenlaisen toiminnan, toimintatapojen tai prosessien käynnistämistä tai jo toimivien käytänteiden parantamista. Kehittäminen on prosessi, jonka tuloksena syntyy sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia. (Mäkelä 2016.) Kehittämisen prosessinomaisuus, etenkin sosiaalisissa verkostoissa toimiessa, tekee toiminnasta osin ennakoimatonta. Siksi kehittämisprosessin tulee joustaa ja sen suuntaa tulee voida tarkistaa tarpeen mukaan. (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

Kehittämisprosessi voidaan jäsentää viiden tehtäväkokonaisuuden kautta:

1. **Perustelu.** Miksi kehittäminen on juuri nyt ajankohtaista? Mikä tekee kehittämisestä merkityksellistä? Mitkä ovat ongelmat ja visiot kehittämisen taustalla?
2. **Organisointi.** Mitkä ovat tavoitteet? Ketkä ovat toimijat? Miten käytännön toiminta suunnitellaan ja valmistellaan?
3. **Toteutus.** Onko ideointiin tarpeen palata? Miten asetettuun tavoitteeseen päästään? Miten kohdennetaan, rajataan, priorisoidaan ja kokeillaan? Miten seurataan, kuvataan ja mallinnetaan?
4. **Arviointi.** Mitä kehittämistoiminnalla on saavutettu? Mikä onnistui ja mikä ei? Käytetäänkö ulkoista vai sisäistä arviointia? Saavutetaanko osallistavalla arvioinnilla lisäarvoa?
5. **Tulosten levittäminen.** Tarvitaanko tulosten juurruttamiseen oma prosessi? Voitaanko tuotteistamisen avulla lisätä ymmärrystä kehitetystä toiminnasta ja siten edesauttaa juurtumista? Miten kehitetyt toimintatavat hyväksytään osaksi organisaation toimintaa? Voitaanko juurtumista edistää esim. koulutuksilla tai muilla jatkotoimenpiteillä? (Mts. 56-63.)

Räsänen (2007, 40-41) määrittelee artikkelissaan kehittämisotteen käsitettä, jolla pyritään ymmärtämään kehittämistyötä monimuotoisena, käytännöllisenä ja inhimillisenä toimintana. Kehittämisote on Räsänen mukaan aina jollakin tavalla subjektiivinen, mutta jota valitut toimintatavat muokkaavat. Kehittämistyössä on yleensä kyse yhteistyöstä, jolloin myös osallistujien roolit prosessissa vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi kehittämisote muodostuu. Kehittämisotteita voidaan hahmottaa neljän kysymyksen avulla, joihin pyritään vastaamaan tässäkin kehittämistyössä:

- Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?
- Miten kehitetään?
- Mitä kehitetään?
- Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?

(Mts. 46; Toikko & Rantanen 2009, 13.)

Kehittämisen keskiöön Toikko ja Rantanen nostavat muutokseen tähtäävän tavoitteellisuuden sekä näkökulman valinnan. Tavoite on voitu määritellä ulkoa, esim. johdosta käsin tai toimijat ovat itse määritelleet kehittämistarpeet ja -näkökulmat (toimijalähtöisyys). Jälkimmäisessä tapauksessa kehittämisen tavoite muotoutuu ja täsmentyy prosessin aikana. Nykyisin kehittämistoiminta tapahtuu yhä useammin verkostomaisesti, monialaista asiantuntijuutta hyödyntäen ja palvelun käyttäjät huomioon ottaen. Oleellinen on myös kysymys siitä, kenen intressi kehittämistoiminnassa, muutoksessa ja tiedon tuottamisessa on kyseessä? (Toikko & Rantanen 2009, 15-16, 19, 44, 49; Räsänen 2007, 62.)

2.3.1 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen juuret juontuvat aina 1950-luvulle saakka, jolloin työntekijöille pohjoismaissa ja USA:ssa avautui työlakien kautta mahdollisuus ottaa osaa työpaikkojen päätöksentekoon. Syntyi osallistava suunnittelu (participatory design), jossa lähestymistapana oli pyrkimys kumppaneiden, asiakkaiden ja kansalaisten osallistamiseen. Ruotsissa ja Tanskassa hyödynnettiin osallistavaa suunnittelua 1970-luvulla erityisesti käyttäjän näkökulmasta työpaikka- ja työkäytänteiden suunnittelussa. Osallistava suunnittelu kehittyi edelleen 1980-luvulla, jolloin liiketoiminta-aloilla huomioitiin tarkemmin asiakkaiden potentiaali kehittämiskumppaneina. Osallistavan suunnittelun käsite muotoutui yhteissuunnittelun käsitteeksi (Co-design), jonka viitekehyksessä on kehitetty paljon menetelmiä asiakaskokemusten ja eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen hyödyntämiseen kehittämistyössä. (Tuulaniemi 2015, 105.)

Yhteissuunnittelu (co-design) käsitteenä vakiintui 2000-luvun alussa. Nimensä mukaisesti yhteissuunnittelulla tarkoitetaan ”suunnittelua muiden kanssa”. Yhteissuunnittelu on prosessi, jossa palvelun käyttäjät / asiakkaat ja asiantuntijat suunnittelevat, muotoilevat ja testaavat kehitettäviä palveluita. Yhteissuunnittelun luovien menetelmien avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ihmisten kokemuksista sekä tukemaan uusien ideoiden syntymistä. Suomessa yhteissuunnittelun (co-design) rinnalle on muotoutunut yhteiskehittämisen käsite (co-creation), joka määritellään yhdessä luomiseksi ja yhdessä kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen (co-creation) ajatusmaailman mukaan aikaisemmat palvelun ”loppukäyttäjät” nähdään kokemuksensa kautta parhaina asiantuntijoina kehittämissessissä. (Mts. 105-106.) Palvelumuotoilun kontekstissa yhteiskehittäminen on periaate ja työtapana. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Hietala ja Rissanen (2017, 169) kuvaavat yhteiskehittämistä toiminnaksi, joka tuo vuorovaikutukseen palveluiden käyttäjien ja ammattilaisten asiantuntijuuden. Yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuden luottamukselliseen vuorovaikutukseen, rooleista ja raja-

aidoista irrottautumiseen sekä laaja-alaisemman asiantuntijuuden kehittämiseen. Toisaalta vastavuoroisuus on myös edellytys yhteiskehittämiselle, jolloin asenteet ja edellytykset erilaisten toimintakulttuurien kohtaamiselle ratkaisevat. Prosessin käynnistysvaiheeseen on varattava riittävästi aikaa, jolloin esimiesten rooli priorisoinnin osalta on avainasemassa ammattilaisten sitoutumisen kannalta. Palvelujärjestelmään liittyvään yhteiskehittämiseen osallistuvilla kokemusasiantuntijoilla / kehittäjäkumppaneilla tulee puolestaan olla riittävästi voimavaroja ja edellytyksiä osallistua ja tuoda esiin näkemyksiään erilaisissa foorumeissa. (Mts. 169, 175-178.)

Yhteiskehittämisen käsitteeseen liitetään kiinteästi myös arvon yhteiskehittämisen käsite (Value Co-creation), jolla viitataan arvoon, joka syntyy yhteistyön tuloksena. Value Co-creation on ajankohtainen ja mielenkiintoa herättävä käsite etenkin nyt, kun asiakaslähtöisyys palveluiden tuottamisessa ja tarjoamisessa korostuu samalla, kun rakennetaan uudenlaista julkista palvelutuotantoa. Arvon yhteiskehittäminen ei kuitenkaan toteudu, elleivät palvelun loppukäyttäjät ole mukana jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Todellisen tarpeen voi ymmärtää ja siihen vastata vain, kun vuorovaikutus ja arvon yhteiskehittäminen toteutuvat koko prosessin ajan, alusta loppuun saakka. (Tuulaniemi 2015, 107.)

2.3.2 Asiakaslähtöisyys yhteiskehittämisessä

Sosiaali- ja terveystalouden kentälle ”asiakas”-termi alkoi vakiintua 1990-luvulla uuden julkisjohtamisen (New Public Management) -idean rantauduttua myös sosiaali- ja terveystalouteen. Tämän ajattelun myötä palvelun käyttäjien rooli alkoi korostumaan. Samalla kasvoi palvelun käyttäjiin ja asiakaslähtöisyyteen liittyvä käsiteviidakko, luoden asiakaslähtöisyyden tarkasteluun useita erilaisia näkökulmia. Sosiaali- ja terveystalouksissa asiakkuus ja asiakaslähtöisyys näyttävät erityisinä moninaisista tarpeista johtuvan. Asiakkaan näkökulma asiakaslähtöisyyteen voi muodostua mm. palvelun käyttäjänä juridisesti (lakisääteiset asiakkaan oikeudet), asiakkaana / kuluttajana palvelussa

(vaikuttamismahdollisuudet, kehittäjäkumppanuus) tai asiakkaan kokemuksena asiakaslähtöisestä toiminnasta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 15-16.)

Asiakaslähtöisyydelle löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä. Yhteneväisiä periaatteita käsitteen taustalla on kuitenkin löydettävissä. Niiden mukaan asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveysalalla kuvautuu ihmisarvoa ja vastavuoroisuutta kunnioittavana arvopohjana, jossa pyritään yhteisymmärrykseen ja palveluiden järjestämiseen asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakaslähtöisyyteen liitetään myös palveluntarjoajan tietoisuus asiakkaiden tarpeista ja niiden hyödyntäminen kehittämistyössä (*asiakasymmärrys*). Asiakkailla puolestaan tulee olla *palveluymmärrystä*, eli tietoa olemassa olevista palveluista ja palveluntuottajista niiden saavuttamiseksi. (Mts. 18.)

Pomey, Hihat, Khalifa, Lebel, Néron ja Dumez (2015) ovat tutkineet potilaskumppanuuden (asiakaslähtöisyyden) merkitystä terveydenhuollon laadun parantamisessa. Tutkimusartikkelissa todetaan, että ensisijainen hoidon ja palvelun laadun arvioija tulisi olla potilas. Laadun arviointia tehdään kuitenkin paljon terveydenhuollon ammattilaisten toimesta, jolloin potilaiden, usein hyvin erilaiset, tarpeet ja odotukset jäävät huomioimatta. Yhdessä tutkimuksen tuloksista kuitenkin todettiin kehittämiseen osallistuneiden potilaiden kehittämis ehdotusten olleen osin jopa yksinkertaisempia kuin ammattilaisten ehdottamat ratkaisut. (Mts.)

Ranniston (2014, 36) mielestä asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista kohtaamista. Se ei ole asiakkaan kohtaamista jonkin tarpeen, ongelman tai sairauden ilmentymänä. Yhteiskehittämisen viitekehyksessä voidaan ajatella, että toiminta on asiakaslähtöistä, kun asiakkaalla on mahdollisuus olla mukana kehittämistyössä alusta alkaen ja asiakkaalla on suunnittelun lisäksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toiminnan toteutukseen sekä sen lopulliseen arvoon palvelun käyttäjille (value co-creation). Asiakaskeskeisyydessä palveluja puolestaan kehitetään niin, että asiakkaita kuullaan suunnit-

teluvaiheessa, mutta heitä ei oteta mukaan käytännön toteutukseen. Asiakslähtöisyyden ja asiakaskokemusten merkitys julkisten palvelujen kehittämisessä on viime vuosina korostunut. Yhä useammin asiakkaita hyödynnetään sekä kehittäjäkumppaneina (yhteiskehittäminen) että palvelujen yhteistuottajina (kokemusasiantuntijat). (Mts. 36-39.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kansalaisten osallistuminen palvelujen kehittämiseen on nähty jopa välttämättömänä monissa maissa mm. vaikuttavuuden, demokratian ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmista. Patient and Public Involvement PPI Forum on yksi esimerkki legitimoidusta potilas- ja kansalaisfoorumista. (Järvikoski, Martin, Kippola-Pääkkönen & Härkäpää 2017, 59-60.) Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on nostanut palvelujen käyttäjien aktiivisuuden tärkeäksi osaksi uudistustyötä. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategiassa yksi seitsemästä painopisteestä on tukea ihmisten aktiivista roolia yhteiskunnassa. Tämän vision tulkinta on sosiaali- ja terveysministeriön sivustolla avattu seuraavalla tavalla;

”Jokaisella on valta rakentaa omannäköisensä palapelin palanen, mutta myös vastuu sovittaa tämä palanen kokonaisuuteen. Niitä ihmisiä, jotka eivät voi tehdä sitä itse, tuetaan. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaa elämäänsä koskeviin ratkaisuihin ja palveluihinsa. Osallisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus rakentavat sosiaalisesti kestävä ja oikeudenmukaista yhteiskuntaa.”
(Strategisen vision tulkinta n.d.)

2.3.3 Yhteiskehittämisen kuntoutuksellinen merkitys

Kuntoutuksessa keskeistä on monialaisuus, joka tarkoittaa asiantuntijuuden tunnustamista ja hyödyntämistä sektorirajoista riippumatta. Nykyisin korostetaan myös asiakkaan roolia toimijana tässä monialaisessa asiantuntijaverkostossa, ei pelkästään kuntoutustoimenpiteiden kohteena. Järvikoski ja muut pohtivat tutkimuskirjallisuuteen perustuvassa artikkelissaan kuntoutujien osallistumista kuntoutuspalvelujen ja kuntoutusjärjestelmän kehittämiseen. He puhuvat kehittämisosallisuudesta ja toteavat, että vaikutusta kuntoutuksen käytäntöihin on ollut jo sillä, että kuntoutujat ovat tulleet toimijoiksi ammattilais-

ten rinnalle. Kuntoutujien kannalta myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi yhteistoiminnan tulee kuitenkin olla hyvin organisoitua ja kuntoutujien yhdenvertaisessa asemassa ammattilaisten kanssa. Kokemustoimijat eli kuntoutujat tarvitsevat koulutusta, tietoa rooleista, odotuksista, palveluista ja niiden laatukriteereistä sekä tukea omalle työlleen. Onnistuessaan kehittämisosallisuudella on todettu olleen positiivisia vaikutuksia kuntoutujien elämään mm. itsearvostuksen ja tulevaisuususkon vahvistumisena sekä leimaantumisen kokemuksen vähenemisenä. (Järvikoski ym. 2017, 59-60, 67-68, 78-80.)

Kokemusasiantuntijoiden käyttö työpareina ammattilaisten rinnalla mm. ryhmien ohjauksessa vaikuttaa lisänneen vastavuoroisuutta sekä kuntoutujien uskoa selviytymiseen. (Hietala & Rissanen 2017, 175.) Pomey ja muut (2015) viittaavat myös ammattilaisen ja kokemustoimijan asiantuntijuuksien täydentävän toisiaan. Yhteiskehittämisen ja kuntoutujien toipumistarinoiden kautta ammattilaiset ovat oppineet oivaltamaan paremmin kuntoutujien elämäntilanteita sekä aktiivisen toimijuuden merkitystä. Ammattilaiset ovat kyenneet kyseenalaistamaan toimintatapojaan ja usein ongelmakeskeisiä ajattelumallejaan. Kuntoutumista ei tapahdu siis ainoastaan palvelun käyttäjissä. (Hietala & Rissanen 2017, 175-176.) Tuomisto ja Rännäli (2017, 258) tuovat esiin kehittäjäosallisuuden voimaannuttavan vaikutuksen. He kuvaavat matkaa asiakkaasta kehittäjäksi voimavarojen ja taitojen löytämisen, tunnistamisen ja käyttöönoton matkana. Tuomisto ja Rännäli puhuvat kehittäjäasiakkaista, joka ei varsinaisesti liity hoidollisuuteen, mutta kuntoutumista tässäkin roolissa näyttää tapahtuvan. Kehittäjäasiakkaana toimiminen on avannut monelle uuden oven osaksi yhteiskuntaa ja vaikuttamista. Kehittäjäasiakkaana voi toimia ilman kouluttautumista tai valmistelua jokainen, jolla on kokemusta palveluista, mutta valmennusta tähänkin tehtävään järjestetään. (Mts. 258-260.)

3 Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat

Opinnäytetyö on kehittämistyö, johon sisältyy tutkimuksellisia elementtejä. Opinnäytetyön tutkimuksellinen aineisto muodostuu työpajojen tuotoksista, muistioista, focus group-haastattelun aineistosta sekä työpajatyöskentelyn havainnoinnista. Työpajojen tuotokset ja muistiot on tiivistetty työpajoissa käsiteltyjä teemoja selittäviksi kuvioiksi. Focus group-haastattelun aineisto on käsitelty aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä mukaillen. Työpajatyöskentelyn havainnoinnin avulla pyritään perustelemaan ilmiöitä, joita on tarkasteltu aiemmin opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa. Havaintoja kuvaamalla mahdollistetaan myös ilmiöiden monipuolinen tarkastelu. Koska opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostuu useista erilaisista aineistoista, hyödynnetään analyysin tekemisessä aineistotriangulaatiota.

3.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät kehittämistoiminnan konkretia ja tutkimuksellisuus. Siinä, missä tutkimukseen liittyvien menetelmien valinta perustuu tutkimusongelmaan, ovat kehittämistoimintaan valitut menetelmät käytännöllisempiä ja kontekstisidonnaisia. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta asettuu risteykseen, jossa tutkimus ja kehittämistoiminta kohtaavat. Tiedon tuottaminen tapahtuu olemassa olevissa toimintaympäristöissä, joissa myös kehittämistoiminnan pohjana olleet ongelmat ovat syntyneet. Tiedon tuotannon painopiste on kehittämistoiminnassa, ongelmanratkaisussa ja muutoksen aikaan saamisessa, mutta samaan aikaan perusteluja haetaan myös tutkimuksellista tiedontuotantoa hyödyntämällä. (Toikko & Rantanen 2009, 20-23.)

