



# Nuorten osallisuus ja asiakaskeisyyss Ohjaamon toiminnassa

Katri Lahtinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Nuorten osallisuus ja asiakaskeskeisyys Ohjaamon toiminnassa

Katri Lahtinen  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Helmikuu 2020

Katri Lahtinen

### Nuorten osallisuus ja asiakaskeisyys Ohjaamon toiminnassa

Vuosi 2020 Sivumäärä 73

---

Asiakaskeisyys ja asiakaskokemus ovat tulleet yhä tärkeämmiksi myös julkisen sektorin organisaatioiden toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palvelumuotoilun prosessia ja työkaluja voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämistyössä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten nuorten osallistamista voidaan edistää heitä koskevien palveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämiskonteksti oli Ohjaamotoiminnan kehittäminen. Työ toteutettiin yhteistyössä keväällä 2019 toimintansa aloittaneen Kirkkonummen Ohjaamon kanssa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin palvelumuotoiluprosessin avulla. Toimeksiantajan tavoitteena oli asiakasymmärryksen kerääminen sekä asiakkaiden odotusten kartoittaminen opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyöltä toivottiin myös apua Ohjaamon verkostotyön käynnistämiseen. Tämän lisäksi opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan siihen, 1) Miten palvelumuotoilun työkaluja ja prosesseja voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämistyössä sekä 2) Miten nuorten osallistamista voidaan edistää heitä koskevien palveluiden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu osallisuuteen sekä yhteiskehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Lisäksi tietoperustassa hyödynnettiin palveluinnovaatioita sekä julkisen sektorin paradigman muutosta. Opinnäytetyö perustui British Design Councilin kehittämään palvelumuotoilun innovaatiomalli (ent. tuplatimantti) -prosessiin. Tässä työssä innovaatiomallin prosessi alkoi kartoittavilla haastatteluilla sekä vertailuanalyysillä sekä asiakasymmärryksen osalta muotoiluluotaimella. Määritä -vaiheessa luotiin asiakasymmärryksen perusteella kolme empatiakarttaa. Lisäksi nuorten työpajassa määriteltiin nuoria askarruttavia kysymyksiä. Näiden perusteella Kehitä -vaiheessa järjestettiin verkostotyöpaja, jonka tavoitteena oli yhdessä pohtia Kirkkonummen Ohjaamon arvoja ja toiminnan periaatteita. Lisäksi kartoitettiin verkoston vahvuuksia ja odotuksia verkostoyhteistyölle sekä pohdittiin riskejä, joita yhteistyö mahdollisesti kohtaa toiminnan aikana. Kehitä -vaiheessa verkosto pääsi yhdessä innovoimaan palveluaihioita, joita verkoston olisi mahdollista yhdessä kehittää kunnan nuorille. Tässä vaiheessa hyödynnettiin asiakasymmärryksen tuloksia. Toimita -vaihe jää Ohjaamon vastuulle, mikäli toimeksiantajaorganisaatio haluaa pilotoida ja edelleen kehittää verkoston kehittämiä palveluaihioita sekä osallistaa asiakkaita kehitystyöhön myös jatkossa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyivät prosessin visuaaliset tuotokset Ohjaamon toiminnasta ja asiakasymmärryksestä sekä yhteenveto Kirkkonummen Ohjaamosta. Opinnäytetyön tuloksena arvioitiin, että palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät sopivat erinomaisen Ohjaamotoiminnan kaltaisen verkostomaisen ja usean eri toimialan yhdistävän palvelumallin kehittämistyöhön. Verkostomainen työskentely ja sekä ymmärrys asiakkaiden maailmasta mahdollistavat uuden tavan toimia tavalla, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Nuorten osallistaminen osoitautui opinnäytetyön perusteella haastavaksi, mutta tärkeäksi tehtäväksi. Lisäksi opinnäytetyön tuloksena tuotettiin ehdotuksia palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen huomioimiseksi Ohjaamon toiminnassa myös jatkossa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, nuorten osallisuus, julkisten palveluiden asiakaskeinen kehittäminen, nuorten syrjäytyminen, Ohjaamo

Katri Lahtinen

**Youth participation and customer centricity as part of the One-Stop Guidance Center**

Year	2020	Pages	73
------	------	-------	----

---

Customer centricity and customer experience have become increasingly important in the operation of public sector organizations. The purpose of this thesis was to find out how the service design process and tools can be used in the development of public services. In addition, the aim of this thesis was to find out how youth involvement can be promoted in the development of services aimed at them. The development context of the thesis was the development of the One-Stop Guidance Center (Ohjaamo). The work was carried out in cooperation with Kirkkonummi One-Stop Guidance Center, which started operating in spring 2019.

The development task of the thesis was implemented by using service design process. The aim of the Kirkkonummi Ohjaamo was to receive analysed customer understanding and to identify customer expectations. Ohjaamo also hoped for help in initiating cooperation of the Ohjaamo network. In addition, the thesis sought to answer the following questions: 1) How can service design tools and processes be used in public service development work, and 2) How can youth participation be promoted in developing services for them.

The knowledge base of the thesis consists of the literature on inclusion, participation and co-development. In addition, the knowledge base utilized public service logic and service innovations as well as changes in the public sector paradigm.

The thesis was based on the British Design Council's framework for innovation (formerly known as double diamond). In this work, the innovation process began with exploratory interviews, benchmarking, and a design probe for customer understanding. In the Define phase, three empathy maps were created based on customer understanding. In addition, the youth workshop identified questions that young people in Kirkkonummi had in mind. Based on these, a workshop for the Ohjaamo network was organized in the Develop phase, with the aim of jointly discussing the values and principles of the Kirkkonummi Ohjaamo. In addition, the network's strengths and expectations for network co-operation as well as the risks that the network could face during its operations were mapped on a team canvas. In the Develop phase, the network was able to innovate together services that could be jointly developed by the network for young people in the municipality. At this stage, the results of the customer understanding were utilized. The Deliver phase will be the responsibility of the Ohjaamo network if the organization(s) wishes to pilot and further develop the service concepts developed by the network and to engage customers in the development work in the future.

The output of the thesis was the visual outputs of the process from the operations and understanding of Ohjaamo and a summary of Ohjaamo in Kirkkonummi. As a result of this thesis, it was assessed that the process and methods of service design are suitable for the development of a networked service model that combines several actors and public services. Networking and understanding of the customers' world provide a new way of working in a way that adds value to the customer. The involvement of young people in the thesis proved to be a challenging but important task. In addition, proposals for measures to take into account service design and customer understanding in developing Ohjaamo were created.