Todellisuuskäsityksen määrittely on tutkimuksellisen kehittämistoiminnan edellytys. Tämä kehittämistyö pohjautuu vuorovaikutukselliseen tiedon tuottamiseen, jonka meto-

dologisten valintojen lähtökohtana on konstrukttiivinen todellisuuskäsitys. Konstruktio-
nismissa korostuvat sosiaaliset prosessit ja vuorovaikutus, jotka luovat sosiaalista todelli-
suutta. Se nostaa esiin kehittämistoimintaan osallistuvien erilaisia käsityksiä kehittämis-
toiminnan tavoitteista, todellisuudesta ja tulkinnoista sekä tekee näkyväksi kehittämisto-
dellisuuden ymmärtämisen kompleksisuuden. (Mts. 36-37.)

Kehittämistoimintaa pidetään yhtenä uudenlaisen tiedontuotannon tavoista, jonka omi-
naispiirre on tiedon syntyminen käytännön toiminnassa ja olemassa olevissa toimin-
taympäristöissä. Ongelmanratkaisut pyritään löytämään näissä toimintaympäristöissä
erillisten tutkimusyksiköiden sijaan. Uusi tiedonmuodostus on luonteeltaan transdisipli-
naarista, eli metodiaivusteista, teorian ja käytännön rajoja ylittävää, kumuloituvaa tietoa
hyödynsaajien käyttöön. Uuden tiedon tulee olla käyttökelpoista ja ”yhteiskunnallisesti
kestävää”, jotta sille voidaan antaa riittävät perustelut myös laatu- ja laatu- ja laatu-
käytännöllisellä tiedolla on yhteys sen käyttäjiin ja todelliseen elämään sosiaalisessa kon-
tekstissa. (Mts. 42-44.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa oleellista on myös kysymys intressistä. Kun ke-
hittämistoiminnan tavoitteena on muutos, on tärkeää kysyä, kuka tai mikä ohjaa tavoit-
teiden asettelua? Toikko ja Rantanen viittaavat Jürgen Habermasin (1972) jaotteluun tie-
don tuottamisesta tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen intressiin, kun halutaan
hahmottaa kysymystä tiedon tuottamisen tarkoituksesta. Huomioitavaa on, että eri toi-
mintaympäristöissä vallitsevat erilaiset intressit, jolloin palaamme jälleen kysymykseen
siitä, kenen päämäärästä on kyse. Tässä kehittämistyössä yhdistyvät praktinen (vasta-
vuoroinen) ja emansipatorinen (tietoisuutta lisäävä) lähestymistapa. Praktinen ulottu-
vuus tässä kehittämistyössä rakentuu yhteistoiminnallisen palvelumuotoiluprosessin
kautta (yhteiskehittäminen), jonka lähtökohtana on ollut yhteinen ongelmanmäärittely.
Joustavan, avoimen ja tasapuolisen prosessin aikana on pyritty rakentamaan yhteistä
ymmärrystä ja tavoittelemaan yhteistä ongelmanratkaisua. Emansipatorinen ulottuvuus

rakentuu syntyneen tietoisuuden ja ymmärryksen asettamisesta laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, kuten sote-uudistus, valinnanvapaus ja kuntoutuksen kokonaisuudistus. Tarkastelunäkökulma on ollut kriittinen ja toimijalähtöinen, jossa dialogisuus on mahdollistanut erilaisten näkökulmien tarkastelun ja näkyväksi tekemisen. (Mts. 44-48.)

3.2 Kehittämistoiminta käytännössä

Kehittämistoiminnan intressejä pohdittaessa on tärkeää selvittää, mistä lähtökohdista ja kenen ehdoilla kehitetään. Mikä näkökulma kehittämiselle valitaan? Onko kehittäminen ”ylhäältä alas” vai ”alhaalta ylös” lähtevää? Toimijalähtöisen, alhaalta ylös etenevän kehittämisoitteiden vakiintumisen myötä ovat korostuneet paikallisten tarpeiden huomioon ottaminen, yhteistoiminnallisuus, dialogisuus, kontekstisidonnaisuus sekä kehittämisen ennakoimaton ja prosessimainen luonne. (Toikko & Rantanen 2009, 48; Seppänen-Järvelä 1999, 107, 196.) Tämän kehittämistyön lähtökohtana ja näkökulmana on sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden ja ammattilaisten jaettu asiantuntijuus ja yhteiskehittäminen paikallisista tarpeista käsin, mutta tulevat rakenneuudistukset huomioon ottaen. Yhteiskehittämisen periaatteella tapahtuva kehittämistoiminta mahdollistaa eri toimijoiden tasavertaisen osallistumisen kehittämiseen, vallitsevien toimintatapojen kriittisen tarkastelun eri näkökulmista sekä uusien, asiakaslähtöisten ideoiden syntyminen ja niiden kriittisen analysoinnin.

Kehittäminen on vahvasti aika-, kulttuuri- ja trendisidonnaista, mikä ohjaa osaltaan myös kehittämisen tarvemäärittelyä ja menetelmien valintaa. Kehittämisen käytännön menetelmät näyttävät kuitenkin aiheesta riippumatta usein samankaltaisina eikä käytettyjen menetelmien vaikutuksista toteutukseen ole tutkimuksellista näyttöä. Oleellisempaa onnistumisen kannalta näyttääkin olevan kehittäjän kyky omaksua ja ymmärtää ilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä. Kehittämistoiminnassa menetelmien valinta perustuu usein oletukseen päästä tavoiteltavaan tulokseen valittujen menetelmien avulla. Jotta

voidaan arvioida valittujen menetelmien käytettävyyttä kontekstisidonnaisessa kehittämistoiminnassa, on taustatekijät, tavoitteet ja käytettävät menetelmät eriteltävä ja selitettävä. Kehittämismenetelmien valinta linkittyy vahvasti käytäntöön sekä siihen, mikä on kehittämistehtävän kannalta tarkoituksenmukaista. Kehittämisen vuorovaikutteisesta luonteesta johtuen keskiössä ovat dialogisuutta tukevien menetelmien käyttö. (Seppänen-Järvelä 2006, 17-23.)

Tämä kehittämistyö on palvelumuotoilun keinoin toteutettu yhteiskehittämisprosessi. Menetelmien valinnassa pyrittiin huomioimaan osallistujien erilaiset taustat ja lähtökohdat kehittämistoimintaan osallistumiseen. Kaikilla osallistujilla oli kokemusta sosiaalisesta kuntoutuksesta eri rooleista käsin. Kehittämistehtävänä oli sosiaalisen kuntoutuksen palvelumallin muotoileminen liiketoimintasuunnitelmaksi The Business Model Canvas-rakenteen mukaan. Voidaan siis puhua prosessimaisesta kehittämistoiminnasta, jossa tavoite oli määritelty, mutta tietoa tuotettiin dialogisesti ja reflektoiden jatkuvasti toiminnan aikana. Kehittämisprosessin jokaisessa eri vaiheessa syntyi uutta, kehittämistoimintaa ohjaavaa aineistoa. Opinnäytetyön tekijä toimi kehittämisprosessin fasilitaattorina.

3.2.1 Palvelumuotoilu

Kehittämisprosessin, siihen valittujen menetelmien ja toiminnan viitekehyksenä on palvelumuotoilu, koska tarkoituksena oli tuottaa asiakaslähtöinen liiketoimintasuunnitelma sosiaalisen kuntoutuksen kentälle. Palvelumuotoilun (service design) juuret ovat 1990-luvun alussa, jolloin KISD (Köln International School of Design) nosti palvelumuotoilun omaksi osaamisalaksi. Palvelumuotoilu perustuu muotoilijoiden, erityisesti teollisten muotoilijoiden, kehittämisprosesseihin. Ero muotoilun ja palvelumuotoilun välille muodostuu lopputuloksesta. Muotoilussa lopputulos on muotoilua (design), palvelumuotoilussa lopputuloksena syntyy palvelua. (Tuulaniemi 2011, 62-64.)

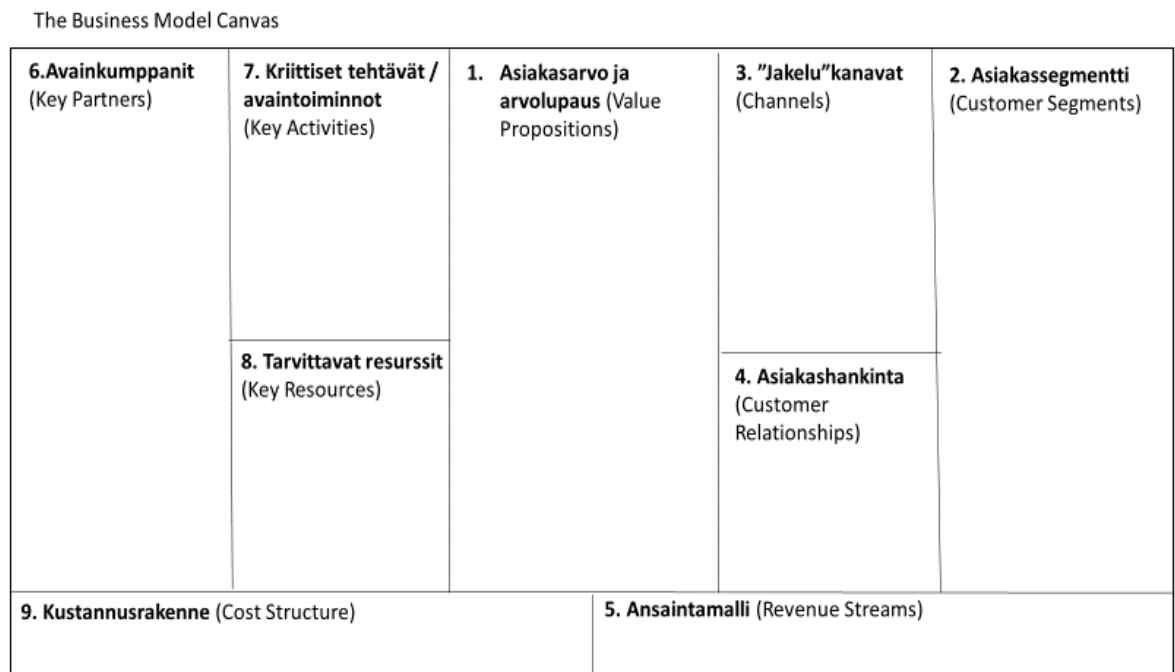
Palvelumuotoilun taustalla ja sen yhteydessä käytettävään, laajaan terminologiaan yhdistetään mm. osallistuvan suunnittelun (participatory design), yhteissuunnittelun (co-design), yhteiskehittelyn (co-creation), muotoiluajattelun (design thinking), strategisen muotoilun (strategic design), yhteiskunnallisen muotoilun (social design), muutoksen suunnittelun (transformation design), käyttäjälähtöisen muotoilun (user-driven design) sekä prototypoinnin (prototyping) käsitteet. (Kurronen 2013, 22–25.) Palvelumuotoilulekaan ei siis ole löydettävissä täysin yksiselitteistä määritelmää.

Tuulaniemi hahmottaa palvelumuotoilun toimintana, joka yhdistää muotoilun toimintatavat ja palvelujen kehittämiseen liittyvät menetelmät (mm. visualisointi). Se on palvelujen suunnittelua ja asiakaskokemusten kehittämistä niin, että kehittämisen lähtökohtana on ihminen; asiakkaan kokemuksen, tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen eli asiakasymmärrys (vrt. Virtanen ym. 2011). Palvelumuotoilu on dialoginen prosessi, joka perustuu palvelun käyttäjien, ”asiakaspalvelijoiden” sekä mahdollisten muiden osapuolten osallistumiseen ja vuorovaikutukseen kehittämistyössä heti suunnitteluvaiheesta lähtien. Palvelumuotoilu on siis yhteiskehittämistä ja päinvastoin. Palvelumuotoilussa keskeistä on ymmärtää, millaiset elementit palvelussa muodostavat asiakkaalle arvoa sekä mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja motiivit. (Tuulaniemi 2011, 24-25, 28, 58-59, 71-72, 116-117.)

Palvelumuotoiluprosesseja on erilaisia, mutta kaikille yhteistä on siirtyä ideointiin vasta perusteellisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen muodostumisen jälkeen. Kun yhteinen ymmärrys on saavutettu, siirrytään luovaan ja yhteisölliseen ideointivaiheeseen, jossa menetelminä voidaan käyttää mm. erilaisia työpajoja. Mallinnusvaiheessa erityisesti visualisointi toimii hyvin, etenkin aineettomien palvelujen konkretisoinnin välineenä. Viimeinen vaihe palvelumuotoiluprosessissa on konseptointi, jonka yhtenä välineenä toimii mm. The Business Model Canvas-liiketoimintamallityökalu. (Ojasalo ym. 2014, 74-76.)

3.2.2 Business Model Canvas (BMC)

Palvelumuotoilun prosessissa The Business Model Canvas (BMC) on konseptoinnin väline (mts. 76). Se on erityisesti ideointivaiheeseen hyvin soveltuva liiketoimintasuunnitelman kehys, joka huomioi monipuolisesti eri näkökulmat. Keskiössä on arvolupaus, eli arvon tuottaminen asiakkaalle; mitä hyötyä palvelusta on asiakkaalle? Mallin lanseerasi Alex Osterwalder vuonna 2008. Kaiken kaikkiaan BMC rakentuu yhdeksästä osasta (ks. kuvio 4). (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith 2014, 16-17; Hautanen 2017.)



Kuvio 4. The Business Model Canvas (Osterwalder ym. 2014, 16-17, muokattu.)

Käyttäjälähtöisyys on nostettu palvelutoiminnan ja sen kehittämisen keskiöön myös hyvinvointipalveluissa. Ilmiön taustalla on ristiriita palveluiden saatavuuden ja asiakkaiden tarpeiden välillä. Samalla on korostettu sekä palvelunkäyttäjien, että verkostojen roolia ja osallisuutta hyvinvointipalveluiden kehittämisessä. Sosiaalipalveluissa kehittämisen

kohteena ovat usein palvelurakenteet tai toimintatavat, joilla tavoitellaan laadukkaampia palveluita. Sosiaalipalveluissa ongelmallista on, että työtapojen kehittäminen pohjautuu usein yleisiin, olemassa oleviin käytäntöihin ja prosesseihin, ilman teoreettista ja käsitteellistä viitekehystä. (Toikko 2012, 144, 147-149.)

Tulevat rakennemuutokset edellyttävät jatkossa palveluiden selkeämpää konseptointia myös sosiaalipalveluissa. The Business Model Canvas on käyttäjälähtöinen kehittämisen väline, joka on tämän kehittämisprosessin perusteella hyvin sovellettavissa usein vaikeasti hahmottuvien sosiaalipalveluiden kehittämiseen ja muotoiluun. Sosiaalipalveluissa erityisen suuri merkitys on juuri arvolupauksella ja arvon tuottamisella asiakkaalle, joka on koko BMC-mallin perusta. Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun kontekstiin sidottuna se pakottaa kehittämistoimintaan osallistuvia palvelunkäyttäjiä ja verkostossa toimivia ammattilaisia yhdessä pohtimaan tätä arvolupausta ja rakentamaan siitä yhteistä ymmärrystä. Prosessin edetessä rakentuvat myös palvelun reunaehdot yhteisen määrittelyn kautta. Näin rakentunut konkreettinen palvelu- / toimintamalli saa myös yhteisesti legitimoidun aseman.

Tämä kehittämisprosessi on rakennettu The Business Model Canvas -mallia mukaillen. BMC valikoitui työkaluksi selkeän ja visuaalisen rakenteensa, muunneltavuutensa sekä havainnollistettavien työskentelymenetelmiensä (jälj. työpajat) perusteella. Ne mahdollistivat yhteisen kielen löytymisen kehittämisprosessissa, jossa osallistujien taustat olivat hyvin erilaiset. Työkalun käyttöön ottoa helpotti se, että opinnäytetyön tekijä osallistui JAMK:n liiketoiminnan kehittämistyöpajaan keväällä 2017, jossa BMC-mallin mukaista työskentelyä harjoiteltiin. Tässä kehittämisprosessissa korostui visualisointi kaikissa palvelumuotoilun vaiheissa; asiakasymmärrys muodostettiin käyttäjäpersoonan kuvauksen kautta, toimintaympäristö kuvattiin avaintoimintojen ja avainkumppaneiden kautta sekä lopullinen liiketoimintamalli piirtämällä palvelumaisema. Näistä elementeistä rakentui sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli The Business Model Canvasille.

3.2.3 Työpajat menetelmänä

Palvelumuotoilu perustuu kokemukselliseen suunnitteluun, jossa ideoita visualisoidaan ja prototypoidaan. Palvelutapahtumien ja -tilanteiden havainnollistaminen tukee eri taustoista tulevien ihmisten keskustelua ja auttaa ratkaisujen löytämisessä. Palvelupolkujen (customer journey) mallintaminen visuaalisesti asiakkaan tarpeesta lähtien koettuun hyötyyn saakka, auttaa hahmottamaan prosessia sekä siihen liittyviä kontaktipisteitä (touchpoint) ja toimintaympäristöä. Usein palvelumuotoilussa hyödynnetään monipuolisesti eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 72-74, 76.)

Yhteiskehittäminen tapahtuu usein ryhminä työpajoissa, jossa fasilitaattorin tehtävä on fokusoida prosessia tavoitteiden saavuttamiseksi (Tuulaniemi 2011, 118). Työpajatyökentelyssä keskeistä on luova vuorovaikutus ja oivaltamalla oppiminen (Työpaja 2010). Tässä kehittämistyössä työpajamenetelmien tiedon tuottamisen kehyksenä ja teemoittajana on The Business Model Canvas-malli. Opinnäytetyön tekijä toimi työpajojen suunnittelijana ja fasilitaattorina. Työpajamenetelmiksi valikoituivat Tuplatiimi, Aivoriihi ja Kiteytyskierrros. Tässä osiossa avataan käytettyjen menetelmien tarkoitusta ja tavoitteita. Käytännön toteutus kehittämistyön osalta kuvataan tarkemmin kehittämisprosessin kuvauksessa (luku 4.3).