**Keywords:** service design, design thinking, co-creation, youth participation, client-centered development of public services, One-Stop Guidance Center (Ohjaamo)

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	8
1.2	Mikä Ohjaamo?.....	8
1.2.1	Kirkkonummen Ohjaamo.....	11
2	Kehittämistyön konteksti - nuoret, syrjäytyminen ja osallisuus .....	12
2.1	Nuorisotyöttömyys .....	12
2.2	Nuorten syrjäytyminen tilastojen valossa .....	13
2.2.1	Nuoret Kirkkonummella .....	15
2.3	Nuorisopoliittiset tavoitteet ja nuorisolaki.....	16
2.4	Nuoret, palvelut ja osallisuus.....	18
3	Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu julkisten innovaatioiden luomisessa .....	20
3.1	Muotoiluajattelu .....	20
3.2	Palvelumuotoilu .....	21
3.2.1	Palvelumuotoilun prosessi .....	22
3.3	Yhteiskehittämisellä lisäarvoa .....	24
3.3.1	Yhteiskehittäminen ja avoimet innovaatiot .....	25
3.3.2	Julkisen sektorin palveluinnovaatiot .....	26
3.4	Kohti asiakaskeskeisyyttä julkisten palveluiden kehittämisessä.....	26
3.5	Yhteenveto tietopohjasta .....	28
4	Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät.....	29
4.1	Taustoitus -vaihe.....	31
4.2	Selvitä - asiakasymmärryksen kerääminen .....	32
4.3	Määrittele .....	35
4.4	Kehitä .....	36
4.5	Toimita.....	38
5	Asiakasymmärrystä ja palveluaihioita - kehittämistyön tuloksia .....	39
5.1	Taustatutkimus ja ymmärrä -vaihe .....	39
5.1.1	Vertailuanalyysi .....	39
5.1.2	Taustahaastattelut.....	40
5.1.3	Nuorten tarpeet .....	40
5.2	Määrittely .....	42
5.3	Ideointi.....	44
5.4	Toimita.....	47
6	Johtopäätökset - vastauksia tutkimuskysymyksiin.....	47
6.1	Nuorten palvelutarpeet ja toiveet Ohjaamolle.....	47
6.2	Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen Ohjaamon kehittämisessä .....	48

6.3	Nuorten osallisuuden edistäminen .....	49
7	Pohdintaa .....	50
7.1	Kehittämistyön rajaukset ja luotettavuuden arviointi .....	52

## 1 Johdanto

Suomalaisten nuorten tilanne on viime vuosina polarisoitunut. Osa nuorista pärjää erinomaisesti koulutuksen, työn ja elämänhallinnan pyörteissä. Osa nuorista puolestaan on pärjää heikosti. Ongelmat kasautuvat erityisesti niille, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä tutkintoa eikä työpaikkaa. Syrjäytyminen ei liity ainoastaan työn tai koulutuksen puutteeseen vaan myös terveydelliset seikat ja sosiaalisten suhteiden puuttuminen aiheuttavat syrjään jäämistä.

Nuorille tarjottavat yhteiskunnan palvelut ovat pitkään olleet pirstaloituneita ja osin vaikeasti tavoitettavissa. Monelle nuorelle on epäselvää, mistä hän voi hakea neuvoa tai apua kysymyksiinsä. Palvelujen pirstaloitumisen lisäksi nuoria ei ole perinteisesti osallistettu heille suunnattujen palvelujen kehittämiseen. Nuorten osallisuudessa on ollut puutteita, tarkoitetaan osallisuudella sitten osallisuutta työelämään, palveluihin pääsyä, palveluiden laatua tai nuorten mahdollisuuksia vaikuttaa käyttämiinsä palveluihin tai nuorten osallistumista laajemmin yhteiskunnassa.

Sekä palvelut että hallinto ovat Suomessa kaikilla hallinnontasoilla pitkälti siiloituneita, kun taas monet yhteiskunnalliset haasteet ja ilmiöt, ns. viheliäiset ongelmat vaativat eri näkökulmien, hallinnon tasojen ja hallinnonalojen yhdistämistä. Monet yhteiskunnalliset haasteet liittyvät isoihin megatrendeihin tai ilmiöihin, kuten syrjäytyminen tai eriarvoistuminen. Näiden ilmiöiden hahmottaminen vaatii useiden eri sektorien ja toimijoiden yhteistyötä. Nuorisotyö on erinomainen esimerkki poikkihallinnollisesta toiminnasta. Viime aikoina keskusteluun on tullut termi ”ilmiölähtöisyys”, joka perustuu pitkälti siilojen purkamiselle, ilmiöiden kokonaisvaltaiselle tarkastelemiselle sekä yhteiskehittämisen ajatukselle.

Palvelumuotoilu ja asiakaskeskeisyys ovat nousseet palveluliiketoiminnan lisäksi myös julkisen sektorin palveluiden kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilua hyödynnetään monessa julkisen organisaation kehitystyössä ja organisaatioiden sisäiset palvelumuotoilutiimit tai palvelumuotoilua hyödyntävät kehittämistiimit ovat alkaneet yleistyä niin valtionhallinnon kuin kuntienkin organisaatioiden sisällä.

Vuodesta 2012 eri puolelle Suomea perustetut Ohjaamot pyrkivät auttamaan 15-29 -vuotiaita nuoria muun muassa työnhakuun, opiskeluun tai arkeen liittyvissä asioissa. Ohjaamo toimii matalan kynnyksen paikkana, johon nuori voi tulla minkä tahansa kysymyksen kanssa ja jossa hän voi asioida niin monta kertaa tai niin pitkään kuin on tarve. Ohjaamot toimivat verkostomaisesti oman kuntansa tai ympäristönsä toimijoiden kautta. Näin nuori saadaan palveltua mahdollisimman monipuolisesti tai hänet voidaan ohjata eteenpäin.

Ohjaamoja on ympäri Suomea jo noin 70. Tässä kehittämistyössä osallistettiin keväällä 2019 perustetun Kirkkonummen Ohjaamon asiakkaita Ohjaamon kehitystyöhön. Osallistamisen avulla pyrittiin lisäämään kunnan Ohjaamon ja nuorten palveluiden asiakasymmärrystä sekä

lisäämään nuorten osallisuutta heitä koskevien palveluiden suunnittelussa. Asiakasymmärrystä, palvelumuotoilun menetelmiä sekä yhteiskehittämistä hyödynnettiin Ohjaamon käynnistyvässä verkostotyössä sekä mahdollisten uusien palveluiden kehittämisessä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä keväällä 2019 toimintansa aloittaneen Kirkkonummen Ohjaamon kanssa. Kehittämistyön keskiössä oli nuorten asiakasymmärryksen lisääminen osana Kirkkonummen Ohjaamon käytännön kehittämistyötä. Varsinaisia opinnäytetyötä ohjaavia kysymyksiä olivat:

- Miten palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen työkaluja ja prosessia voidaan hyödyntää Ohjaamon kehittämistyössä?
- Miten nuorten osallistamista voidaan edistää heitä koskevien palveluiden kehittämisessä?

Opinnäytetyötä ohjaavien kysymysten lisäksi kehittämistyöllä haluttiin saada vastauksia käytännönläheisempiin kysymyksiin liittyen aloittavan Ohjaamon toiminnan kehittämiseen. Näitä kysymyksiä olivat:

- Minkälaisia palvelutarpeita kirkkonummelaisilla nuorilla on ja millainen Ohjaamon tulisi nuorten mielestä olla?
- Mitä toiveita ja ajatuksia Kirkkonummen Ohjaamon verkostolla oli alkavaa verkostotyötä kohtaan?