Tuplatiimi-ryhmätyömenetelmän on kehittänyt Innotiimi. Tuplatiimi mahdollistaa yhden aiheen käsittelyn ja tarkastelun eri näkökulmista. Menetelmä toimii erityisesti tilanteissa, joissa ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä on eri näkökulmien ja ideoiden huomiointi sekä yhteensovittaminen. Tuplatiimi-menetelmässä fasilitaattori määrittelee käsiteltävän kysymyksen / ongelman. (Ideointimenetelmiä ryhmässä. Tuplatiimitekniikka n.d.) Tässä kehittämistyössä menetelmän avulla haettiin vastausta siihen, millaisista asioista asiakasarvo muodostuu sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa. Menetelmä toimi erinomaisesti kehitettävän palvelun kohderyhmän ja avaintoimintojen fokuoimisen välineenä, eli asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen muodostamisen välineenä.

Aivoriihi-menetelmä (myös ideointityöpaja) mahdollistaa luovat ja ryhmissä tapahtuvan ongelmien ratkaisun. Ongelmia voidaan lähestyä kartoittavasta tai selvittävästä näkökulmasta. Aivoriihi-työskentelyssä fasilitaattorilla on vahva rooli tuloksellisuuden kannalta. (Ideointimenetelmiä ryhmässä. Aivoriihi n.d.; Ojasalo ym. 2014, 160-162.) Tämän kehittämistyön osalta menetelmän tavoite oli selvittävä. Kahta eri teemaa käsiteltiin vastamalla kysymykseen "miten ratkaisemme tämän?" Menetelmä mahdollisti eri näkökulmien huomioon ottamisen ja niiden yhdistelemisen dialogisesti.

Kiteytyskierros-menetelmällä pyritään kokoamaan tietoa sekä jalostamaan ideoita. Menetelmän avulla pyritään ongelmanratkaisuun tai uusien ideoiden synnyttämiseen. (Ideointi- ja työskentelymenetelmiä työpajoihin n.d., 3.) Tässä kehittämistyössä menetelmän avulla haettiin vastauksia kuuteen eri kysymykseen, joista osa oli luonteeltaan ongelmanratkaisuun pyrkiviä ja osa piti sisällään myös mahdollisuuden ideoida uutta. Käytävissä olleeseen aikaan nähden menetelmä oli tehokas ja tuottava. Tuotosten kierrättäminen ryhmissä kiihdytti ajattelua ja ideointia.

Erilaisten menetelmien yhdistely pitää mielenkiintoa ja innostusta yllä kehittämisprosessissa sekä tarjoaa mahdollisuuden erilaisen tiedon ja kokemusten jakamiseen. Menetelmät ovat kuitenkin vain kehittämisen työkaluja, joiden avulla pyritään saavuttamaan kehittämistyölle asetettuja, suurempia tavoitteita. (Ojasalo ym. 2014, 190.)

3.3 Kehittämistoiminnan tutkiminen

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus rakentuu kehittämistoiminnan tutkimisen ympärille. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on tutkia yhteiskehittämisen prosessin ja sen fasilitoinnin onnistumista. Kehittämisprosessia tutkitaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, sisällönanalyysia ja aineistotriangulaatiota hyödyntäen. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja jossa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

tietoa kerätään pääasiallisesti ihmisten välityksellä, havaintoihin ja keskusteluihin pohjaten. Metodeina käytetään usein esim. teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja sekä erilaisten dokumenttien analyyssejä. Kerättyä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Sisällönanalyyssissä tekstimuotoon tuotettua tai muutettua aineistoa tiivistetään, eritellään sekä etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tulkintojen tueksi. Pyrkimyksenä on tuottaa tutkimuskohteesta kuvaus, joka yhdistää tulokset osaksi laajempaa kokonaisuutta. Aineistotriangulaatio on yksi triangulaation neljästä päätyypistä, jossa yhdistyy useiden eri aineistojen hyödyntäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Päätely on tehty sekä aineistolähtöisesti, että havaintoihin perustuen. Tavoitteena on yhteiskehittämisen prosessiin osallistuneiden kokemusten ja näkökulmien ymmärtäminen sosiaalisen kuntoutuksen palvelumallin ja liiketoimintasuunnitelman rakentumisen kontekstissa.

4 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus

Aiheen valinnan ja idean taustalla on valtakunnallinen sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishanke (SOSKU), joka toteutetaan vuosien 2015-2018 aikana. Hankekokonaisuutta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja koordinoinnista vastaa Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL). SOSKU-hankkeessa on pyritty jäsentämään sosiaalisen kuntoutuksen määrittelyä ja toimintakenttää. (SOSKU kehittää sosiaalista kuntoutusta n.d.) Laukaan SOSKU-hanke on osa tätä valtakunnallista hankekokonaisuutta ja opinnäytetyön tekijä on Laukaan osahankkeessa kehittäjänä. Laukaan osahankkeessa palvelun tarpeita on kartoitettu mm. pilotoimalla erilaisia toimintamalleja ja teettämällä näistä tutkimuksia opiskelijatöinä. Pohja-aineistona tämän opinnäytetyön tarpeen määrittelyssä on käytetty Laukaan osahankkeeseen opiskelijatöinä tehtyjä tutkimuksia (Jäntti 2017; Markkula 2016; Saarinen 2017).

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 17§ mukaisen sosiaalisen kuntoutuksen palvelut ovat SOSKU-osahankkeiden kehittämistyön perusteella kohdentumassa ensisijaisesti palvelujärjestelmän ulkopuolelle eri syistä joutuneiden sekä monia tukitoimia samanaikaisesti käyttävien kansalaisten palveluksi (Raivio (toim.) 2018, tulossa). Osahankkeissa tämä kokonaisuus on pitänyt sisällään mm. intensiivistä yksilöllistä tukea, ohjausta ja neuvontaa, erilaisia toiminnallisia ja luovia menetelmiä (ml. työtoiminnot) sekä yhteiskehittämistä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämän kuntakyselyn mukaan sosiaalisen kuntoutuksen palveluita ja resursseja ei ole kunnissa riittävästi. (Puromäki ym. 2016, 42-43.) Opinnäytetyön avulla pyritään vastaamaan paikalliseen sosiaalisen kuntoutuksen tarpeeseen Laukaassa.

4.1 Opinnäytetyö kehittämistyönä

Toikko ja Rantanen (2009, 10-11) toteavat kehittämistoiminnan olevan riippuvaista eri toimijoiden osallistumisesta, sitoutumisesta ja aktiivisuudesta. Toimijoiden intressit ja näkemykset voivat kuitenkin erota toisistaan. Osallistavalla kehittämistoiminnalla pyritään muutokseen; erilaisten näkökulmien hyväksymiseen, tasavertaiseen osallistumiseen, yhteisymmärrykseen ja itsestään selvien ajatusmallien purkamiseen. Myös kehittäjän rooli on aktiivisesti konkreettiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen osallistuva.

Yhteiskunnan muuttuessa myös tietokäsitys ja tiedontuottamisen prosessit monipuolistuvat. Toikko ja Rantanen viittaavat Peter Druckerin (1994) määritelmään tietoyhteiskunnasta (knowledge society), jossa korostuu erilaisen tiedon pääomamerkitys asiantuntijatoiminnan perustana. Kehittämistoiminta on yksi tapa tuottaa eri toimintaympäristöissä syntyvää uutta tietoa muutoin, kuin tiedeperustaisesti. Tiedon tuottajien joukko kehittämistoiminnassa on huomattavasti moninaisempi kuin perinteisessä tieteellisessä

tutkimuksessa, jonka seurauksena tiedon muodostus edellyttää vuorovaikutusta ja kriittistä arviointia. Laadun näkökulmasta uudella tiedontuotannolla on merkitystä, jos se vastaa kysyntään, sillä on yhteys todelliseen elämään ja käyttäjiin, ja tuloksia voidaan hyödyntää. (Mts. 39-44.)

Kehittämistyön tulosten juurruttaminen vaatii kuitenkin usein vielä oman prosessinsa. Tuotteistaminen ja mallintaminen voivat toimia juurruttamisen keinoina, mutta toimivuus ja pysyvyyden varmistaminen edellyttävät uudelta toiminnalta sosiaalisesti hyväksyttävää asemaa toimintaympäristössään. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.) Laukaan SOSKU-hanke ei ole pystynyt vastaamaan kaikkiin asiakaskunnasta nousseisiin tarpeisiin eikä kaikille osahankkeessa pilotoiduille toiminnoille ole suoraan löytynyt paikkaa olemassa olevista rakenteista. Näiltä osin jatkokehittäminen ja juurruttamistyön jatkaminen ovat vielä tarpeen. Tämän opinnäytetyön avulla pyritään rakentamaan asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus sosiaalisen kuntoutuksen kentälle ja löytämään ratkaisu sen juurtumiselle Laukaaseen.

Opinnäytetyöprosessin edetessä sote-valmistelun aikataulu muuttui, jolloin tarkentuivat myös kehittämistyön tavoitteet. Opinnäytetyön tilaajaksi tuli Laukaassa toimiva yleishyödyllinen yhteisö. Sote-uudistuksen myötä myös järjestökentällä on reagoitava toiminnan sisältöjen kehittämiseen. Valinnanvapausmalli antaa järjestöille mahdollisuuden toimia joko palveluntuottajina, yleishyödyllisinä toimijoina tai molempina, mutta palvelujen tuottaminen ja yleishyödyllinen toiminta on pystyttävä erottamaan toisistaan. Asiakasseteli ja henkilökohtainen budjetti mahdollistavat järjestöille palveluiden tuottamisen valinnanvapauden piirissä. (Järjestöjen rooli sote- ja maakuntamallissa n.d.)

Tuotteistamisen merkitys tulee siis korostumaan. Lisäksi uusien toimintamallien konseptointi vaatii mahdollisuutta pilotoida toimintaa käytännössä.

Yhteiskehittämisen prosessin myötä laukaalaiselle yhdistykselle tarjoutui tilaisuus uudenlaisen, valinnanvapausmallin mukaisen toiminnan sisällön konseptointiin, jonka pilo-

tointiin on vielä aikaa ennen sote-uudistuksen voimaan tuloa. Siksi opinnäytetyöhön liittyneen kehittämisprosessin tuotoksena syntyneen liiketoimintasuunnitelman pohjalta päätettiin kirjoittaa hankesuunnitelma. Opinnäytetyön tekijä toimi hankesuunnitelman kirjoittajana. Varsinainen opinnäytetyön osuus, eli yhteiskehittämis- ja palvelumuotoilu-prosessin kuvaus on julkinen. Kehittämisprosessin tuotoksena syntyneet liiketoimintasuunnitelma ja hankesuunnitelma ovat salaisia yhden vuoden ajan.

4.1.1 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja tarkastella yhteiskehittämisen periaatteella toteutettua palvelumuotoiluprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena ja kehittämistehtävänä on muotoilla asiakaslähtöinen liiketoimintasuunnitelma sosiaalisen kuntoutuksen palvelujen tuottamiseksi yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmin. Kehittäminen rajattiin sosiaalisen kuntoutuksen palveluun, jonka kohderyhmä määriteltiin palvelumuotoiluprosessin aikana. Kohderyhmän rajausta määrittä ja rajasi myös kehitettävän palvelun sisältöä. Kehittämisprosessi rakentui palvelumuotoilun kolmesta perusvaiheesta, eli ymmärryksen hankkimisen, ideoinnin ja mallinnuksen vaiheista. Varsinainen toiminnan pilotointi jätettiin kehittämistyön ulkopuolelle.

Työskentelyssä sovellettiin Alex Osterwalderin (2016) Value Proposition Design -ajattelua. Liiketoimintasuunnitelman kehyksenä käytettiin The Business Model Canvas -mallia. Lähtökohta työskentelyyn oli hyvä SOSKU-hankkeessa pilotoidun toiminnan ja kerättyjen asiakaskokemusten pohjalta. Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan sosiaalisen kuntoutuksen asiakaskunnasta nousseisiin tarpeisiin, jatkamaan Laukaan SOSKU-hankkeessa tehtyä kehittämistyötä, ennakoimaan tulevia rakennemuutoksia sekä vastaamaan tarjontaan puuttuvien sosiaalisen kuntoutuksen palvelujen kentällä Laukaassa. Opinnäytetyön tekijän rooli kehittämisprosessissa oli johtaa palvelumuotoiluprosessia, suunnitella

ja johtaa kehittämistyöhön liittyviä työpajoja, koota syntynyttä tietoa ja välittää sitä kehittäjäryhmän sisällä, dokumentoida ja kuvata prosessia opinnäytetyötä varten sekä kirjata liiketoiminta- ja hankesuunnitelmat prosessin aikana.

4.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe ja idea nousivat opinnäytetyön tekijän työelämän lähtökohdista heti opintojen alkuvaiheessa syksyllä 2016. Hanketyössä muutoksen ja asiakasosallisuuden teemat olivat olleet vahvasti läsnä monella tasolla; suorassa asiakastyössä, paikallisessa verkostoyhteistyössä sekä rakenteellisessa uudistustyössä. Yhteistä jokaisella tasolla tunnut olevan epävarmuus ja jopa pelko muutosta kohtaan sekä vaikeus irrottautua totuista rooleista. Lisäksi opinnäytetyön tekijää kiinnostivat sote-uudistuksen mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä palvelun tarjoajan, että asiakkaan näkökulmasta. Näistä lähtökohdista syntyi idea sosiaalisen kuntoutuksen palvelun muotoilusta yhteiskehittämisen periaatteella. Teoreettinen viitekehys rakentui sote- ja maakunta-uudistuksen, sosiaalisen kuntoutuksen, yhteiskehittämisen ja osallisuuden ympärille.

Opinnäytetyön tekijä on reflektoinut oppimistehtäviään ja tehnyt valintoja opintokokonaisuuksien suhteen opinnäytetyötään ajatellen koko opintojen ajan. Erityisesti maaliskuuhun 2017 toteutettu liiketoiminnan kehittämistyöpaja sekä projektijohtamisen ja palvelumuotoilun kurssi antoivat erinomaisen pohjan yhteiskehittämisen prosessin menetelmällisten lähtökohtien valinnalle. Kevät ja kesä 2017 olivat tiedonhaun ja teoriaan perehtymisen aikaa.

Yhteiskehittämisen prosessille tunnusomaisesti, koko opinnäytetyöprosessi aloitettiin kehittäjäryhmän yhteisellä suunnittelukokouksella toukokuun lopussa 2017. Opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin kesäkuun alussa ja vielä ennen juhannusta kokoonnuttiin ensimmäiseen yhteiskehittämistyöpajaan. Elokuusta marraskuuhun 2017 kehittäjäryhmän

tapaamisia oli noin kerran kuukaudessa; kaksi työpajaa ja arviointikerta. Ilmapiiiri oli inostava ja osallistujat motivoituneita. Opinnäytetyön tekijä dokumentoi kehittämistyötä koko prosessin ajan työpajoissa syntyneiden tuotosten perusteella. Vuoden vaihte 2017-2018 oli intensiivistä opinnäytetyön raportoinnin aikaa. Opinnäytetyösuunnitelman mukainen aikataulu piti ja opinnäytetyöprosessi saatiin päätökseen aikataulun mukaisesti keväällä 2018 (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi

4.3 Kehittämisen prosessi

Kehittämisen tavoitteena oli asiakaslähtöisen sosiaalisen kuntoutuksen palvelun muotoileminen liiketoimintasuunnitelmaksi yhdessä sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden ja sidosryhmien edustajien kanssa. Yhteiskehittämisen prosessin tuotoksena syntyneen liiketoimintasuunnitelman pohjalta kirjoitettiin hankesuunnitelma. Palvelumallin pilotointi, eli toiminnan käytännön toteutus ja arviointi jätettiin kehittämisen ulkopuolelle.

Kehittämiprosessi käynnistyi kehittäjäryhmän kokoamisella huhti-toukokuussa 2017. Opinnäytetyön tekijä kontaktoi henkilökohtaisesti SOSKU-hankkeen asiakaskuntaa ja yhteistyötahoja, haastaen heitä mukaan yhteiskehittämiproessiin. Yhteiseen suunnittelukokoukseen 17.5.2017 osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi 11 henkilöä, joista 5 henkilöä edusti sosiaalisen kuntoutuksen asiakaskuntaa. Myöhemmin kaksi henkilöä, molemmat ammattihenkilöiden edustajia, joutuivat jäämään pois kehittäjäryhmästä. Suunnittelukokouksessa osallistujat esittäytyivät toisilleen. Kokouksessa käytiin läpi opinnäytetyön ja kehittämistyön tarkoitus sekä lähtökohdat. Tukimateriaalina oli diaesitys, jonka opinnäytetyön tekijä oli valmistellut ennakkoon. Diaesitykseen oli koottu tietoa myös yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun käsitteistä, joista käytiin keskustelua. Suunnittelukokouksen avulla varmistettiin, että kaikille osallistujille muodostui käsitys yhteisen toiminnan tavoitteesta.

Tuulaniemi (2015, 107) toteaa arvon yhteiskehittämisen toteutuvan vain, kun palvelun käyttäjät ja ammattilaiset yhdessä ovat prosessissa mukana alusta loppuun saakka. Dialogisuus vahvistaa tasavertaisen osallisuuden kokemusta sekä erilaisten näkökulmien huomioon ottamista monimutkaisessa toimintaympäristössä (Strandman & Palo 2017, 144-145). Tämän kehittämistyön taustalla vaikuttavat sekä olemassa olevat, että tulevat rakenteelliset tekijät. Lisäksi yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun käsitteiden sekä toimintaperiaatteiden avaaminen oli tarpeen ryhmässä, jossa osallistujien taustat olivat hyvin erilaisia. Tiedon jakamisen lisäksi suunnittelukokouksen tarkoitus oli rakentaa pohjaa dialogiselle työskentelylle ja vahvistaa osallistujien kokemusta omasta asiantuntijaroolistaan kehittämiprosessissa. Seuraavan työpajan osallistujamäärän perusteella tehtävä näytti onnistuneen.

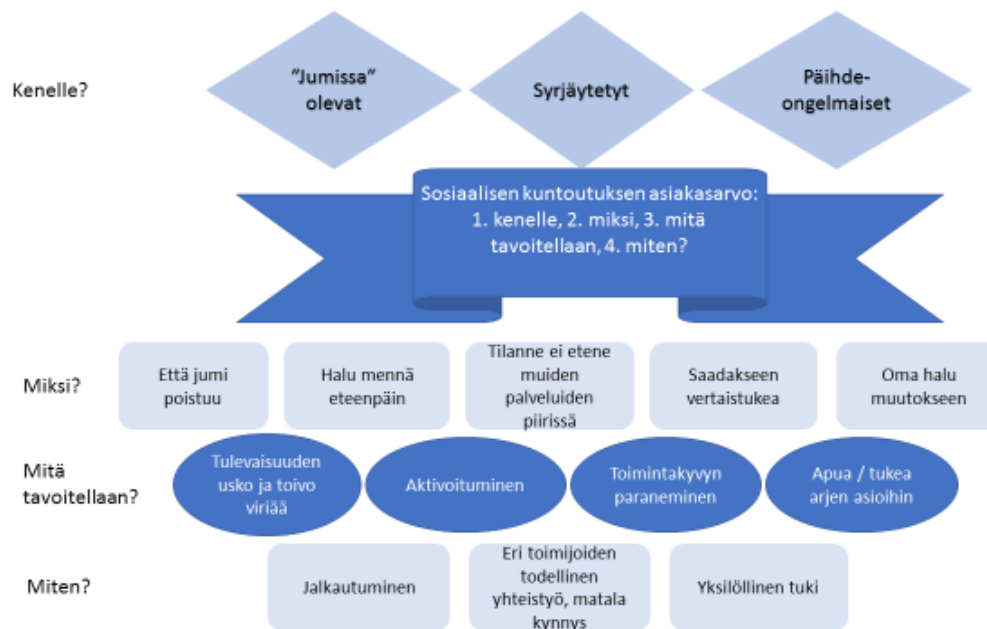
4.3.1 Yhteiskehittämistyöpaja 1

Ensimmäinen yhteiskehittämistyöpaja pidettiin 19.6.2017. Osallistujia oli 9 henkilöä. Facilitaattorina toiminut opinnäytetyön tekijä oli valmistellut työpajatyöskentelyn Tuplatiimi-menetelmällä toteutettavaksi. The Business Model Canvas -mallin mukaisesti liikelle lähdettiin asiakasarvon muodostuksesta. Opinnäytetyön tekijä oli määritellyt käsiteltäväksi teemaksi ”mistä muodostuu sosiaalisen kuntoutuksen palvelun asiakasarvo?” Teema oli pilkottu useampiin apukysymyksiin, joita käsiteltiin kysymys kerrallaan Tuplatiimin vaiheiden mukaisesti. Osallistujien joukossa oli valokuvaaja, joka kuvasi kaikki syntyneet tuotokset. Kaikilta osallistujilta oli pyydetty kuvauslupa.

Työpajan työskentelyn vaiheet kulkivat kysymys kerrallaan, aina saman rakenteen mukaisesti. Osallistujista muodostettiin asiakas-ammattilaisparit. Jokainen osallistuja pohti käsiteltävää kysymystä ensin itse ja kirjasi paperille omia ajatuksiaan. Sen jälkeen parit keskustelivat pohdinnoistaan yhdessä ja valitsivat kysymyksestä riippuen kolmesta viiteen ajatusta, jotka kirjasivat post-it-lapuille; yksi ajatus / lappu. Tämän jälkeen toinen pareista tuli esittelemään valinnat muille ja liimasi laput seinälle. Lopuksi jokainen osallistuja kävi merkitsemässä kaikista seinälle tulleista lapuista kolmesta viiteen, mielestään tärkeintä valintaa. Näin käsitellyille teemoille saatiin demokraattisesti tehdyt rajaukset. Käsitellyjä teemoja olivat:

- Kenelle sosiaalisen kuntoutuksen palvelu on tarkoitettu? (kohderyhmän rajausta)
- Miksi edellä mainitut henkilöt haluavat sosiaalisen kuntoutuksen palveluun?
- Mitä sosiaalisen kuntoutuksen palvelulla tavoitellaan?
- Millaisilla palveluilla / toimenpiteillä tavoitteet voidaan saavuttaa (miten)?

Ryhmätyöskentelyn edetessä tuotoksista rakennettiin jäsenystä seinälle. Lopputuloksena Tuplatiimi-ryhmätyöskentelyn päätteeksi oli muodostunut toimenpidesuunnitelma ja avaintoiminnot, jotka pitivät sisällään arvonmuodostuksen näkökulman. (Ks. kuvio 6.)



Kuvio 6. Arvonmuodostus

Kohderyhmän määrittelyn osalta keskustelua syvennettiin avaamalla käsitettä "jumissa olevat". Todettiin rajauksella tarkoitettavan sitä, että palveluun ohjautuminen ei saa olla diagnoosi- tai statusperusteista. Kohderyhmällä tarkoitettiin henkilöitä, jotka hyötyvät sosiaalisen kuntoutuksen palvelusta

- elämäntilanteesta johtuvan palvelun tarpeen vuoksi
- tuen ja ohjauksen tarpeen vuoksi
- toivottomuuden kokemuksen ja muutoshalukkuuden vuoksi
- erilaisten ongelmien, lamaantumisen ja asioiden jumiutumisen vuoksi

Keskustelun pohjalta havaittiin, että kyseinen määrittely piti sisällään monia teemoja, jotka äänestyksessä jäivät rajauksen ulkopuolelle. Näitä olivat esimerkiksi yksinäisyys, taloudelliset vaikeudet, erilaiset työrajoitteet, mielenterveysongelmat, osallisuuden vaje ja koulutuksen puute.

Opinnäytetyön tekijän johdolla pohdittiin myös kysymystä siitä, missä tai mistä sosiaalisen kuntoutuksen palvelua tulisi saada? Tässä keskustelussa paikallisuus nousi oleelliseksi elementiksi. Koettiin tärkeänä, että palvelua on saatavilla oman kunnan alueella. Mahdollisiksi järjestäjiksi nimettiin julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä

kolmas sektori. Työntekijöiden jalkautuminen asiakkaan toimintaympäristöön ja ”kotoa hakeminen” nähtiin palvelun peruselementtinä. Todettiin myös, että tarvittaisiin viihtyisiä ja rauhallinen kohtaamispaikka. Näiden kolmen elementin suhteen ryhmässä oltiin hyvin yksimielisiä. Keskustelussa korostettiin palvelun tuomista ulos virastoista sekä asiakkaan kuulemista missä-kysymyksessä.

Lopuksi työpajassa käytiin yhteinen keskustelu asiakasarvon toteutumista estävistä (pain) ja edistävistä (gain) tekijöistä sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa. Estäviä tekijöitä halutaan tulevassa palvelussa välttää, edistäviä ylläpitää ja vahvistaa. Opinnäytetyön tekijä johti keskustelua ja kirjasi asiat fläppipaperille.

Taulukko 1. Asiakasarvon toteutumista estävät ja edistävät tekijät sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa

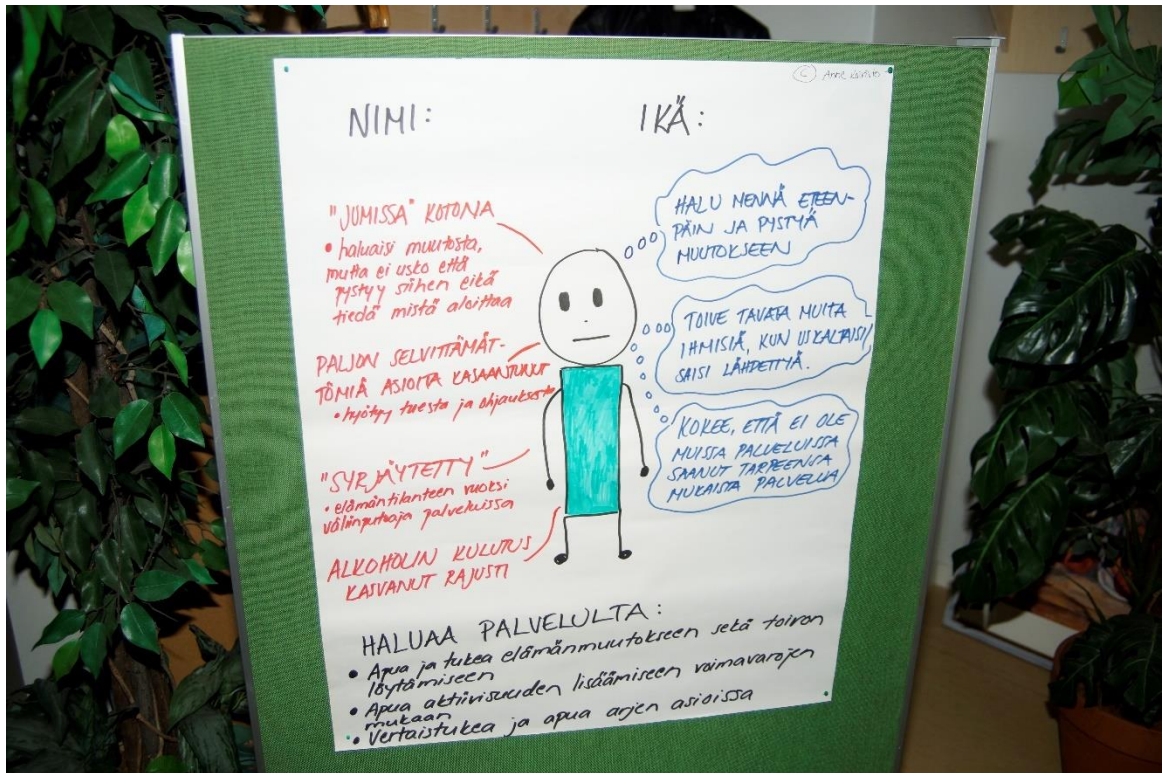
Estävät (PAIN)	Edistävät (GAIN)
Palvelussa ei tule kuulluksi	Molemminpuolinen kunnioitus ja vuorovaikutus => luottamus
Työntekijä on ”liian asiantuntija”, hierarkkisuus	Mahdollisuus olla oma itsensä (ihminen)
Työntekijä asettaa itsensä asiakkaan yläpuolelle	Riittävästi aikaa ja resurssia
Kapulakieli	Asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan eteneminen
Luukuttaminen	Ihminen on tärkein, ei järjestelmä!
Ikävää tarinaa joutuu toistamaan	Kokonaisvastuun kantaminen palvelussa

Tuplatiimi-työpajamenetelmä näytti soveltuvan hyvin yhteiskehittämisen prosessin aloitusvaiheeseen, jossa tarkkaa suuntaa kehittämistyölle ei vielä ollut. Fasilitoijalla tulee kuitenkin olla selkeä kuva siitä, millaista tietoa menetelmän avulla on tavoitteena tuottaa. Oikeilla kysymyksenasetteluilla menetelmä näyttää toimivan myös tilanteessa, jossa vaikeasti hahmotettavaa ja monia näkökulmia sisältävää kokonaisuutta pyritään konkretisoimaan. Hietalan ja Rissasen (2017, 175) mukaan yhteiskehittämisessä vaaditaan vastaavuoroisuutta erilaisten maailmojen kohdatessa. Tämän työpajan toteutukseen valittu

työparityöskentely asiakkaan ja ammattilaisen kesken näytti synnyttävän tätä vaadittavaa vastavuoroisuutta. Kuulluksi tuleminen ja omien mielipiteiden esiin tuominen vaikuttivat olevan tärkeässä roolissa, sillä jopa sosiaalisista peloista kärsineet henkilöt kykenivät esittämään valintojaan muille ryhmäläisille. Järvikosken ym. (2017, 80) mukaan yhteistoiminnan onnistumisen edellytyksiä ovat ammattilaisten myönteiset asenteet sekä kuntoutujien yhdenvertainen asema ammattilaisten kanssa. Tässä työpajassa rooleista irrottautuminen näytti onnistuvan, jolla todennäköisesti oli merkittävä vaikutus koko prosessin onnistumisen kannalta.

4.3.2 Yhteiskehittämistyöpaja 2

Toiseen yhteiskehittämistyöpajaan 14.8.2017 osallistui 6 henkilöä. Työpajan aluksi tehtiin yhteenveto edellisen työpajan tuotoksista. Opinnäytetyön tekijä oli valmistellut The Business Model Canvas (BMC)-rakenteen mukaan visuaalisena yhteenvetona tuotosten pohjalta käyttäjäpersoonan kuvan (ks. kuvio 7), joka ryhmässä nimettiin 24-vuotiaaksi Arjen Sankariksi. Edellisen työpajan tuotosten pohjalta Arjen Sankarin tavoitteeksi nimettiin elämäntilanteen muutos parempaan. Tämä tavoite jaoteltiin BMC-mallin mukaisesti toiminnallisiin, sosiaalisiin sekä tunne- ja motivaatiotekijöihin liittyviin tavoitteisiin. Opinnäytetyön tekijä visualisoi tuotoksen kuvioksi asiakasarvon muodostumisesta sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa. (Ks. kuvio 8.)



Kuvio 7. Käyttäjäpersoonaa



Kuvio 8. Asiakasarvon muodostuminen sosiaalisen kuntoutuksen palvelussa

Edellä kuvatun visualisoinnin pohjalta työpajassa käsiteltiin kahta eri teemaa:

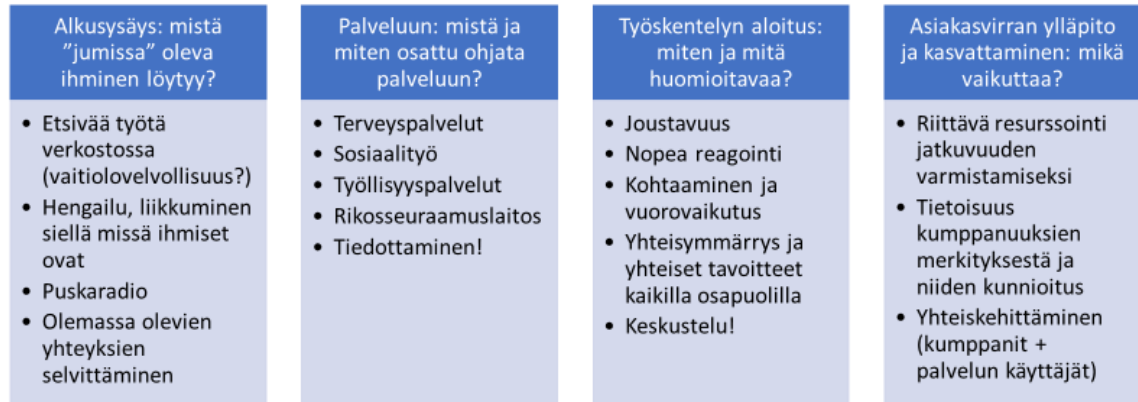
1. Miten edellä kuvattu asiakasarvon ”jakelu” toteutetaan käytännössä, eli millaisia ovat tulevan palvelun avaintoiminnot?
2. Miten tapahtuu asiakashankinta, eli mistä asiakkaat tulevat ja miten asiakasvirtaa pidetään yllä?

Teeman 1 työskentely toteutettiin aivoriihenä. Osallistujat kävivät pareittain keskustelua edellisen työpajatyöskentelyn perusteella syntyneistä avaintoiminnoista ja niiden käytännön toteutuksesta. Parit kirjasivat ajatuksensa post it -lapuille ja kävivät liimaamassa ne fläppipaperille kunkin nimetyn avaintoiminnon alle. Toiminnot ryhmiteltiin opinnäytetyön tekijän johdolla keskustellen ja lopulta saatiin kuvaus palvelun ”jakelusta” eli tavoista tuottaa palvelua asiakkaalle (avaintoiminnot). (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Palvelun keskeiset avaintoiminnot

Teema 2 käytiin läpi koko ryhmän kanssa yhteisesti keskustellen. BMC-mallia mukaillen fläppipaperille laadittiin nelivaiheinen asiakashankinnan reality map. Keskustelussa pohdittiin eri vaiheisiin liittyviä olettamuksia, kysymyksiä ja ideoita. Opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorina ja reality mapin kirjaajana. (Ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Asiakashankinnan reality map

Fasilitaattorin huomio kiinnittyi yksimielisyyteen avaintoimintojen muodostumisen suhteen. Ryhmässä herätettiin keskustelua myös toimintojen uutuusarvosta. Todettiin, että vaikka varsinaisia uusia innovaatioita ei avaintoimintojen suhteen syntynyt, ovat ne niitä toimintoja joita ei paikallisesti ja pysyvästi ole juuri tälle kohderyhmälle tarjolla. Olemassa olevat vaihtoehdot koettiin usein diagnoosi- ja statusperustein leimaaviksi tai liian kankeiksi ja byrokraattisiksi. Tähän keskusteluun viittaavat myös kuvioista 9 ja 10 ilmenevien joustavuuden, vuorovaikutuksen ja kumppanuuksien korostuminen.