### 1.2 Mikä Ohjaamo?

Ohjaamo on ”yhden luukun” palvelumalli ja paikka jossa 15 - 29 -vuotiaat nuoret saavat apua ja tukea elämän eri osa-alueiden haasteisiin ja kysymyksiin matalalla kynnyksellä. Ohjaamoon voi tulla ilman ajanvarausta kaikissa elämäntilanteissa. Ohjaamoon tullessa ei tarvitse itse tietää, mikä olisi oikea taho hoitaa oma asia. Ohjaamo antaa neuvontaa ja opastaa nuoren eteenpäin sekä tarvittaessa kulkee nuoren rinnalla palvelujärjestelmässä. (Ohjaamon 2019.) Ohjaamo-toiminnan perusidea on vahvistaa asiakkaan toimijuutta ja osallisuutta (Helander, Leppänen, Pasanen, Pukkila, Sesay & Uusinoka 2017, 104). Valtakunnallisesti Ohjaamon tavoitteena on:

1. Tavoittaa alueen ohjauspalveluja tarvitsevat nuoret.
2. Olla nuorten hyväksymä ja luottama palvelu, joka synnyttää heille kokemuksen asioiden etenemisestä.
3. Integroida ja selkeyttää nuorten palvelut, jolloin nuori saa tarvittaessa monialaisen tuen Ohjaamosta.



4. Tukea nuorten myönteisiä siirtymiä kuntoutukseen, koulutukseen ja työelämään.  
(Määttä, Karppinen & Kosonen 201, 31.)

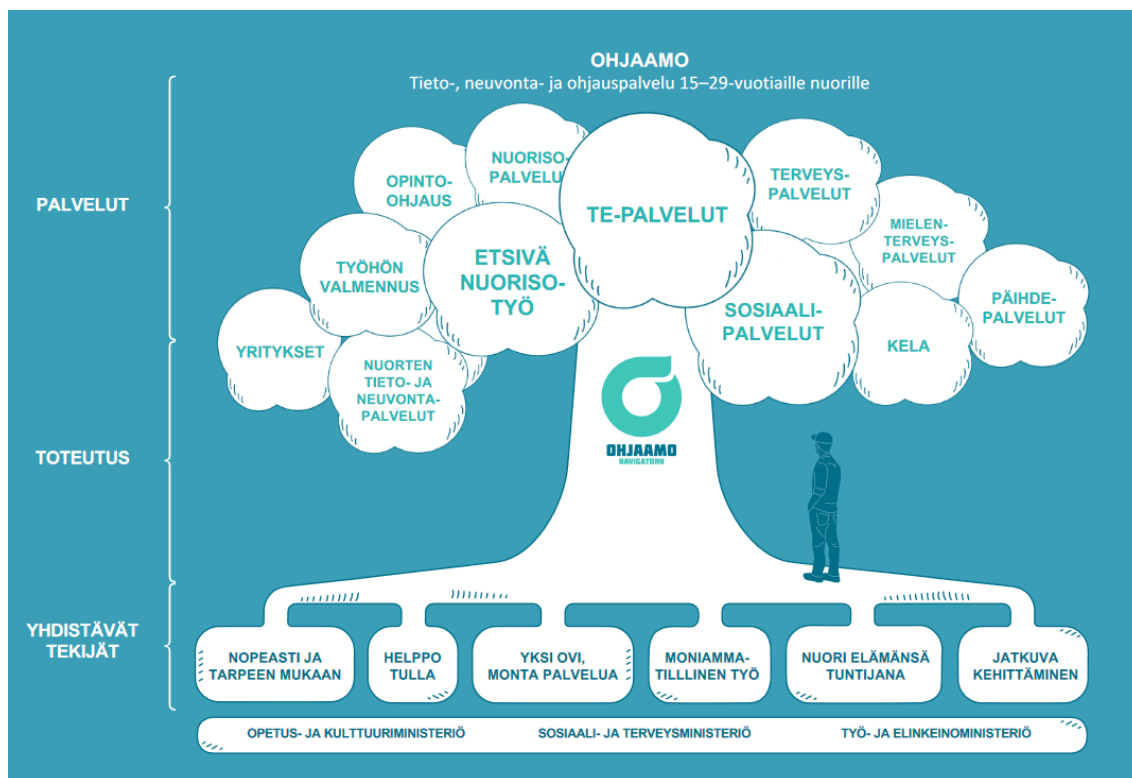
Työmarkkinajärjestöt olivat esittäneet vuonna 2012 kannanoton tarpeesta toteuttaa eurooppalaista nuorisotakuuta. Tässä kannanotossa esitettiin otettavaksi käyttöön avoin ammatitopisto-toimintamalli, jollainen oli aiemmin toteutettu Joensuussa koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittämiseksi. Ohjaamon kaltaisesta toiminnasta oli jo olemassa muutamia esimerkkejä ympäri Suomea, mutta työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen perusteella Suomesta puuttui matalan kynnyksen ohjauspalvelu. Työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö aloittivat yhteistyön Ohjaamo-toiminnan kehittämiseksi vuonna 2012. Myöhemmin mukaan tuli Nuorisotakuu. Vuosien 2014 - 2020 rakennerahastokauden työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan nuorisotakuun ESR-määrärahat ohjattiin Ohjaamo-hankkeisiin. (Kautto, Korpilauri, Pudas & Savonmäki, 2017, 14-15.)

Ohjaamo toimintaa on rakennettu vuodesta 2012 lähtien ympäri Suomea. Kesällä 2019 Ohjaamoja oli jo noin 70 paikkakunnalla (Ohjaamo 2019). Ohjaamo-toimintaa on kehitetty pitkälti paikallisista tarpeista ja ratkaisuista lähtien. Myös ESR-hankkeen taustaorganisaatio on vaikuttanut siihen, minkälainen paikallisesta Ohjaamosta on muotoutunut. Usein miten Ohjaamohankkeen hallinnoijana on ollut kunta, mutta joissain tapauksissa myös järjestöt ja koulutuskuntayhtymät ovat olleet vastuussa Ohjaamon ESR-hankkeesta. (Kautto et al. 2017, 15-16.)

Monialaisella yhteistyöllä on merkittävä rooli Ohjaamoiden työssä, sillä toiminnassa hyödynnetään eri hallinnonalojen ja palveluiden toimijaverkoston osaamista. Tämä edellyttää yhteistyöverkostojen synnyttämistä sekä niiden ylläpitoa. Moniammatilliset yhteistyöverkostot mahdollistavat entistä paremmat edellytykset toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Lisäksi verkoston avulla luodaan uudenlaista asiantuntijuutta yhteisen oppimisprosessin kautta. Onnistuneen verkostoyhteistyön taustalla on koko verkoston yhteinen näkemys tekemisen tavoitteista ja paikallisen Ohjaamo-toiminnan tarkoituksesta. (Helander et al. 2017, 102-104.)