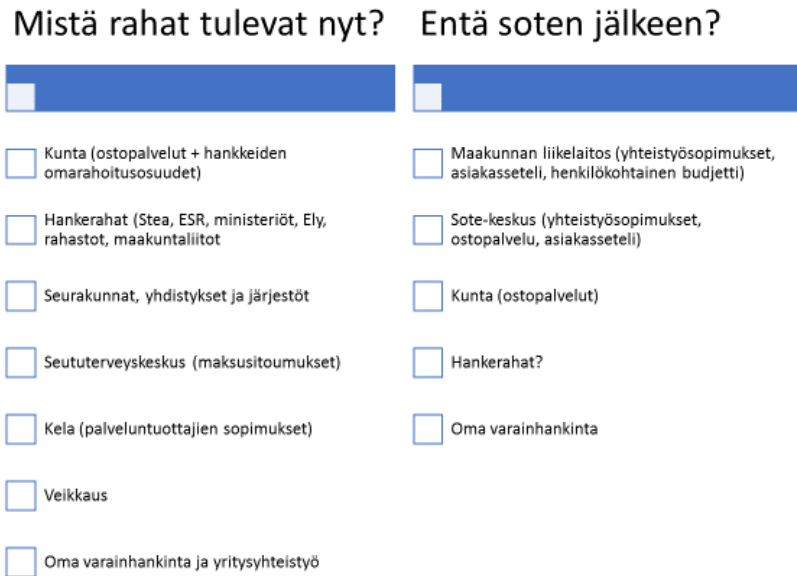
4.3.3 Yhteiskehittämistyöpaja 3

Kolmas ja palvelumuotoiluprosessin viimeinen yhteiskehittämistyöpaja oli 11.9.2017. Tämän työpajaan osallistui 8 henkilöä. Tehtävänä oli BMC-mallin mukaisesti pohtia tulevan palvelun ansaintamallia; mistä rahat toimintaan tulevat ja mihin ne menevät? Lisäksi mietimme, ketkä ovat avainkumppaneitamme, jotta pystymme toimimaan ja ketkä mahdollisia kilpailijoitamme? Millaisia fasiliteetteja tarvitaan avaintoimintojen pyörittämiseen ja mitä tulee ottaa huomioon, kun toimintaa käynnistetään? Millaisia resursseja tarvitaan? Työskentelymenetelmänä käytettiin mukautettua Kiteytyskierrös-menetelmää.

Ryhmä jaettiin kahteen pöytäkuntaan. Opinnäytetyön tekijä oli muotoillut edellä mainitut kysymykset valmiiksi fläppipapereille. Kaikki paperit kierrätettiin molemmissa pöydissä, pöytäkunnat keskustelivat teemoista ja kirjasivat ajatuksensa papereihin. Tällä tavalla työskennellen ryhmät sekä tutustuivat toistensa tuotoksiin, että myös täydensivät toistensa ajatuksia. Lopulliset tuotokset käytiin yhdessä läpi opinnäytetyön tekijän johdolla. Ajatuksia peilattiin nykytilanteeseen sekä tilanteeseen sote-uudistuksen jälkeen. Lopulta ryhmässä päädyttiin johtopäätökseen, että palvelun pilotointi hankerahoituksen turvin ennen sote-uudistuksen voimaan tuloa olisi järkevää myös palvelun realistisen konseptoinnin kannalta. Opinnäytetyön tekijä laati ryhmien tuotoksista yhteenvetokuvat. (Ks. kuviot 11, 12 ja 13.)

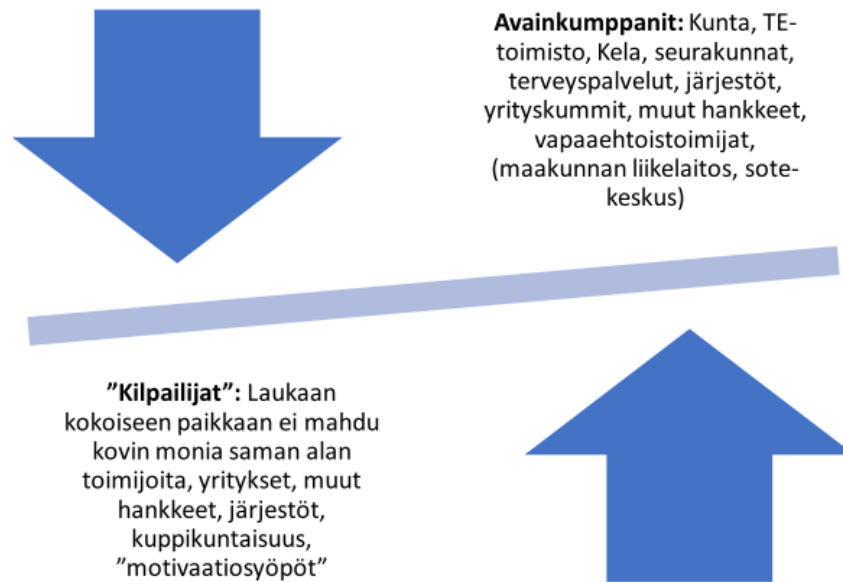
Ansaintamahdollisuuksien pohtiminen (ks. kuvio 11) nosti konkreettisesti esiin sekä olemassa olevien että tulevien rahoituskanavien ja -järjestelmien pirstaleisuuden. Ryhmässä todettiin, että nykyhetkessä erityisen ahtaalla ovat juuri järjestötoimijat, joiden toimintojen sisältöjen kehittäminen on hyvin vaikeaa nykyjärjestelmän puitteissa. Kuitenkin juuri järjestökentän mahdollisuudet matalan kynnyksen palveluiden tarjoamiseen koettiin julkista sektoria paremmiksi, jos rahoitusjärjestelmä olisi varmempi. Sote-uudis-

tus ja siihen liittyvä valinnanvapaus näyttäytyivät ryhmässä vielä hyvin hahmottumattomilta. Todettiin kuitenkin, että palvelun tuottamisen näkökulmasta valinnanvapaus voi olla järjestökentälle mahdollisuus, jos järjestöjen toimintaedellytykset turvataan suunnitellusti. Siksi myös järjestöissä on nyt kiinnitettävä huomiota palveluiden konseptointiin.



Kuvio 11. Palvelun ansaintamahdollisuudet

Toikko (2012, 72) toteaa sosiaalipolitiikan suuntautuvan jälleen laajemmista konteksteista kohti paikallista tasoa ja toimintaa. Sosiaalipalveluiden tulee auttaa kansalaisia siellä, missä hyvinvoinnin vajeet näkyvät eli paikallisesti. Toikko nostaa esiin hyvinvoinnin sekatalouden käsitteen (mixed economy of welfare), jossa kokonaisuuden muodostavat julkisen, kolmannen, yksityisen ja epävirallisen sektoreiden välinen yhteistyö. Parhaimmillaan näiden toimijoiden yhteistyöllä voidaan mahdollistaa sosiaalipolitiikan yhteistoiminnallisia rakenteita, mutta se edellyttää yhteistä sopimista eri sektoreiden välillä ja konservatiivisesta ajattelusta irrottautumista. (Mts. 73-76.) Teema oli esillä ryhmäläisten keskusteluissa avainkumppaneita ja kilpailijoita määriteltäessä (ks. kuvio 12). Yhteistyötä ja kumppanuuksia tarvitaan, mutta samalla koetaan, että kuppikuntaisuus, konservatiivisuus ja ”oman tontin varjelu” ovat usein yhteistoiminnan esteenä.



Kuvio 12. Avainkumppanit ja kilpailijat

Hyvinvoinnin sekataloudesta puhuttaessa voidaan puhua myös monituottajamallista, jossa tuottajatahoina ovat julkinen, yksityinen ja kolmas sektori sekä epävirallinen sektori, kuten mm. epäviralliset omaishoitajat ja naapuriapu (mts. 102). Ryhmäkeskusteluissa nostettiin vahvasti esiin juuri epävirallisen sektorin toimijat resurssina ja yhteistoiminnan lisääminen tähän suuntaan, erityisesti virka-ajan ulkopuolisen toiminnan kehittämisessä (ks. kuvio 13).

Tarvittavat resurssit Kriittiset tehtävät



Rahoitus, tilat, henkilöstö, terveydenhuolto, päivystysluonteinen toiminta, virastoajan ulkopuolinen toiminta, kausittaisen työvoiman tarve

Koneet, laitteet, kalusteet, tarvikkeet, muut toimintakulut

Kokemusasiantuntijat, vapaaehtoistyöntekijät, viranomaisyhteistyö, talon ulkopuolelle suuntautuva toiminta

Koulutukset, oppilaitosyhteistyö, erityisosaamisen ostot



Motivoitunut henkilöstö (ei pätevyys edellä) ja henkilöstön pysyvyys.

Helposti saavutettavissa, ”keskellä kylää” ja jalkautuva palvelu. Palvelua oltava tarjolla myös sivukylille.

Palveluun pääsy tarpeen, ei statuksen perusteella. Kokemusasiantuntijan vastaanotto.

Ei valta-asetelmia eikä hierarkioita, tasavertaisuuden kunnioittaminen.

Kuvio 13. Tarvittavat resurssit ja kriittiset tehtävät

Kokonaisuutena Kiteytyskierros-menetelmällä toteutettu työpajatyöskentely oli tehokasta ja se tuotti paljon aineistoa. Tällä kerralla oli selkeimmin havaittavissa luottamuksen rakentuminen kehittäjäryhmän osallistujien kesken. Vuorovaikutus molemmissa ryhmässä vaikutti vapautuneelta, toisten oivalluksia tuettiin, mutta uskallusta oli myös kriittiseen keskusteluun. Ryhmäläisten työskentelyote oli avoin ja intensiivinen.

Kolmannen ja viimeisen yhteiskehittämistyöpajan jälkeen kaikkien työpajojen tuotosten perusteella rakennettiin ideointivaiheen liiketoimintasuunnitelma The Business Model Canvas-mallin mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä, mutta se on salainen yhden vuoden ajan.

5 Tulokset

Prosessinomainen yhteiskehittäminen oli uusi kokemus sekä osallistujille, että opinnäytetyön tekijälle fasilitaattorina. Kehittämisprosessi synnytti suuren määrän erilaista analysoitavaa aineistoa, kuten työpajojen tuotokset (muistiinpanot, post-it-laput, piirroksot), valokuvia työpajatyöskentelystä, muistioita, haastattelunauha ja sen litterointi, kyselylomakkeet sekä opinnäytetyöntekijän tekemät omat havainnot prosessin aikana. Kaikki ovat kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä, mutta opinnäytetyön rajauksen kannalta kaikkea ei voitu lähteä tarkasti ja erikseen analysoimaan. Siksi tulosten kuvaamisessa on hyödynnetty aineistotriangulaatiota, ja tulokset esitetään opinnäytetyön pääteemojen, yhteiskehittämisen ja sosiaalisen kuntoutuksen palvelumallin muotoilun kontekstissa.

5.1 Yhteiskehittämisprosessin onnistuminen ja osallisuuden toteutuminen

Kehittämistehtävänä oli tuottaa asiakaslähtöinen sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli ja liiketoimintasuunnitelma, joka pystyy vastaamaan Laukaan SOSKU-hankkeen aikana todettuun sosiaaliseen kuntoutuksen tarpeeseen Laukaassa. Samalla haluttiin saada kokemusta yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmien toimivuudesta sosiaalisen kuntoutuksen palveluiden kehittämisessä sekä ennakoida tulevia rakennemuutoksia ja monituottajamallin mukaista palvelutoimintaa.

Kehittämisprosessin arviointi tehtiin teemahaastatteluna, joka toteutettiin focus group-menetelmällä. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä yhdeksästä kehittämisprosessiin osallistuneista. Focus group tarkoittaa ohjaavassa tarkoituksessa ja tavoitteellisesti tehtyä ryhmähaastattelua. Kysymykset on valmisteltu ennakoon ja haastattelijä johdattelee käsiteltävään asiaan ennen keskustelua. (Virtuaaliyliopisto 2018.) Tässä haastattelussa teemat ja avauspuheenvuorot etenivät työpaja kerrallaan. Haastateltaville oli myös

lähetetty ennakkoon tiivistetty yhteenveto työpajojen sisällöistä sekä haastattelussa käsiteltävät teemat valmistautumista varten. Haastatteluteemoja olivat:

- Miten toimivia työskentelytavat mielestäsi olivat?
- Miten ymmärrettäviä työpajoissa esitetyt kysymykset olivat?
- Miten hyvin sait äänesi kuuluviin tämän työskentelyn avulla?
- Miten käyttökelpoista tietoa työpajatyöskentely mielestäsi tuotti?
- Mikä onnistui hyvin ja mitä olisit halunnut tehdä toisin?

Haastattelutilanteen aluksi osallistujilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoitukseen.

Kaikki osallistujat antoivat suullisen luvan nauhoitukseen. Vaikka haastattelukysymykset ja teemat olivat melko tarkkarajaisia, eivät vastaukset aina sitä olleet. Toisaalta ilmiö on teemahaastattelulle tyypillinen, joka vuorovaikutustilanteena on jokapäiväisen keskustelun kaltainen. Haastateltavat saivat antaa sen palautteen, jonka kokivat tärkeäksi. (Tiedon analysointi 2018; Ojasalo ym. 2014, 139-140.) Haastattelu antoi myös tietoa kehittämisprosessin onnistumisesta, ajoittain syrjähtelevästä keskustelusta huolimatta.

Haastattelu litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen. Analyysi tehtiin teemoitteluun perustuen. Litteroidusta aineistosta koottiin yhteenvetotaulukko haastatteluteemojen yhteneväisyyksistä työpajakohtaisesti. Tarkasteluun otettiin mukaan myös haastattelutilanteessa esiin nousseet kriittiset pohdinnat. Tavoitteena oli koota aineistosta yhteneväisyyksiä pelkistämällä eli redusoimalla (ks. taulukko 2) ja ryhmittelemällä eli klusteroimalla (ks. taulukko 3). Koska analyysissa on kyse kehittämisprosessin arvioinnista varsinainen tutkimustiedon tuottamisen sijaan, todettiin ryhmittelyn perusteella saatavan tavoitteen kannalta riittävää ja tarkoituksenmukaista tietoa ilmiöiden kuvaamiseksi. Siksi teoreettisen käsitteellistämisen, eli abstrahoinnin vaihe jätettiin tämän analyysin ulkopuolelle. Abstrahointivaihe tosin on tutkimuksellisen tiedon tuottamisen kannalta tärkeä vaihe ja klusterointi on osa tätä prosess-

sia. Tämän kehittämistyön arvioinnin ja opinnäyteyden rajausten kontekstissa oli kuitenkin perusteltua rajata analyysi ryhmittelyyn perustuvaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107, 121-127.)

Taulukko 2. Aineiston redusointi eli pelkistäminen

Teema	Pelkistetyt ilmaukset
Työskentelytapojen toimivuus	Rajat ylittävä yhteistyö Moniäänisyys ja -näkökulmaisuus Ajatusten jakaminen Prosessimaisuus motivaation ja tiedon lisääjänä Ajatusten jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen Ajan käytön tehokkuus Konkreettiset tuotokset ja hyvä dokumentointi Siirrettävissä myös muualle, esim. yritysmaailmaan
Tiedontuottaminen	Ymmärrettävää Mielenkiintoista Runsaasti konkreettista, hahmotettavaa aineistoa Selkeä suunta Realistista, mutta avointa vaihtoehdolle Tuottaako riittävästi tietoa? Alkusysäys syventävän tiedon hankintaan Yhteisesti tuotettua tietoa
Kuulluksi tuleminen	Yhdessä tekemistä Ei vain yhden ihmisen totuus Näkökulmien esittäminen muille Oikeus omiin ajatuksiin ja niiden jakamiseen Demokraattiset menetelmät Elämäkokemusten hyödyntäminen
Kriittinen pohdinta	Johtotasoa ja luottamushenkilöitä mukaan? Aineiston rajauksen ja kaikkien esiin tulleiden näkökulmien välinen suhde analysoinnissa? Ymmärrys prosessin tavoitteesta kasvaa prosessin aikana Syntyykö uutta tietoa tai uusia innovaatioita? Yhteiskehittäminen prosessina tekee näkyväksi sen, minkä konkreettisesti koetaan puuttuvan

Taulukko 3. Aineiston klusterointi eli ryhmittely yhteneväisyyksien mukaan

Pelkistetyt ilmaukset	Luokitteluyksikkö
Rajat ylittävä yhteistyö Moniäänisyys ja -näkökulmaisuus Yhteisesti tuotettua tietoa Ei vain yhden ihmisen totuus Johtotasoa ja luottamushenkilöitä mukaan? Syntykö uutta tietoa tai uusia innovaatioita? Siirrettävissä myös muualle, esim. yritysmaailmaan	Kehittäjäkumppanuus
Ajatusten jakaminen Ajatusten jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen Ymmärrettävää Mielenkiintoista Näkökulmien esittäminen muille Aineiston rajauksen ja kaikkien esiin tulleiden näkökulmien välinen suhde analysoinnissa? Ymmärrys prosessin tavoitteesta kasvaa prosessin aikana	Dialogisuus
Yhdessä tekemistä Elämäkokemusten hyödyntäminen Oikeus omiin ajatuksiin ja niiden jakamiseen Yhteiskehittäminen prosessina tekee näkyväksi sen, minkä konkreettisesti koetaan puuttuvan	Osallisuus
Prosessimaisuus motivaation ja tiedon lisääjänä Ajan käytön tehokkuus Konkreettiset tuotokset ja hyvä dokumentointi Runsaasti konkreettista, hahmotettavaa aineistoa Selkeä suunta Realistista, mutta avointa vaihtoehtoille Tuottaako riittävästi tietoa? Demokraattiset menetelmät Alkusysäys syventävän tiedon hankintaan	Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu

Suunnittelukokouksesta todettiin, että kehittämistyön tarkoitus selvisi osallistujille kokouksen aikana. Yhteiskehittämisen idean koettiin selkiytyvän enemmän prosessin edetessä. Suunnittelukokouksessa osallistujia oli 11 henkilöä, mutta kolme haastateltavaa

pohti, olisiko kokouksessa pitänyt olla vielä muitakin. Esimerkiksi luottamushenkilöiden tai johtavassa asemassa olevien henkilöiden osallistumisen merkitystä pohdittiin toiminnan legitimoinnin kannalta. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 89-90) kuvaavat kehittämistoimintaa vuorovaikutukseen ja aktiiviseen osallistumiseen perustuvana sosiaalisena prosessina, jossa tuloksellisuuteen päästään, kun kaikki tärkeät sidosryhmät ovat prosessissa mukana valmisteluvaiheesta lähtien. Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun periaatteiden arkikielinen läpikäyminen ja kirjallisen materiaalin jakaminen osallistujille suunnittelukokouksessa vaikutti olleen hyvä ratkaisu prosessin tasapuolisen jäsentämisen kannalta.

”... että sä et päättänyt mitään, että mitä matskua otettiin, vaan me tuotettiin sitä... Se on sitä yhteiskehittämistä, että ei siellä ole vain yksi viisas ja ettei se ole vain yhden ihmisen päässä vaan se on just yhdessä tekemistä...”

Ensimmäisessä työpajassa (Tuplatiimi) rakennettiin yhteistä ymmärrystä sosiaalisen kuntosuhteen palvelusta ja asiakasarvosta. Tässä työpajassa hedelmälliseksi koettiin useamman ryhmän työskentelyn ja tuotosten esittelyn kautta nousut näkökulmien rikkaus. Toisaalta työskentelyssä tuotetut rajaukset aiheuttivat yhden haastattelijan mielessä pohdintaa siitä, ottaako opinnäytetyön tekijä rajauksen ulkopuolelle jääneitä näkökulmia missään vaiheessa huomioon. Valintojen esittelyä ja perustelua muille osallistujille pidettiin hyvänä ja tärkeänä vaiheena. Kysymysten asettelu koettiin selkeäksi ja keskusteluun lähteminen parin kanssa helpoksi. Strandman ja Palo (2017, 144-145) pohtivat ymmärryksen, osallisuuden ja dialogisuuden merkitystä muutoksen toteutumisessa. He toteavat dialogisuuden mahdollistavan yhteisen ymmärryksen syntyminen sekä vähentävän vastakkainasettelua. Dialogisuus näytti olevan tärkeässä roolissa tässäkin työpajassa, erityisesti rooliodotusten purkajana.

”Se oli hyvä, kun se piti esitellä se. Että ei vaan käydä lätkäsemässä sitä lappua vaan kertoo siitä, että mitä se niinku, mistä keskusteltiin, mitä se tarkoittaa. Se olis voinu ihan yhtä hyvin olla, että vaan viedään ne laput ja sitten ruvetaan miettiä. Mutta kun siinä kerrottiin samalla, se oli hyvä.”

”Mun mielestä se oli hyvä, kun käytiin laittamassa niitä viivoja siihen lappuun, mitkä oli ne jotka ittee sitten kosketti että se oli mun mielestä hyvä systeemi.”

Toisessa työpajassa tutustuttiin käyttäjäpersoonaan, Arjen Sankariin ja hänen tarpeisiinsa sekä hahmoteltiin palvelun avaintoiminnot Aivorihi-työskentelynä. Teemana oli myös pohtia asiakashankintaa ja asiakasvirran ylläpitoon liittyviä elementtejä. Kaksi haastateltavaa kokivat tämän työpajan merkittäväksi ja helpommaksi kuin ensimmäisen. Toimintojen konkretisoituminen lisäsi innostusta. Toimintojen visuaalinen konkretisointi vaikutti auttavan yhteisen ymmärryksen synnyttämisessä.

”Mun mielestä se oli ainakin yksi niistä merkittävimmistä kokoontumisista, joka lähti viemään sitten. Hahmottui se malli ihan konkreettisesti. Mä pidän sitä merkittävimpanä kokoontumisena tämän homman tiimoilta.”

”Minusta parempi, kun siinä pääsi jo jyvälle siitä. Kun oli sen ekan kerran ollut, niin aina enemmän tuli semmonen et niinku tajuaa ja tietää. Kun pääsi siihen rytmiiin kiinni jotenki, oli helpompi.”

Kolmannessa työpajassa pohdittiin ansaintamallia, tarvittavia resursseja sekä kriittisiä tehtäviä, joita tulee toiminnassa huomioida (Kiteytyskierros). Työskentelytavassa useampi haastateltava korosti yhteistä oivaltamista; kun paperit kiersivät, ajatukset täydensivät toisiaan. Työskentelytapa koettiin myös tehokkaaksi käytettävissä olleeseen aikaan nähden. Tuotos ei välttämättä ollut riittävä liiketoimintasuunnitelman rahoitussuunnitelmaa ajatellen, mutta antaa eväitä syventää ajatusta ansaintamallista ja tarvittavista resursseista. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämästä selvityksestä *”Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen”* käy myös ilmi rahoituslähteiden pirstaleisuus sekä julkisen sektorin tilaajaroolin vahva vaikutus yhteiskunnallisen yrityksen rahoituspohjaan. (Laiho, Grönberg, Hämäläinen, Stenman & Tykkyläinen 2011, 33.)

”Oli vaan hienoa, kun siinä ryhmässä aina muut ruokki toisten ajatuksia. Kun rupees ite selittää jotain, että mistä se raha tulee, niin sitten viereinen heitti pointin.”

”Se on vähän niinku paluu todellisuuteen, mutta sitten kuitenkin niitä löytyy sitten ihan mukavasti vaihtoehtoja.”

”Ei välttämättä ihan riittävästi, tai kuka sen määrittelee mikä se riittävä on, mutta ainakin alkusysäys siihen, että mistä kaikista linkeistä sitä voi saada sitä rahaa.”

Haastattelun päätteeksi osallistujilta pyydettiin kirjallinen arviointi yhteiskehittämisen prosessin fasilitoinnista. Opinnäytetyön tekijä oli laatinut arviointia varten kyselylomakkeen (ks. liite 1). Anonymiteetin säilyttämiseksi osallistajat (7 henkilöä) vastasivat kyselyyn nimettömänä ja palauttivat vastauksensa pois lähtiessään kirjakuoreen. Arviointikysely toteutettiin Likertin asteikolla (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteenveto yhteiskehittämisen prosessin fasilitoinnin arvioinnista (n=7)

Yhteiskehittämisen prosessin fasilitoinnin arviointi:	Vastausten keskiarvo
Yhteenveto kyselylomakkeella kerätystä palautteesta	
1. Kuinka hyvin työpajat oli suunniteltu ja valmisteltu? <i>(1=todella huonosti, 5=erittäin hyvin)</i>	4,6
2. Kuinka selkeitä olivat annetut ohjeet työpajatyöskentelyyn yleisesti eri kerroilla? <i>(1=ohjeet olivat epäselviä, 5=ohjeet olivat selkeitä)</i>	4,3
3. Kuinka ymmärrettäviä olivat työpajojen tuotoksista kootut yhteenvedot? <i>(1=eivät lainkaan ymmärrettäviä, 5=erittäin helposti ymmärrettäviä)</i>	4,4
4. Kuinka hyvin työpajoissa toteutuivat osallistujien tasavertaisuus ja osallisuus? <i>(1=ei toteutunut lainkaan, 5=toteutui erittäin hyvin)</i>	4,3
5. Kuinka hyvin työpajoissa toteutui yhteinen päätöksenteko? <i>(1=ei toteutunut lainkaan, 5=toteutui erittäin hyvin)</i>	4,4
6. Kuinka hyvin yhteiskehittämisen prosessi mielestäsi onnistui kokonaisuutena? <i>(1=onnistui todella huonosti, 5=onnistui erittäin hyvin)</i>	4,6

Fasilitoinnin osalta kehittäminen näyttää vastausten valossa onnistuneen hyvin. Toisin kaikki osallistajat olivat hanketyön kautta opinnäytetyön tekijälle tuttuja, jolla saattaa olla vaikutusta tuloksiin. Tuttuus synnytti todennäköisesti myös luottamusta kehittäjäryhmässä ja saattoi siten vaikuttaa koko ryhmän toimintaan ja kokemukseen prosessin johtamisesta.

Kokonaisuutena yhteiskehittäminen koettiin kumppanuutta ja osallisuutta vahvistavana prosessina. Järvikosken ym. (2017, 67-68) toteamus kuntoutujien ja ammattilaisten kehittäjäkumppanuuden positiivisista vaikutuksista kuntoutuksen käytäntöihin näytettiin

toteen myös tämän yhteiskehittämisen prosessin aikana. Varsinaisia uusia innovaatioita prosessi ei synnyttänyt, mutta syntynyt palvelumalli vastasi verkoston mielikuvaa sosiaalisen kuntoutuksen tarpeesta.

” Mun tekee mieli kommentoida, että ei tässä varmaan sellasta niinku itelle ihan uutta tietoa tullu mutta hirmu arvokasta oli kaikki se mitä te toitte tähän prosessiin. Se on niinku totta, mitä te sanotte. Niin se on vähän eri juttu, kun tuota, että alan ekspertti tekis. Kyllähän sä varmasti olisit voinu piirrellä näitä kuvia, mutta ei se varmastikaan olis ollu ihan just tällänen. Kyllä se aina tuo lisäarvoa, kun siinä on useampi ihminen tekemässä. Ja sitten se elämäkokemus ja mitä noissa koontumisissa oli monta kertaa esillä. Toitte sitä omakohtasta.”

Prosessin onnistumisen näkökulmasta vahvistui myös näkemys siitä, että onnistunut yhteistoiminta edellyttää hyvää organisointia sekä osallistujien yhdenvertaisuutta. (Mts. 67-68.) Yhteistoiminnassa on kyse myös konsultatiivisuudesta, joka pitää sisällään täysin samat peruseriaatteen, kuin sosiaalisen kuntoutuksen kivijalka, eli osallisuus ja pyrkimys edistää osallisuutta. Yhteistä konsultatiivisuuden ja osallisuuden teemoissa on pyrkimys auttaa asiakkaan ”omistajuuden” kunnioittaminen (asiakaslähtöisyys), kontekstisidonnaisuus (ei valmiita malleja) sekä tutkiva vuorovaikutus. Konsultatiivisuudessa luodaan kielen ja vuorovaikutuksen avulla yhteistä todellisuutta, merkityksiä ja arvoja. Konsultatiivisuudessa tärkeää on positiivinen uteliaisuus, kuunteleminen ja aito kiinnostus toisen osapuolen sanomaa kohtaan. Kaikki tämä kuuluu myös yhteiskehittämisen peruseriaatteisiin. (Kalavainen 2013.)

Lisäksi osallisuudella näyttää todella olevan myös kuntouttava merkitys sekä asiakkaiden että ammattilaisten kannalta. Hietala ja Rissanen (2017, 175-176) toteavat asiakkaiden ja ammattilaisten välisen kumppanuuden mm. vahvistavan asiakkaiden uskoa omaan pysyvyyteensä sekä ammattilaisten kykyä kyseenalaistaa omia ajattelu- ja toimintamallejaan. Havaintojen ja saadun palautteen perusteella näin tapahtui myös tämän kehittämissuorituksen aikana. Kehittäjäryhmässä oli joitakin sosiaalisten tilanteiden peloista kärsiviä henkilöitä, jotka kaikki uskaltivat esittämään ja perustelemaan ajatuksiaan ryh-

män edessä. Ammattilaisten käsitykset ihmisten todellisista tarpeista vahvistuivat. Oivallettiin, että sosiaalisessa kuntoutuksessa ei ole kyse uusista innovaatioista, vaan ihmisten perustarpeista; arjen sujumisesta, toisista ihmisistä ja kuulluksi tulemisesta.

5.2 Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli ja liiketoimintasuunnitelma

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli ja liiketoimintasuunnitelma yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun keinoin. Yhteiskehittäminen mahdollisti sekä asiakasymmärryksen, että palveluymmärryksen syntymisen. Vaikka syntyneen palvelumallin uutuusarvoa voidaankin kyseenalaistaa, herätti se opinnäytetyön tekijän pohtimaan, miksi nämä vuosia kehittämisen kohteena olleet avaintoiminnot koetaan edelleen toimimattomiksi tai olevan osittain jopa saavuttamattomissa? Olemmeko palvelujärjestelmässämme kadottaneet ihmisten inhimillisten perustarpeiden huomioon ottamisen? Onko käynyt niin, että me sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olemme innovoidessamme sukeltaneet menetelmäviidakkoon, jonka fokus on ”sirkushuveissa”? Samalla olemme vieneet tilaa kohtaamiselta, kuuntelemiselta ja todellisten tarpeiden ymmärtämiseltä.

Tämän kehittämisprosessin tuotoksena syntynyt sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli (ks. kuvio 14) vastaa selvästi tähän inhimilliseen tarpeeseen. Monimuotoisten ja usein vaikeasti rajattavien sosiaalipalveluiden konseptointi ei ole helppo tehtävä. Tähän tarkoitukseen prosessimainen palvelumuotoilu ja selkeät, visuaaliset työskentelymenetelmät, kuten The Business Model Canvas-prosessissa, sopivat hyvin. Palvelumalli saatiin muotoiltua ideointivaiheen liiketoimintasuunnitelmaksi, joka tosin tarvitsee vielä jatkojalostamista ennen lopullista muotoaan. Kehittämisprosessin ulkopuolelle jäivät idean testaaminen ja käytännön kokemusten arviointi. Siksi liiketoimintasuunnitelman pohjalta päätettiin kirjoittaa hankesuunnitelma.



Kuvio 14. Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumaisema

5.3 Hankesuunnitelma

Alex Osterwalder (2016) toteaa; “Älä rakastu ideaasi”. Idea ei voi kehittyä, ellei se saa muuttua ja muuttaa muotoaan. Yhdestä ideasta voi syntyä monta mallia. Tähän johtopäätökseen päädyttiin myös tämän palvelumuotoiluprosessin päätteeksi, kun ajankoh-
 taisimmaksi ja järkevimmäksi ratkaisuksi todettiin syntyneen liiketoimintasuunnitelman
 muokkaaminen edelleen hankesuunnitelmaksi. Muotoillun palvelumallin toimivuuden
 kokeileminen käytännössä, arvioiminen ja jatkokehittäminen ovat tärkeitä vaiheita kohti
 varsinaista konseptointia. Hankerahoitus voi mahdollistaa käytännön testauksen ja pal-
 velukonseptin tarkentamisen ennen sote-uudistusta.

Palvelumuotoiluprosessin aikana saatiin muistutus sosiaalipalvelujen kentän laaja-alaisuudesta sekä tähän kenttään liittyvien rahoituskanavien pirstaleisuudesta ja siihen liittyvistä riskeistä. Perustuslain (731/1999, 19§) mukaan vastuu sosiaali- ja terveystalouden riittävästä turvaamisesta on julkisella sektorilla. Sosiaalipalvelut myös tuotetaan vielä nykyisin enimmäkseen julkisella sektorilla, mutta nyt sosiaalipalvelumarkkinat ovat monimuotoistumassa vauhdilla (Toikko 2012, 89-90). Vaikka tulevaisuuden rakenneuudistuksissa on vielä paljon epävarmuustekijöitä, on muutokseen joka tapauksessa varauduttava. Silloin ne organisaatiot, jotka pyrkivät tilannetta ennakoimaan, todennäköisesti pystyvät muutokseen myös reagoimaan riittävän nopeasti pöytäkirjassa mukana.

Hankeidea esitettiin Laukaan SOSKU-hankkeen ohjausryhmässä, jossa hankkeen haku- ja hallinnointimahdollisuutta tarjottiin mm. Laukaan kunnan sosiaalityöhön ja työllisyyskeskukseen sekä paikalla olleille yhdistystoimijoille. Kunnan organisaatioissa ei ollut halukkuutta hankehakuun idean pohjalta, mutta yhdistystoiminnan puolella siihen haluttiin tarttua. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti liiketoimintasuunnitelman pohjalta hankesuunnitelman, jonka omistajaksi ja hankkeen hakijaksi tuli paikallinen yhdistystoimija. Koska hakuprosessi on edelleen kesken, on opinnäytetyön liitteenä oleva hankesuunnitelma salainen yhden vuoden ajan.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Yksi tätä aikaa leimaavista asioista on muutos. Rakenteet muuttuvat, palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tavat muuttuvat, rahoitusjärjestelmä muuttuu, kansalaisten vapaus valita, vastuut ja velvoitteet muuttuvat, kansalaisten rooli palvelujen käyttäjinä ja kehittäjinä muuttuu, monikulttuurisuuden lisääntyminen muuttaa yhteiskuntaa; kansalaisuus muuttuu. Samalla kun Suomen julkista taloutta tasapainotetaan mm. rakenteita uudistamalla, halutaan kansalaisten toimija- ja vaikuttajaroolia vahvistaa. Miten näitä

vaikuttamismahdollisuuksia käytännössä voidaan lisätä? Kenen ääntä täytyy kuulla saadaksemme aikaan vaikuttavia muutoksia? Millaisilla mittareilla vaikuttavuutta mitataan ja millaisiin investointeihin se johtaa? Mitä vaatimuksia muutos asettaa johtamiskäytännöille?