Yksi Ohjaamon tärkeimmistä periaatteista on nuorten osallisuuden tukeminen. Osallisuuden määritelmä on monitahoinen ja osallisuuden tasoja on useita. Ohjaamot edesauttavat nuorten sosiaalista osallisuutta muun muassa auttamalla nuoria työhaussa, koulutuksen löytämisessä tai muiden toimintamahdollisuuksien kartoittamisessa. Lisäksi sosiaalista osallisuutta edistetään tuomalla palvelut mahdollisimman lähelle nuoria ja luomalla matalan kynnyksen palvelumallin mahdollistamalla nuoren palvelemisen kaikissa häntä askarruttavissa kysymyksissä sekä mahdollistamalla asioinnin ilman ajanvarausta. (Nieminen 2017, 42.)

Kuviossa 1 on esitetty palveluita, joista Ohjaamon verkosto usein miten muodostuu. Se, millaiseksi verkosto, vaihtelee kunnasta toiseen tarpeen ja toisaalta palveluiden saatavuuden mukaan.



Kuvio 1. Ohjaamon toimintaa kuvaava lehvästö (Ohjaamo työkalupakki 2017).

Ohjaamo-palveluiden kehittämisen tueksi on luotu erillisiä projekteja. Esimerkiksi Kohtaamo-hankkeen tehtävänä on muun muassa tukea Ohjaamo-toimintaa suunnittelevia ja toimintaa käynnistäviä tahoja, tukea Ohjaamoja kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa sekä järjestää tapaamisia ja verkottaa Ohjaamo-toimijoita. Lisäksi Kohtaamo koostaa valtakunnallista tietoa Ohjaamojen toiminnasta sekä toteuttaa Ohjaamoihin liittyvää viestintää ja vaikuttamistyötä. TESSU - tehdään yhdessä ohjausta -projekti puolestaan kehittää valmennusten avulla Ohjaamojen monialaista yhteistyö- ja ohjausosaamista. (Kohtaamo 2019.)

Tulevaisuuden osalta tahtotila Ohjaamo-toiminnan vakiinnuttamista kohtaan on ainakin valtakunnan tasolla vahva. Sipilän hallitus linjasi puolivälitarkastelussaan (Nuorten syrjäytymisen vähentäminen 2017), seuraavasti: ”Vakiinnutetaan ohjaamoiden toiminta. Tehostetaan, selkeyttään ja kootaan yhteen nuorille tarkoitettuja ohjaus-, sosiaali-, terveys, työvoima- ja nuorisopalveluita ja lyhennetään palveluprosessien kestoja. Lisätään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Määritellään Ohjaamoiden järjestämisvastuu osana meneillään olevia uudistuksia ja asetetaan ministeriöiden, elinkeinoelämän edustajien ja kolmannen sektorin edustajista koostuva ohjausryhmä ohjaamoiden toiminnan tavoitteellisuuden vahvistamiseksi.” (Nuorten syrjäytymisen vähentäminen 2017, 2). Myös pääministeri Rinteen hallitusohjelmassa mainittiin Ohjaamo-toiminnan vahvistaminen osana nuorten työllisyyden tukemista (Osallistava ja osaava Suomi 2019).

Ohjaamot keräävät järjestelmällisesti palautetta toiminnastaan ja monissa Ohjaamoissa nuoria on pyritty osallistamaan Ohjaamojen kehittämistyöhön. Asiakaspalaute Ohjaamon palvelusta on ollut erinomaista. Keväällä 2017 toteutetussa asiakaspalautekyselyssä jopa noin 98 % asiakkaista koki saaneensa Ohjaamosta tarvitsemaansa tukea ja tietoa. Ohjaamoissa asioivat kokivat pääasiassa tullessa kuulluksi ja osallistuvansa omaan ohjausprosessiinsa. Myös tulevaisuuden suunnitelmien koettiin edistyneen (79 prosenttia vastanneista) ja luottamus työ- tai opiskelupaikan löytymistä kohtaan lisääntyi (78 prosenttia vastanneista). (Määttä et al. 2017, 35.)

### 1.2.1 Kirkkonummen Ohjaamo

Kirkkonummelle Ohjaamo luotiin ESR-hankkeena. Hankkeen päätavoitteena on Ohjaamo -toimintamallin käynnistäminen ja vakiinnuttaminen Kirkkonummen kunnassa.

Hankkeen osatavoitteina ovat:

1. Nuorten palveluohjauksen keskittäminen yhteen toimipisteeseen
2. Palvelumalli, joka vastaa nuorten palvelutarpeisiin monialaisesti ja oikea-aikaisesti
3. Nuorten työllistymistä tukevien ja edistävien yhteistyörakenteiden luominen
4. Jalkauttaa nuorten palveluohjaus kunnan ”kolmeen keskuksen”
5. Maahanmuuttajanuorten syrjäytymisen ehkäisy (Ohjaamo Kirkkonummi, Kyrkslätt Navigatörn hankesuunnitelma.)

Ohjaamon tilat rakennettiin alkuvuodesta 2019 keskeiselle sijainnille osoitteeseen Kirkkotallintie 1. Jo tilojen remontointiin osallistuivat kunnan työpajatoiminnassa mukana olevat nuoret. Kirkkonummen Ohjaamo avasi ovensa 25.3.2019. Ohjaamo on auki tiistaista perjantaihin klo 12-16, muutoin ajanvarauksella. Henkilöstöön kuuluvat hankkeen aikana ohjaamopäällikkö, jolla on kokonaisvastuu toiminnasta sekä hankekoordinaattori, joka vastaa mm. toiminnan koordinoinnista ja viestinnästä. Lisäksi Ohjaamon henkilöstöön kuuluu kaksi hanketyöntekijää, jotka toimivat nuorten palveluneuvojina. Myös TE-toimiston työntekijä on määrä olla osa Ohjaamon ydintiimiä, mutta kesällä 2019 TE-toimiston asiantuntija ei vielä työskennellyt Kirkkonummen Ohjaamossa.

Varsinaisen Ohjaamo-henkilöstön lisäksi toimintaan ja sen kehittämiseen osallistuu laaja verkosto, joka koostuu kunnan toimijoista sekä paikallisista työnantajista, järjestöistä ja oppilaitoksista.

Sen lisäksi, että palveluohjaajat ovat paikalla maanantaista perjantaihin, Kirkkonummen Ohjaamon verkosto osallistuu Ohjaamon toimintaan eri tavoin omien resurssiensa puitteissa. Kuvassa 2 on esitetty Ohjaamon kesäkuun viikkokalenterit, jossa Ohjaamon palveluneuvojien lisäksi neuvontaa ja palvelua tarjoavat verkoston jäsenet.

	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
VK 23	Maanantaisin ja aamupäivisin voit tulla käymään Ohjaamossa ajanvarauksella. Ota yhteyttä ja sovitaan aika!	4.6 12-16 palveluohjaajat	5.6 12-16 palveluohjaajat 12-14 psykologi tavattavissa 14-15 Asunnon haku info	6.6 12-16 palveluohjaajat 12-16 Navigatorm Saba 12-16 Toimarin ohjaaja ja terveydenhoitaja 14-16 Päiväkeskus Ankkuri	7.6 12-16 palveluohjaajat
VK 24	10.6 12-16 Työnhaun boosti!	11.6 12-15 Työnantajatreffit! BOLT.works oy rekrytoi 12-16 SVEPS	12.6 12-16 palveluohjaajat	13.6 12-16 palveluohjaajat 12-16 Navigatorm Saba	14.6 12-16 palveluohjaajat
VK 25	Maanantaisin ja aamupäivisin voit tulla käymään Ohjaamossa ajanvarauksella. Ota yhteyttä ja sovitaan aika!	18.6 12-16 palveluohjaajat	19.6 12-16 palveluohjaajat	20.6 12-16 palveluohjaajat 12-16 Navigatorm Saba 12-16 Toimarin ohjaaja	21.6 Juhannusaatto Ohjaamo kiinni
VK 26		25.6 12-16 palveluohjaajat 12-14 kesäterkkari Nina	26.6 12-16 palveluohjaajat 13-14 Talous- ja velkaneuvonta info 14-16 talousneuvontaa 14-16 Mielen hyvinvointi / Saara	27.6 12-16 palveluohjaajat 12-16 Navigatorm Saba 12-14 kesäterkkari Nina	28.6 12-16 palveluohjaajat

Kuvio 2. Kirkkonummen Ohjaamon kesäkuun viikkokalenteri (Ohjaamo Kirkkonummi Instagram 5.6.2019)

## 2 Kehittämistyön konteksti - nuoret, syrjäytyminen ja osallisuus

Viime vuosina julkisessa keskustelussa on ollut pinnalla hyvinvointivaltiomme polarisoituminen: jako hyvin ja heikosti pärjäävien välillä on kasvanut. Tämä näkyy myös nuorten elämässä. Hyvinvointierot ovat kärjistyneet nuorten välillä ja erityisesti huono-osaisuus ja pahoinvointi on kasautunut tietyille nuorille. (Esim. Leppänen, Pulkkinen & Nieminen 2019.)

Nuorten hyvinvointi on yksi keskeisimmistä teemoista nuorisopolitiikassa. Sipilän hallituksen Nuorisopoliittisessa ohjelmassa 2017-2019 mainitaan, että Suomen väestörakenteessa on havaittavissa nuorten osalta ainakin kolme merkittävää kehityssuuntaa: 1) nuorten osuus koko väestöstä laskee, 2) nuorten väestöosuuden alueelliset erot suurenevat ja 3) kulttuurinen moninaisuus yhteiskunnassa, etenkin nuoren väestön keskuudessa, kasvaa. Suurimpia nuoriin liittyvistä kysymyksistä ovat nuorten työllistymisen lisäksi heidän kiinnittymisensä yhteiskuntaan sekä nuorten vaikuttamismahdollisuudet.

Tämä luku luo kehittämistyön kontekstin ja toimii osittain työn tietopohjana. Luvussa keskitytään nuorten tilanteeseen yleisesti sekä nuorten työllisyyteen ja syrjäytymiseen tilastojen valossa. Tämän jälkeen käsitellään nuorten osallisuutta sekä nuorisolakia.

### 2.1 Nuorisotyöttömyys

Työttömäksi määritellään työnhakija, joka ei ole työsuhteessa eikä työttömyysturvalain 2 luvussa tarkoitettulla tavalla työllisty päätoimisesti yritystoiminnassa tai omassa työssään ja joka

ei ole työttömyysturvalain 2 luvussa tarkoitettu päätoiminen opiskelija (Työttömyysturvalaki 2. luku 1 §).

Nuorten työttömyys on vähentynyt vuonna 2018 alkaneen positiivisen työllisyyskehityksen myötä. Koko maassa oli huhtikuussa 2019 reilu 31 000 alle 25 -vuotiasta työtöntä työnhakijaa, mikä on 9,3 prosenttia vähemmän kuin huhtikuussa 2018 (Työllisyyskatsaus huhtikuu 2019). Nuorten 15-24-vuotiaiden työttömyysaste, eli työttömien osuus työvoimasta, oli huhtikuussa 23,4 prosenttia. Uudellamaalla alle 25 -vuotiaita työttömiä työnhakijoita oli vuoden 2019 huhtikuussa 12,6 prosenttia vähemmän kuin vuotta aiemmin. (Uusimaa työllisyyskatsaus huhtikuu 2019.)

Nuorten työttömyysaste on käytännössä aina korkeampi kuin aikuisväestön. Tämä johtuu muun muassa siitä, että nuorten liikkuvuus työmarkkinoilla on suurta. Nuorten vaihtavat työpaikkaa ja liikkuvat opintojen ja töiden välissä, jolloin väliin voi jäädä lyhyitä työttömyysjaksoja. Nuoret työllistyvät usein määräaikaisiin työsuhteisiin, jotka saattavat päättyä työttömyysjaksoon. (Patio 2019.) Työttömyys ja toimeentulo-ongelmat ovat yleisempiä vain perusasteen koulutuksen suorittaneilla nuorilla verrattuna koulutetumpiin nuoriin aikuisiin (THL 2018).

## 2.2 Nuorten syrjäytyminen tilastojen valossa

Nuorten syrjäytymistä tilastoidaan NEET-lukujen (Not in Employment, Education or Training) avulla eli syrjäytyneiksi luokitellaan ne työvoiman ja opiskelun ulkopuoliset nuoret, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä koulutusta eikä työpaikkaa. Tosin on huomioitava, että osa NEET-nuorista ei ole syrjäytyneitä vaan tähän ryhmään kuuluu esimerkiksi välivuotta pitäviä tai opipilaitoksiin pyrkiviä nuoria. Vuonna 2010 yli puolet NEET-nuorista oli sellaisia, jotka eivät opiskelleet eivätkä olleet ilmoittautuneet työnhakijoiksi. Tämä tarkoittaa, että noin 30 000 nuorta ei ollut minkään järjestelmän piirissä (Myrskylä 2012, 1-2).

Työn ja koulutuksen ulkopuolella olevat nuoret eivät kuitenkaan ole yhtenäinen ryhmä. Siinä missä toiset tarvitsevat monenlaista apua ja palveluita, osa työn ja koulutuksen ulkopuolella olevista nuorista ovat hyvin motivoituneita ja kykeneviä saamaan työ- tai opiskelupaikan (Aaltonen, Berg & Ikäheimo 2015, 128). Viiden vuoden kuluessa suurin osa (60 %) syrjäytyneistä nuorista on siirtynyt töihin tai opiskelemaan. (Myrskylä 2012, 1-2.)

Syrjäytyneiden nuorten määrä oli vuonna 2018 hieman alle 66 000, joka on 12 prosenttia kaikista nuorista. Määrä laski noin 2 500 nuorella edellisestä vuodesta. Syrjäytyneiden nuorten määrän lasku on pitkälti parantuneen työllisyystilanteen vaikutusta, mikä näkyy myös nuorten työllisyystilanteen kohenemisena. (Me-säätiö 2019; Valtioneuvosto 2019.) Vaikka suunta on hyvä, NEET-nuorten määrä on yhä suurempi kuin muissa Pohjoismaissa (Simonen 2019, 10).