Opinnäytetyöprosessi herätti siis monia kysymyksiä. Lisäksi opinnäytetyöntekijän monta roolia suhteessa kehitettävään aiheeseen asettivat haastetta reflektoinnille. Kehittämistarve oli noussut opinnäytetyön tekijän omasta kehittäjän työroolista käsin, jonka vuoksi opinnäytetyön tekijän oli pystyttävä irrottautumaan omista ennako-odotuksistaan ja mielikuvistaan. Yhteiskehittämisprosessin fasilitaattorina kehittämistoiminnasta irrottautuminen tutkijan rooliin ja kriittiseen tarkasteluun oli ajoittain haastavaa. Prosessin tutkijana puolestaan neutraaliuden säilyttämiseen tutkimustilanteessa, kuten haastattelun tekemiseen, tuli kiinnittää erityistä huomiota. Innostus tarttuu ja toiminta vie mukanaan, etenkin kun ryhmä toimii hyvin. Alex Osterwalderia (2016) uudelleen siteeraten: ”Älä rakastu ideaasi”. Tämän kokemuksen valossa on helppo ymmärtää, että niin voi käydä.

6.1 Yhteiskehittäminen sosiaalipalvelujen kehittämisen välineenä

Kehittämistyön tavoitteena oli yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmin muotoilla sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli ja liiketoimintasuunnitelma, joka on hyödynnettävissä tulevissa monituottajamallin mukaisissa sote-rakenteissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla ja tarkastella tätä yhteiskehittämisprosessia sekä tutkia yhteiskehittämisen toimivuutta sosiaalisen kuntoutuksen palvelun muotoilemisessa. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä kehittämisprosessin tuotoksena syntyi liiketoimintasuunnitelma ja sen pohjalta vielä hankesuunnitelma, joka on edennyt hankehakemukseksi saakka. Päätöksenteon osalta hankkeen hakuprosessi on vielä kesken. Kehittämisprosessia on tarkasteltu kokoamalla runsaasta ja monipuolisesta aineistosta yhteenvetokuvioita analysoinnin tueksi. Kehittämisprosessia on tutkittu arviointihaastattelun, havaintojen ja muun syntyneen aineiston perusteella synteisiä tehden.

Toikko (2012, 155) puhuu yhteiskehittämisestä toimijälähtöisen kehittämisen yhteydessä, joka perustuu useiden toimijoiden osallistumiseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Kehittäminen koskettaa koko kehittämiskohteen toimijaverkoston, myös epävirallisia tahoja. Keskeistä on avoin dialogi palvelukentän, rakenteiden ja työtapojen avaamiseksi. Kansalaisten sosiaalisten haasteiden ja tarpeiden on todettu ilmenevän paikallisesti ja sosiaalipalveluilla tulee vastata näihin tarpeisiin kansalaisten omissa toimintaympäristöissä. Nykyisin, virastokeskeisin työmuodoin ei tähän tarpeeseen pystytä sosiaalipalveluissa täysin vastaamaan. Lisäksi vallitseva professioiden ja teknologian korostuminen on vienyt tilaa konkreettisen avun tarjoamiselta. Toimijälähtöisessä kehittämisessä eli yhteiskehittämisessä monien näkökulmien ja intressien ristiin tarkastelun avulla voidaan etsiä erilaisia toiminnan vaihtoehtoja, mutta myös asettaa reunaehtoja toiminnalle. (Mts. 152-157.)

Tämän kehittämisprosessin yhteydessä pohdittiin ryhmän kokoonpanoa. Mukaan kaivattiin kunnan johtotasoa sekä luottamushenkilöitä. Alhaalta ylös etenevän kehittämistoiminnan haaste vaikuttakin olevan juuri päättävissä asemassa olevien henkilöiden sitouttaminen yhteistoiminnalliseen kehittämistoimintaan. Kuitenkin myös tämän kehittämisprosessin perusteella näyttää siltä, että juuri yhteiskehittämisen keinoin voidaan saavuttaa yhteinen asiakas- ja palveluymmärrys erilaisista lähtökohdista tulevien osallistujien kesken. Tämän kehittäjäryhmän kokoonpanosta puuttuivat myös epävirallisten verkostojen edustajat, joiden ääni olisi ollut mielenkiintoista saada kehittämistyöhön mukaan.

Valtakunnallisessa SOSKU-hankeessa valmistellaan THL:n toimesta sosiaalisen kuntoutuksen laatuksiteereitä. Niiden mukaan yhteiskehittäminen voi toteutua sosiaalisessa kuntoutuksessa kolmella tasolla: 1) asiakkaan elämäntilanteeseen ja toimintakykyyn liittyvän muutosprosessin tasolla, 2) organisaatio- ja toimintakulttuuritasolla sekä 3) palvelumallien kehittämisen tasolla. (Raivio (toim.) 2018, tulossa.) Tämän yhteiskehittämisprosessin ja tuotetun liiketoimintasuunnitelman osalta voidaan todeta, että ne vastaavat

kaikkiin kolmeen laatukriteerien tasoon. Palvelumallin toiminnalliset sisällöt tähtäävät yksilön henkilökohtaisen muutostyön tukeen, yhteiskehittämisen toimintamallien vahvistaminen toimintakulttuurin muutokseen sekä tuotettu palvelumalli niiden kehittämisen vaatimukseen. Valmisteilla oleviin sosiaalisen kuntoutuksen laatukriteereihin peilaten, yhteiskehittämisen osalta, opinnäytetyön kehittämistehtävän voidaan todeta onnistuneen hyvin. Prosessin onnistumisen kannalta merkityksellistä oli valmisteluvaiheesta lähtien tiedostaa osallistujien erilaiset taustat ja tiedon taso sekä kiinnittää huomiota materiaalin ja viestinnän selkeyteen. Yhteiskehittämisprosessin onnistumistekijä on tasavertainen vuorovaikutus, joka opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella näyttää synnyttävän luottamusta sekä osallistujien omaan kehittäjärooliin että pystyvyyteen ryhmän jäsenenä, erityisesti kuntoutujien kohdalla. Tasavertainen vuorovaikutus ei kuitenkaan synny itsestään. Yhteiskehittämisen arvot ja toimintaperiaatteet tulee avata osallistujille prosessin valmisteluvaiheessa. Lisäksi fasilitaattorilla on vahva rooli vuorovaikutuksen synnyttämisessä, mikä tulee ottaa huomioon mm. työskentelymenetelmiä valitessa.

Lundgaard (2018) nostaa yhteiskehittämisen (co-creation) rinnalle yhteistuottamisen (co-production) käsitteen, jonka hän määrittelee jatkuvaksi hyvinvointipalvelujen yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi, kokeilemiseksi ja arvioimiseksi. Yhteistuottaminen on johdonmukaista ja toistettavissa. Se voidaan nähdä yhteiskehittämisen ja kehittäjäkumppanuuksien rakentumisen jatkumona. (Mts.) Näin ajatellen, tästä kehittämisprosessista voidaan opinnäytetyöprosessin päättymiseen saakka puhua yhteiskehittämisenä (co-creation), mutta jos hankehaku etenee käytännön toiminnaksi saakka, lähestytään siinä yhteistuottamisen merkitystä (co-production). Silloin yhteistuottamisen ja jatkuvan kehittämisen sekä arvioinnin näkökulma on hyvä huomioida myös toiminnan konseptoinnissa.

Sosiaalinen kuntoutus koskettaa palveluiden toimijakenttää ja eri hallinnonaloja laajalaisesti. Siksi sekä verkostotyötä tekevillä toimijoilla että organisaatioiden johdolla tulee

olla realistinen ja yhteneväinen käsitys asiakasprosesseista. Tarvitaan siis sekä asiakas-, että palveluymmärrystä, mutta myös vaikuttavuusymmärrystä. Millä mittareilla arvioidaan sosiaalisen kuntoutuksen tuloksellisuutta? Nykyinen, valtaa pitävä läpivirtaavuusajattelu ja aktivointitoimenpiteissä kierrättäminen eivät synnytä pysyviä vaikutuksia sosiaalisen kuntoutuksen kontekstissa. Sosiaalisen kuntoutuksen laatukriteereissä (Raivio (toim.) 2018, tulossa) nostetaan esiin yhteensovittavan johtajuuden merkitys toimintakulttuurin muutoksessa. Kehittäjäryhmien ja -ryhmien tuottamat yhteistoimintamallit lakkaavat elämästä kehittämishankkeiden päätyttyä, ellei yksikkökohtaisesta budjetin varjelusta johtotasolla pystytä siirtymään kokonaisvaltaiseen ja kansalaiskeskeiseen ajatteluun. Organisaatioiden toimintamallien muuttumiseen tarvitaan johtotason tahtotilaa ja yhteensovittavaa johtajuutta. Kehittäjien mandaatti ei tähän tehtävään riitä. Siksi yhteiskehittämisen ja siihen sitoutumisen merkitys tulisi kirkastaa myös julkisen sektorin johdolle sekä muille päätöksentekijöille.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Yleisesti ottaen, tutkimuksen etiikassa on kyse ihmisoikeuksista. Tutkittavien on ymmärrettävä ja oltava selvillä tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä sekä mahdollisista riskeistä. On tärkeää, että tutkija on riittävällä tasolla osannut selvittää osallistujille tutkimuksen tarkoituksen, sillä heillä on oikeus kieltää aineistonsa käytön myös jälkikäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Kehittämistyön tavoite oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma sosiaalisen kuntoutuksen kentälle yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun keinoin. Prosessi käynnistettiin yhteisellä suunnittelukokouksella, jossa varmistettiin kaikkien osallistujien olevan tietoisia kehittämistyön tarkoituksesta ja tavoitteesta. Jo valmisteluvaiheessa huomioitiin kehittämistyöhön osallistuvien erilaiset taustat ja tiedon taso. Siksi suunnittelukokouksessa käytiin tukimateriaalin avulla läpi myös yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun periaatteet, joissa korostuvat osallistujien tasavertainen ja dialoginen asiantuntijuus. Lisäksi osallistujien oli tärkeää olla tietoisia siitä, että he ovat kehittä-

mässä ja muotoilemassa sosiaalisen kuntoutuksen palvelua, jonka mahdollisesta tuottajasta ei vielä suunnitteluvaiheessa ollut tietoa. Osallistujille kerrottiin myös, että opinnäytetyön tekijän tarkoitus on kuvailla ja tutkia yhteiskehittämisprosessia.

Opinnäytetyöprosessissa ei syntynyt sellaista tunnisteellista tutkimusaineistoa, joka voisi vaikuttaa kehittämistyöhön osallistuneiden asemaan missään yhteydessä. Työpajatyökentelyä ja niissä syntyneitä tuotoksia tosin dokumentoitiin myös valokuvaamalla, mutta kaikki osallistajat olivat allekirjoittaneet kirjallisen kuvausluvan ja antaneet samalla luvan hyödyntää kuvia opinnäytetyön dokumentoinnissa. Yhteiskehittämisprosessin arviointihaastattelun materiaalista ei käy ilmi haastateltavien henkilöllisyyksiä ja kaikki haastateltavat antoivat suullisen luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelun nauhoittaminen näytti vaikuttavan jonkin verran rohkeuteen ilmaista itseään, sillä erään osallistujan mielipiteet tulivat esiin vasta nauhoituksen päätyttyä. Yhteiskehittämisprosessin fasilitointiin liittyvään kyselyyn vastattiin nimettömästi ja ilman tunnistetietoja. Osallistajat palauttivat vastaukset itse kirjakuoreen, joten palautusvaiheessakaan tunnistautumista ei tarvinnut pelätä. Vastaajien joukko oli kuitenkin pieni ja fasilitaattorille tuttu, joka saattoi jonkin verran ohjata vastauksia. Toisaalta tuttuus saattoi osaltaan helpottaa vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamista.

Eettisyyden ja luotettavuuden kannalta merkittävä kysymys opinnäytetyön tekijän pohdinnoissa on ollut omien, erilaisten roolien tiedostaminen prosessin aikana. Opinnäytetyön tarpeen määrittely on noussut opinnäytetyöntekijän työelämän kehittäjäroolista käsin, johon jo lähtökohtaisesti liittyy paljon subjektiivista tietoa, olettamuksia ja tunteita. Yhteiskehittämisprosessin fasilitaattorina toimiminen vaatikin opinnäytetyöntekijältä irrottautumista omasta työroolistaan. Itse kehittämisprosessi ja sen fasilitointi puolestaan veivät mukanaan ja innostuksen myötä ainakin ihastumista omaan ideaan saattoi tapahtua koko ryhmän keskuudessa. Siksi opinnäytetyön tekijän olikin kiinnitettävä erityistä huomiota omaan neutraaliuteensa tutkijan roolissa. Erityisesti arviointihaastattelua tehdessä oli hetkiä, jolloin tutkijan rooli saattoi helposti unohtua. Toki luotettavuus

tutkimuksessa koostuu monista eri osatekijöistä ja täydellistä objektiivisuutta on varmasti vaikea saavuttaa. Tutkijan tulee kuitenkin pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustulokset siten, että tutkijan henkilökohtaiset motiivit ja rooli tutkimuksessa eivät vaikuta tuloksiin. (Aaltio, I. & Puusa, A. 2011, 153.) Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt tiedostamaan tämän läpi koko prosessin.

6.3 Vaikuttavuus

Opinnäytetyö vastaa ajankohtaisiin kehittämistarpeisiin sekä paikallisesti että laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. On arvioitu, että 10 % kansalaisista käyttävät 80-90 % sote-resursseista (sote- ja maakuntauudistus 2017). Tässä joukossa palvelujen runsas käyttö voi osittain olla oire sosiaalisen toimintakyvyn ja / tai elämänhallinnan haasteista. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin, Laukaan psykiatrian poliklinikan ylilääkäri Riitta Teittinen (2017) on Laukaan SOSKU-hankkeen pyynnöstä kommentoinut sosiaalisen kuntoutuksen ja psykiatrisen kuntoutuksen vaikuttavuutta tehtyyn yhteistyöhön peilaten. Karkean arvion mukaan sosiaalisen kuntoutuksen ja psykiatrisen kuntoutuksen (terapia-työn) hyvällä yhteistyöllä Laukaassa, on yhden vuoden tarkastelujaksolla, yhteensä 27 henkilön kohdalla saatu säästöä erikoissairaanhoidon kuluissa n. 100 000 euroa. Säästöt ovat koituneet terapiakäyntien harvenemisen, sairaalahoidoilta välttymisen sekä hoitosuhteiden päättymisen seurauksena. Lisäksi poliklinikalla on todettu 16 henkilön kuntoutumisen edenneen nopeammin sosiaalisen kuntoutuksen palveluihin osallistumisen myötä. Teittinen (2017) toteaa, että sosiaalisella kuntoutuksella SOSKU-hankkeen tavalla järjestettynä on kyse ”ihmisten mielenterveydelle oleellisesta tuesta ja toiminnasta”, jota ilman erikoissairaanhoidon järjestämä terapia voi valua hiekkaan. (Teittinen 2017.)

Laukaan SOSKU-hankkeen aikana saadut asiakaspalautteet (mm. Jäntti 2017) ja tämä kehittämisprosessi kertovat, että ihmiset kaipaavat perusturvaa (ravinto, toimeentulo ja työ), sujuvaa arkea (riittävä toimintakyky) sekä toista ihmistä. Useammille nämä asiat ovat perusarkea, joillekin ne ovat haave tai tavoite. Syitä tähän on yhtä monta kuin on

ihmistäkin. Olemassa olevat, valmiit palvelumallit eivät huomioi riittävästi yksilöllisiä tarpeita. Tämän kehittämisprosessin tuloksena syntynyt sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli pyrkii vastaamaan näihin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin.

”Tuli tunne, että jotakin kiinnostaa miten minulla menee ja sain apua siellä missä sitä eniten tarvitsin. Itse olin valmis muutokseen, mutta en kyennyt enää auttamaan itseäni.” (Jäntti 2017.)

Asiakasosallisuuden merkitystä kuntoutuksen tavoitteiden asettamisen yhteydessä on tutkittu ja todettu, että asiakkaiden osallisuus päätöksentekoon ja tavoitteiden asetteluun kuntoutuksessa lisää heidän tyytyväisyyttään, motivaatiotaan ja hallinnan tunnettaan. Yhteisen päätöksenteon (shared decision making) kulttuuriin oppiminen vaatii vielä opettelemista sekä ammattilaisilta että asiakkailta. Ammattilaisten tulee oppia osallistamisen keinoja ja asiakkaiden on saatava tietoa roolistaan ja odotuksista yhteisessä päätöksenteossa. Asiakkailla tulee olla myös riittävästi voimavaroja osallistua päätöksentekoon. (Rose, Rosewilliam & Soundy 2016, 66, 73.) Tämän kehittämisprosessin aikana havaittiin, että kehittämistyöhön osallistuneiden asiakkaiden ajattelu muuttui monelta osin ongelmakeskeisestä ratkaisuja etsiväksi. Rohkeus omien mielipiteiden ilmaisemiseen vahvistui koko prosessin ajan. Ammattilaisten sitoutuminen prosessinomaiseen kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa vaikutti lisäävän luottamusta ja sen myötä myös tuloksellisuutta ryhmän toiminnassa. Elämäkokemusten huomioon ottamista ja niiden hyödyntämistä kehittämistyössä pidettiin erityisen tärkeänä.