Erityisesti koulutuksen puute on tärkeä huono-osaisuuden ja syrjäytymisen riskitekijä (esim. Sipilä, Kestilä & Martikainen 2011). Me-säätiön ja THL:n syrjäytymisen dynamiikkaa selvittävän mallin mukaan (THL & Me-säätiö 2019) toisen asteen tutkinnon puuttuminen 25 vuoden iässä oli toiseksi merkittävin tekijä syrjäytymisessä. Syrjäytyneistä 15-29 -vuotiaista nuorista 80 % ei suorita lainkaan toisen asteen tutkintoa. Mitä pidempään ulkopuolisuutta jatkuu, sitä pienemmäksi tutkintoja suorittavien osuus laskee. Peruskoulun jälkeisessä nivelvaiheessa koulutuksesta syrjään jääneillä on kohonnut riski jäädä pysyvästi osattomiksi koulutuksesta ja työstä. Syrjäytyminen on pitkälti myös kotouttamisen ongelma. Vuonna 2010 vieraskielisistä kouluttamattomista nuorista joka kolmas oli syrjäytynyt, kun kantaväestöstä syrjässä oli joka kahdeksas nuori. (Myrskylä 2012, 1-2.)

Vanhempien sosioekonomisen taustan on todettu vaikuttavan nuorten elinoloihin. Esimerkiksi vanhempien työttömyyden on havaittu ennustavan lasten tulevaa työmarkkina-asemaa (Valtion nuorisoneuvosto 2019). Myös lapsuuden perheen elämää kuormittavat muut asiat kuten mielenterveys- ja päihdeongelmat, muut terveydelliset seikat sekä konfliktit erityisesti jatkuessaan pitkään saattavat vaikuttaa lapsen myöhempään hyvinvointiin (THL b. 2019).

Nuorten syrjäytyminen ja huono-osaisuus liittyvät pitkälti vain peruskoulun suorittaneiden nuorten työllistymisongelmiin. Vaikka nuorten syrjäytymisestä puhuttaessa viitataan usein koulutus- ja työmarkkinajärjestelmien ulkopuolelle jäämiseen sekä toimeentulo-ongelmiin, myös elämänhallinnan puute ja terveydelliset ongelmat liittyvät vahvasti nuorten syrjäytymiseen (Kestilä, Heino & Solantaus 2011). Pelkästään yksi tekijä ei välttämättä tee ihmisestä syrjäytyneitä vaan huono-osaisuuden kasaantuessa ihmisen kysy hallita omaa elämäänsä heikentyy (Berg, Huurre, Kiviruusu & Aro 2011, 168). Ongelmien kasaantuessa ne myös saattavat vahvistaa toisiaan. Esimerkiksi heikko terveydentila voi vaikeuttaa työllistymistä, mikä voi viedä nuorta entistä syrjemmäksi myös sosiaalisista suhteista tai mielekkästä tekemisestä (Aaltonen et al. 2015, 128).

Vaikka nuorten syrjäytyminen liittyy vahvasti koulutuksen ja työn puutteeseen, siihen liittyy myös monenlaisten muiden haasteiden kasaantuminen. Syrjäytymiseen liittyy voimakkaasti myös erilaiset elämänhallinnan ja terveydentilan haasteet. Uutena syrjäytymisen ilmiönä on todettu olevan nuoren kokema yksinäisyys. NEET-nuorilla on havaittu esiintyvän muita nuoria enemmän epäluottamusta yhteiskuntaa kohtaan, he kokivat enemmän yksinäisyyttä sekä sijoittuvat itsensä muita nuoria useammin yhteiskunnan laitamille. (Gretschel & Myllyniemi 2017)

Jenni Simonen (2019) analysoi Nuorisotutkimusseuran keräämää NEET-nuorien haastatteluaineistoa. Vastoin NEET-nuoriin liittyviä ennakkoluuloja haastatteluaineisto osoittaa, että nämä nuoret ottavat vastuuta itsestään ja osaavat tarkastella omaa tilannettaan hyvin analyytisesti. Haastateltujen nuorten viestit liittyivät seuraaviin toiveisiin:

1. Koulukiusaaminen on saatava kuriin
2. Työllistymistä on tuettava
3. Mielekästä tekemistä ja toimintaa on oltava tarjolla
4. Opinto-ohjauksen tulee olla onnistunutta ja koulun keskeytykset on kitkettävä
5. Velkaongelmia tulee vähentää
6. Kohtaamisen tulee olla keskiössä

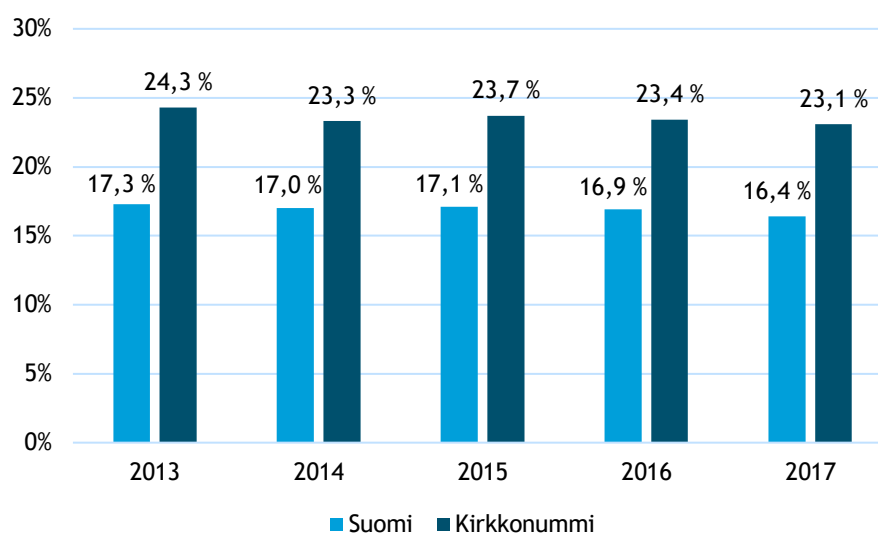
Vain peruskoulun suorittaneiden nuorten työllistymisongelmiin sekä syrjäytymiseen liittyen pääministeri Rinteen hallitusohjelmassa (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 164-165) on asetettu tavoite oppivelvollisuusiän korottamisesta 18 ikävuoteen. Hallitusohjelmassa on esitetty aikomus rakentaa oppivelvollisuuden sisään erilaisia opinto- ja tukimuotoja, jotka voidaan sisällyttää toisen asteen tutkintoihin. Näitä olisivat esimerkiksi kymppiluokat, kansanopistot, työpajatoiminta, kuntoutus sekä valmentavat koulutukset. Valmistelun yhteydessä on määrä käydä läpi toisen asteen keskeyttämisen syyt, joiden pohjalta ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi. Lisäksi hallitusohjelman mukaan osana oppivelvollisuutta kehitetään toisen asteen valmistavia koulutuksia ja nivelvaiheen ohjausta helpottamaan siirtymistä toisen asteen koulutukseen. Opinto-ohjausta vahvistetaan eri koulutusasteilla. Lisäksi hallitusohjelmassa on tavoite vahvistaa peruskoulun mahdollisuuksia tarjota jokaiselle riittävät valmiudet suoriutua toisen asteen koulutuksesta.

Sen lisäksi, että syrjäytymisen inhimillisen näkökulman lisäksi ainoastaan peruskoulun suorittanut henkilö aiheuttaa yhteiskunnalle jopa 370 000 euron lisäkustannukset verrattuna koulutuksen hankkiviin (Hilli, Ståhl, Merikukka & Ristikari 2017, 673). Syrjäytymistä ei voi kuitenkaan ratkoa ainoastaan työllistymisen tai kouluttautumisen näkökulmasta. Syrjäytymiseen tulisi vastata monipuolisilla palveluilla, joissa huomioidaan nuoren elämän kokonaistilanne.

### 2.2.1 Nuoret Kirkkonummella

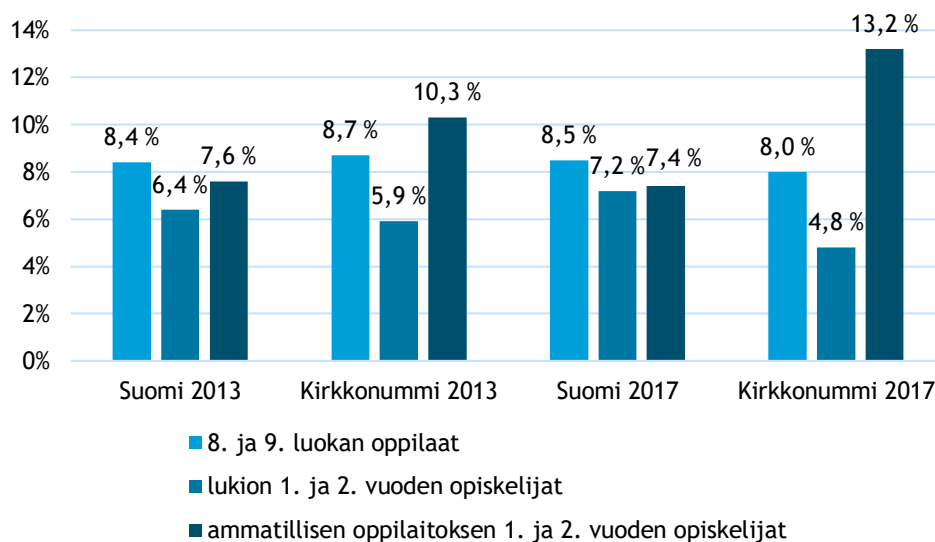
Kirkkonummella oli huhtikuun 2019 lopussa yhteensä 1 270 työtöntä työnhakijaa, mikä on 212 (-14 %) vähemmän kuin vuosi sitten. Työttömyysaste oli huhtikuussa 2019 6,4 %. Myös nuorisotyöttömyys oli huhtikuussa 2019 alhaisempi vuoden takaiseen verrattuna. Alle 30-vuotiaita oli työttömänä yhteensä 239. Alle 25-vuotiaita oli työttömänä 123, mikä on 44 (-26,3 %) vähemmän kuin vuosi sitten. Alle 25-vuotiaiden työttömien työnhakijoiden osuus alle 25-vuotiaasta työvoimasta oli 8,0 %. 25-29-vuotiaita oli työttömänä 116, mikä on 39 (-25,2 %) vähemmän kuin vuosi sitten. Noin 27 prosenttia alle 30-vuotiaista työttömistä työnhakijoista oli suorittanut ainoastaan peruskoulun. (Uusimaa työllisyyskatsaus huhtikuu 2019; Nuorisotyöttömyyden seuranta Uudenmaan ELY-keskuksen alueella 2019.)

Vuonna 2017 Kirkkonummen 20-29-vuotiaista ainoastaan perusasteen suorittaneita nuoria oli 23 prosenttia. Tämä on lähes seitsemän prosenttiyksikköä enemmän kuin Suomessa keskimäärin (kuvio 3).



Kuvio 3. Vain perusasteen suorittaneet 20-29 -vuotiaat (Suomen virallinen tilasto 2017)

Nuorten tunteman yksinäisyyden osalta Kirkkonummelaiset ovat muutoin paremmassa asemassa kuin Suomessa keskimäärin, mutta ammatillisten oppilaitosten 1. ja 2. vuoden opiskelijoista yli 13 prosenttia kokee, ettei heillä ole yhtään läheistä ystävää. Osuus on selvästi suurempi kuin Suomessa keskimäärin.



Kuvio 4. Ei yhtään läheistä ystävää, osuus eri koulutusasteilla (Sotkanet, info ind 292, 3932, 3917).

### 2.3 Nuorisopoliittiset tavoitteet ja nuorisolaki

Nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen sekä nuorten koulutus ja työllistyminen on jo pitkään ollut yhteiskunnallisen päätöksenteon tavoite. Viime vuosina nuorten syrjäytymisen ehkäisyä on



toteutettu esimerkiksi vuonna 2013 voimaan tulleen Nuorisotakuun avulla. Nuorisotakuu tarkoittaa sitä, että jokaiselle alle 25-vuotiaalle nuorelle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle tarjotaan työ-, työkokeilu- opiskelu, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi ilmoittautumisesta (Nuorisotakuu 2019).

Sipilän hallituksen kansallisessa nuorisopoliittisessa ohjelmassa oli määritelty viisi tavoitetta (Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma vuosille 2017-2019, 8):

1. Jokaisella lapsella ja nuorella on mahdollisuus vähintään yhteen mieluisaan harrastukseen;
2. Nuorten työllistymistäidot ovat vahvistuneet ja syrjäytyminen vähenee;
3. Nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia lisätään;
4. Yhä harvemmalla nuorella on mielenterveysongelmia ehkäisevän toiminnan ansiosta; ja
5. Nuori saa riittävää neuvontaa ja muuta tukea itsenäiseen asumiseensa

Ohjelman mukaan nuorten työllistymisedellytyksiä parannetaan muun muassa varmistamalla monialaisten Ohjaamo-palveluiden toiminnan jatkuminen. Nuorten osallistumisen tukemiseksi on tavoitteena parantaa viranomaisten osaamista nuorten kuulemisessa.

Nuorisotyö ja -politiikka kuuluvat kunnan tehtäviin (Nuorisolaki 8 §). Toteuttaessaan 2 §:n tavoitteita ja lähtökohtia kunnan tulee paikalliset olosuhteet huomioon ottaen luoda edellytyksiä nuorisotyölle ja -toiminnalle järjestämällä nuorille suunnattuja palveluja ja tiloja sekä tukemalla nuorten kansalaistoimintaa.

Kunnan tulee 1 momentissa tarkoitettua tehtävää hoitaessaan olla tarpeen mukaan yhteistyössä muiden nuorille palveluja tuottavien viranomaisten sekä nuorten, heidän perheidensä, nuorisoalan järjestöjen, seurakuntien ja muiden nuorisotyötä tekevien tahojen kanssa.