Suhteessa tuleviin rakenneuudistuksiin, kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan arvioida ennakkoinnin näkökulmasta. Sosiaalipalveluiden tulee pystyä vastaamaan sekä yksilöllisiin että yhteisöllisiin tarpeisiin. Lisäksi sosiaalipalvelumarkkinat monipuolistuvat jatkuvasti, mutta erityisesti sote-uudistuksen myötä. Kehittämistyössä tunnistettiin nämä tarpeet ja haettiin realistista ratkaisua toiminnan pilotoimiseksi käytännössä sekä jatkojalostamiseksi hankesuunnitelman ja -haun avulla. Koko prosessin lopullisena päämääränä on muotoillun palvelumallin konseptointi tuleville sote-palvelumarkkinoille. Yhteiskehit-

tämisen kannalta oleellista ja vaikuttavaa on se, että prosessi on todella edennyt hankehakuun saakka ja alkuperäistä ideaa on kunnioitettu hankesuunnitelmassa. Kehittämisprosessi ja kehittäjäryhmän työ saivat merkityksen.

6.4 Ajatuksia jatkokehittämisen tarpeista

Yhteiskehittämisprosessi tuotti ideointivaiheen liiketoimintasuunnitelman sekä hankehakuun saakka edenneen hankesuunnitelman. Mikäli muotoiltu palvelumalli halutaan konseptoida tuleville sote-palvelumarkkinoille, tulee toimintaa kokeilla käytännössä, arvioida sekä reagoida tarvittaviin muutoksiin. Lisäksi palvelun ansaintamalli tulee jäsentää tarkemmin pilotoinnin aikana. Vaikka asiakasarvon tunnistaminen ja tuottaminen ovat onnistumistekijöitä, eivät ne yksin riitä menestyvän liiketoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. Markkina-aseman ja kilpailukyvyyn saavuttamiseksi on asiakkaiden tarpeiden lisäksi huomioitava mahdolliset kilpailijat ja heidän toimintansa. Tosin terve kilpailu pitää myös yllä kehitystä. Toimintakyvykkyyteen ja suorituskykyyn puolestaan vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit ja prosessien toimivuus sekä tehokkuus. Menestyvän liiketoiminnan ylläpitäminen edellyttää myös jatkuvaa hereillä oloa; ennakointia, ympäristön muutoksiin reagointia ja trendien kehityksen seuraamista. (Hautanen 2017.)

Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyön tekijä kiinnitti erityistä huomiota rakennuudistusten ympärillä käytävään keskusteluun, sillä se vaikuttaa oleellisesti juuri tämän palvelumallin käytännön toteutukseen tulevaisuudessa. Oli yllättävää, miten monin eri tavoin maakunta- ja sote-uudistukseen liittyvät mahdollisuudet sekä uhkakuvat nähtiin. Lisäksi sosiaalisen kuntoutuksen ympärillä käytävä keskustelu osoittaa sen olevan käsitteenä edelleen melko hahmottomaton. Nämä seikat huomioon ottaen, oli tärkeää saada aikaan mahdollisimman muuntautumiskykyinen ja joustava palvelumalli, jota on helppo kokeilla ja muuttaa tarpeiden ja rakenteiden muuttuessa. Yhtä tärkeää on se, että tulevia muutoksia ennakoidaan ja niihin reagoidaan suhteessa asiakastarpeisiin. Tämän tulisi pyrkiä myös julkisissa organisaatioissa.

Lisäksi yhteiskehittämisen käytäntöjä tulisi vahvistaa palveluorganisaatioiden eri tasoilla; käytännön toiminnassa, verkostoissa sekä johtamisessa. Yhteiskehittäminen ja yhteinen päätöksenteko mahdollistavat toisaalta tarvelähtöisten toimintamallien syntyminen, toisaalta myös tarvittavien reunaehtojen asettamisen. Johdon mukana olo on edellytys uusien toimintamallien legitimoinnille. Johdon haasteena tulee olemaan sektoriajattelusta luopuminen ja yhteensovittavan johtamistavan omaksuminen.

Kiitokset

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin vuoden, kehittämistyöhön orientoivat opintojaksot mukaan lukien. Opinnäytetyöprosessi opetti, että kehittämisen ja tutkimisen yhdistäminen ei ole täysin mutkatonta. Ennen kaikkea se opetti kuitenkin paljon kumppanuudesta sekä avoimen dialogin merkityksestä ja voimasta. Haluan kiittää erityisesti prosessiin osallistunutta kehittäjäryhmää, joita ilman tätä työtä ei olisi syntynyt. Kiitos hankehakuun lähteneelle yhdistystoimijalle, jonka vahva luottamus tuotettuun palvelumalliin todennäköisesti varmistaa jatkumon sosiaalisen kuntoutuksen palvelujen kentällä Laukaassa. Kiitos SOSKU-hankkeelle vahvasta pohjatyöstä ja koko kehittämisprosessin mahdollistamisesta. Kiitos opinnäytetyön ohjaajille, jotka eivät antaneet luovuttaa heikolla hetkellä.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto.

Edistetään hyvinvointia ja terveyttä: Hankkeen kuvaus. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön sivusto. Viitattu 2.1.2018. <http://stm.fi/terveys-ja-hyvinvointi/kuvaus>

Finto. N.d. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 30.5.2017. www.finto.fi

Haimi, T. & Kahilainen, J. Sosiaalisen kuntoutuksen käsitteen historiaa Suomessa. Kuntoutus 4/2012, 41-45. Viitattu 31.12.2017. <https://issuu.com/kuntoutussaatio/docs/4-12-valmis>

Hautanen, J. 2017. Liiketoiminnan kehittämistyöpaja. Luento ja luentomateriaali 22.4.2017. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hietala, O. & Rissanen, P. 2017. Yhteiskehittäminen uudenlaisen vastavuoroisuuden viittäjänä. Teoksessa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Toim. A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala. Tampere: Vastapaino, 169, 175-178.

Hirsjärvi, S., Remes, H. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.

Hyvinvointi ja terveys. N.d. Valtioneuvoston sivusto. Viitattu 10.1.2018. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi>

Ideointi- ja työskentelymenetelmiä työpajoihin. N.d. Vapaa pudotus. Viitattu 12.1.2018. http://pudotus.fi/wp-content/uploads/2012/07/Ideointimenetelmia_tyopajat.pdf

Ideointimenetelmiä ryhmässä. Tuplatiimitekniikka. N.d. Viitattu 12.1.2018. http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/tuplatiimi.htm

Ideointimenetelmiä ryhmässä. Aivorihi. N.d. Viitattu 12.1.2018.

http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivorihi.htm

Jäntti, T. 2017. ”Tuli tunne, että jotakin kiinnostaa miten minulla menee”. Laukaan Sosku-hankkeen asiakkaiden kokemuksia yksilötyöstä. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Järjestöjen rooli sote- ja maakuntamallissa. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus-sivusto. Viitattu 29.12.2017. <http://alueuudistus.fi/jarjestot>

Järjestöjen asemaa vahvistetaan uudessa valinnanvapausmallissa. 2017. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 79. Viitattu 30.12.2017. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/jarjestojen-asemaa-vahvistetaan-uudessa-valinnanvapausmallissa

Järvikoski, A., Martin, M., Kippola-Pääkkönen, A. & Härkäpää, K. 2017. Asiakkaan kehittämisöllisyys kuntoutuksessa. Teoksessa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Toim. A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala. Tampere: Vastapaino, 59-60, 67-68, 78-80.

Kalavainen, J. 2013. Konsultatiivisuuden keskeisiä perusajatuksia. Katsottu 7.1.2018.

<https://moniviestin.jamk.fi/ohjelmat/opetusvideot/konsultatiivinen-tyoote/konsultatiivisuuden-keskeisia-perusajatuksia>

Komitea pohtii kuntoutuksen uudistamista. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 128/2016. Viitattu 30.12.2017. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/komitea-pohtii-kuntoutuksen-uudistamista

Kuntoutuksen kokonaisuudistus. 2017. Kuntoutusportti-sivusto. Viitattu 3.9.2017.

<https://kuntoutusportti.fi/kuntoutuspuntari/kuntoutuspuntarikuntoutuksen-kokonaisuudistus/>

Kuntoutuksen uudistamiskomitea. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Muistio 1.9.2016. Viitattu 30.12.2017. <http://stm.fi/documents/1271139/3142883/Muistio+Kuntoutuksen+uudistamiskomitea.pdf/2468df59-5226-486f-85df-9e40694412aa>

Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:41. Viitattu

30.12.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160273/RAP2017_41.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kurronen, J. 2013. Muotoilu&Kunta. Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 7.1.2018. https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/TaM_KurronenJ2013.pdf

Laiho, U., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J. & Tykkyläinen, S. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Konserni 4/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita.

Lundgaard, L. 2018. The (renewed) 'collaborative turn' in welfare services: new democratic venues for citizens and professionals? Luentomateriaali valtakunnallisen SOSKU-hankkeen projektiryhmän kokouksessa 17.1.2018. Helsinki: Center for Socialt Entreprenørskab. Roskilde University.

Maakunta- ja sote-uudistus. Valinnanvapauden kulmakivet. N.d. Sosiaali- ja terveystieteiden aineistot. Muokattu 16.11.2017. <http://kuvapankki.stm.fi/f/cHp8>

Markuksela, S. 2016. Sosiaalinen kuntoutus Laukaassa. Opinnäytetyö. Sosiaalityön syventävät opinnot. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mitä maakuntaudistus tarkoittaa minulle? N.d. Maakunta- ja sote-uudistus -sivusto. Viitattu 29.12.2017. http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3412493/Fakta_Maakuntaudistus.pdf/26605023-8b66-43fd-bcfb-2615190ffb7a

Mäkelä, T. 2016. Työelämän tutkiva kehittäminen. Opetusmateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Osallisuus. 2017. Hyvinvointi- ja terveyserot. THL. Viitattu 2.1.2018. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Osallisuuden osatekijät. 2016. Hyvinvointi- ja terveyserot. THL. Viitattu 2.1.2018. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus/osallisuuden-osatekijat>

Osterwalder, A. 2016. How to validate business idea. Katsottu 7.1.2018. <http://tinyurl.com/j6nbjv8>

Osterwalder, A. 2012. Mapping Customer Pains to Value Proposition. Katsottu 7.1.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=xTtvwAmjais&feature=youtu.be&list=PLZYjMKcjKXZDC4ce9FHlmEWgR-Ky8y21>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: Wiley.

Palola, E. 2012. Sosiaalinen kuntoutus uudessa sosiaalihoitolaissa. Artikkelit Kuntoutus-lehdessä 4/2012. Viitattu 30.5.2017. <https://kuntoutussaatio.fi/files/1341/4-12-valmis.pdf>

Perustuslaki 731/1999. Annettu Helsingissä 11.6.1999. Viitattu 21.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Pomey, M., Hihat, H., Khalifa, M., Lebel, P., Néron, A. & Dumez, V. 2015. Patient partnership in quality improvement of healthcare services. Patient's inputs and challenges faced. Patient Experience Journal: Volume 2, 29-42. Viitattu 4.1.2018. http://pxjournal.org/journal/vol2/iss1/6/?utm_source=pxjournal.org%2Fjournal%2Fvol2%2Fiss1%2F6&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Puromäki, H., Kuusio, H., Tuusa, M. & Karjalainen, J. 2016. Sosiaalihoitolaiki ja sosiaalinen kuntoutus. Kuntakyselyn tulokset. Työpäperi 47/2016. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 31.12.2017. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131975/Sosiaalihoitolaiki_Tyo_47-2016_net.korj%20240217.pdf?sequence=1

Raivio, H. Tulossa 2018. Sosiaalinen kuntoutus voimavaraistamisena. Toivon ja muutoksen näkökulma. Tulossa julkaistavaksi Diak:n julkaisusarjassa 2018.

Raivio, H. (toim.) Tulossa 2018. Enemmän sosiaalista toimintakykyä ja lisää osallisuutta. Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. SOSKU-hankkeen 2015-2018 loppuraportti. THL Työpäperi x/2018. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Raivio, H. & Karjalainen, J. 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline – palvelut ovat! Teoksessa Era, T. (toim.) Osallisuus. Oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 156. Jyväskylä: JAMK. Viitattu 2.1.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rajavaara, M. & Karjalainen, V. 2012. Sosiaalinen kuntoutus lakisäätöiseksi, mikä muuttuu? Pääkirjoitus Kuntoutus-lehdessä 4/2012. Viitattu 30.5.2017. <https://kuntoutussaatio.fi/files/1341/4-12-valmis.pdf>

Rannisto, P. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Toim. T. Rintamäki ja P. Tienhaara. Tampere: Tampere University Press, 36, 39. Viitattu 30.5.2017. https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence

Rose, A., Rosewilliam, S. & Soundy, A. 2016. Shared decision making within goal setting in rehabilitation settings: A systematic review. Review article. Patient Education and Counseling 100 (2017), 66, 73. Viitattu 27.2.2018. [http://www.pec-journal.com/article/S0738-3991\(16\)30325-1/pdf](http://www.pec-journal.com/article/S0738-3991(16)30325-1/pdf)

Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. E. Ramstad ja T. Alasoini. Helsinki: Tykes, 40-41, 46, 49.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saarinen, S. 2017. ”Tiesi, että siitä pystyy ponnistaa ylöspäin.” Liikunta sosiaalisen kuntoutuksen välineenä. Opinnäytetyö. Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu.

Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Kehittämistyön risteyskiä. Toim. R. Seppänen-Järvelä ja V. Karjalainen. Helsinki: Stakes, 17-23.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. Viitattu 31.12.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajat. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus -sivusto. Viitattu 29.12.2017. <http://alueuudistus.fi/palveluntuottajat>

Sosku kehittää sosiaalista kuntoutusta. 2018. Artikkeliterveiden ja Hyvinvoinnin laitoksen sivustolla. Viitattu 20.1.2018.

<https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sosku>

Sote- ja maakuntauudistus. 2017. Hallituksen esityksen (HE 15/2017 vp.) ja valinnanvapauslain luonnoksen mukaisesti. Tuomas Pöysti, Pietarsaari 15.3.2017. Maakunta- ja

sote-uudistus -sivusto. Viitattu 29.12.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Tuomas+P%C3%B6ysti+15.3.2017+Sote+ja+maakuntauudistus.pdf/316a6586-3f69-4433-82c5-c70ad3110cf3>

Sote- ja maakuntauudistuksen valmisteluun uskottavuutta -kuntatalous kestäväällä uralla. 2017. Kuntaliiton tiedote 31.8.2017. Viitattu 3.9.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2017/sote-ja-maakuntauudistuksen-valmisteluun-uskottavuutta-kuntatalous-kestavalla>

Sote- ja maakuntauudistuksen yleisesittely. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus -sivusto. Viitattu 3.9.2017. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>

Strandman, K. & Palo, M. Dialogi yhteiskehittämisen ytimessä. Teoksessa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Toim. A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala. Tampere: Vastapaino, 144-145.

Strategisen vision tulkinta. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön sivusto. Viitattu 4.1.2018. <http://stm.fi/strategisen-vision-tulkinta>

Teittinen, R. 2017. Psykiatrian ylilääkäri. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Laukaan poliklinikka. Sähköposti 2.11.2017.

Tiedon analysointi. N.d. Verne. Liikenteen tutkimuskeskus. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 24.1.2018. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. p. Helsinki: Tammi.

Tuomisto, S. & Rännäli, H. 2017. Polkuja kehittäjäksi ja vaikuttajaksi kasvamiseen. Teoksessa Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalveissa. Toim. A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala. Tampere: Vastapaino, 258-260.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2015. Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Toim. J. Saarisilta ja J. Heikkilä. Raportti 4/2015. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 30.5.2017. <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>.

Työpaja. 2010. Koppa-sivusto. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.1.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/tyopaja>

Työttömän aktiivisuus vaikuttaa jatkossa työttömyysetuuden määrään. 2017. Tiedote 212/2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 30.12.2017. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyottoman-aktiivisuus-vaikuttaa-jatkossa-tyottomyysetuuden-maara-1

Valinnanvapaus. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus -sivusto. Viitattu 3.9.2017. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>

Valinnanvapauspilotit. N.d. Maakunta- ja sote-uudistus -sivusto. Viitattu 29.12.2017. <http://alueuudistus.fi/valinnanvapaus/pilotit>

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvejen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 4.1.2018. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Virtuaaliyliopisto. N.d. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 24.1.2018. http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_emiir.html#teema-haas

Yksityiset ja julkiset sosiaali- ja terveystalvelujen tuottajat samaan rekisteriin. 2017. Tiedote 72/2017 sote- ja maakuntauudistus sivustolla. Viitattu 20.1.2018. http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/yksityiset-ja-julkiset-sosiaali-ja-terveyspalvelujen-tuottajat-samaan-rekisteriin

Liitteet

Liite 1. Palautekysely yhteiskehittämistyöpajojen johtamisesta

Arvioi seuraavat kysymykset asteikolla 1-5. Ympyröi mielestäsi sopivin numero.

1. Kuinka hyvin työpajat oli suunniteltu ja valmisteltu?

(1 = todella huonosti, 5 = erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

2. Kuinka selkeitä olivat annetut ohjeet työpajatyöskentelyyn yleisesti eri kerroilla?

(1 = ohjeet olivat epäselviä, 5 = ohjeet olivat selkeitä)

1 2 3 4 5

3. Kuinka ymmärrettäviä olivat työpajojen tuotoksista kootut yhteenvedot?

(1 = eivät lainkaan ymmärrettäviä, 5 = erittäin helposti ymmärrettäviä)

1 2 3 4 5

4. Kuinka hyvin työpajoissa toteutuivat osallistujien tasavertaisuus ja osallisuus?

(1 = ei toteutunut lainkaan, 5 = toteutui erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

5. Kuinka hyvin työpajoissa toteutui yhteinen päätöksenteko?

(1 = ei toteutunut lainkaan, 5 = toteutui erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

6. Kuinka hyvin yhteiskehittämisen prosessi mielestäsi onnistui kokonaisuutena?

(1 = onnistui todella huonosti, 5 = onnistui erittäin hyvin)

1 2 3 4 5

Liite 2. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)

Liite 3. Hankesuunnitelma (salainen)