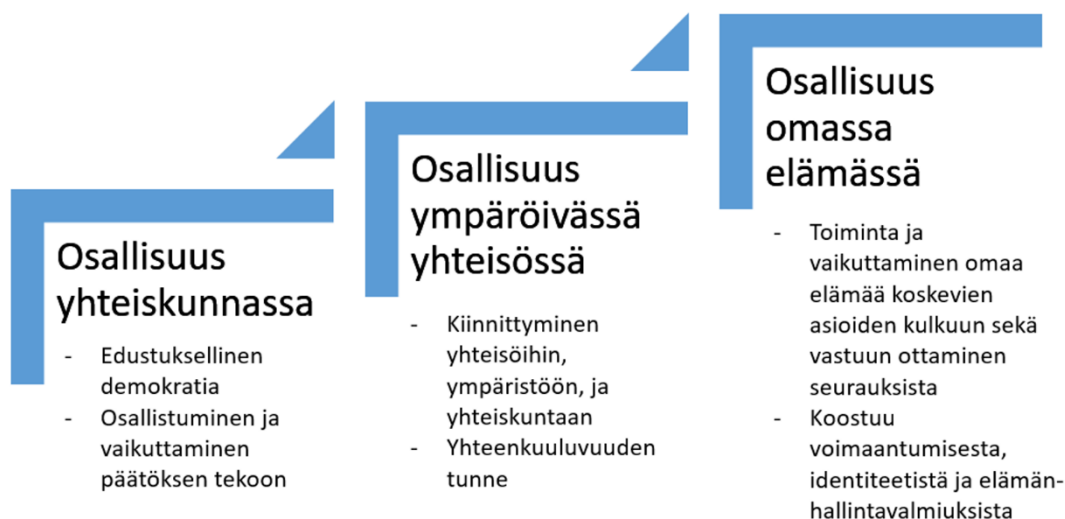
Nuorisolain 9 pykälän mukaan (Nuorisolaki 9 §) paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten kunnassa on oltava ohjaus- ja palveluverkosto tai muu vastaava yhteistyöryhmä, jonka kohderyhmänä ovat kaikki kunnassa asuvat nuoret. Verkoston tai muun vastaavan yhteistyöryhmän tehtävänä on muun muassa edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista, yhteisiä menettelytapoja nuoren palveluihin ohjaamisessa sekä tiedonvaihdon sujuvuutta.

Lisäksi nuorisolain 24 pykälän mukaan kunnan ja valtion viranomaisen tulee tarjota ja järjestää nuorille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa paikallista, alueellista ja valtakunnallista nuorisotyötä ja -politiikkaa koskevien asioiden käsittelyyn tai heitä tulee muutoin kuulla mainituissa asioissa. Lisäksi nuoria on kuultava heitä koskevissa asioissa.

## 2.4 Nuoret, palvelut ja osallisuus

Osallisuuden määritelmä on vaikeasti rajattava ja termillä on erilaisia merkityssisältöjä riippuen käyttötarkoituksesta. Osallisuus voidaan ajatella olevan kuulumisen ja mukana olemisen tunnetta yhteisössä tai yhteiskunnassa. Se on subjektiivinen tunne, joka lähtee aina yksilön omaehtoisuudesta. Osallisuus on myös vaikuttamista omaa elämää koskevien asioiden kulkuun sekä vastuun ottamista seurauksista. Osallisuus on kytköksissä yksilön henkilökohtaiseen identiteettiin ja elämysmaailmaan sekä yksilön voimavaroihin osallistua. Nämä voimavarat vaihtelevat elämäntilanteen mukaan yksilön mahdollisuuksiin, kykyyn ja jaksamiseen osallistua. (Särkelä-Kukko 2014, 34-36.)

Osallisuus on monitasoinen tuntemisen, kuulumisen ja tekemisen kokonaisuus. Yksilö voi kokea olevansa osallinen eri toimintojen ja elämän osa-alueiden kautta. Näitä ovat esimerkiksi työ, opiskelu, harrastukset tai erilainen vaikuttamistoiminta. Tunne osallisuudesta syntyy usein pienten arkisten asioiden kautta ja kuulluksi tulemisen tunteesta. Osallistumisen ulottuvuuksia ja tasoja voidaan kuvata usealla eri tavalla. Alla on kuvattu osallisuuden eri tasot yksilön omassa elämässä, ympäröivässä yhteisössä sekä laajemmin yhteiskunnassa. Osallisuuden kokemuksen syntyminen yksilölle vaatii kiinnittymistä ja vaikutusmahdollisuuksia omaa elämää koskevien asioiden kulkuun. Lisäksi osallisuudessa on kyse kiinnittymisestä yhteisöihin, ympäristöön tai yhteiskuntaan, yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisestä. (Särkelä-Kukko 2014, 34-49.)



Kuvio 5. Osallisuuden portaat (mukaillen Särkelä-Kukko & Rouvinen-Vilenius 2014 teoksessa *Osallisuuden jäljillä* 2014)

Usein koulutuksen ja työn ulkopuolella olevat nuoret päätyvät ulkoapäin määriteltyjen toimien ja palvelujen kohteiksi (esim. Simonen 2019, 9). Tämä ei luo tunnetta osallisu-

desta tai toimijuudesta. Lasten ja nuorten osallisuuden vahvistaminen on nykyisin vahva yhteiskunnallinen tavoite (esim. Gretschel & Kiilakoski 2012, 5-6; Peltola & Moisio 2017, 22; Pekkarinen & Vehkalahti 2012, 10). Osallisuudella voidaan tarkoittaa lasten ja nuorten kuulemiseen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen vaikuttavia foorumeita, kuten nuorisovaltuustot tai koulujen oppilaskunnat. Toisaalta osallisuudella tarkoitetaan myös osallisuutta työelämässä ja yhteiskunnassa. (Peltola & Moisio 2017, 22; Gretschel & Kiilakoski 2012, 16.) Palveluissa osallisuus saavutetaan aitojen asiakaskohtaamisten kautta. Hyvä kohtaaminen koostuu esimerkiksi kasvokkaisuudesta, luottamuksellisuudesta, läsnäolosta ja pitkäaikaisuudesta. Osallisuus edellyttää ammatillista osaamista nuorten asiakkaiden kohtaamisessa, nuoren kokemusten ja tiedon arvostamista sekä erilaisen toimijuuden rakenteellisten esteiden tunnistamista ja purkamista. (Peltola & Moisio 2017, 23, 45.)

Nuorten palvelujärjestelmän sektoroituneisuudesta on puhuttu jo pitkään. Useimmat tutkimukset (esimerkiksi Määttä & Keskitalo 2014, 198; Pajamäki & Okker 2018, 74; Lämsä, Ahonen, Appelqvist-Schmidlechner & Tuulio-Henrikson 2018, 128; Määttä 2015, 28) ovat osoittaneet, että nuorille suunnatut palvelut ovat hajanaisia ja palvelujärjestelmät kankeita. Kaikilla nuorilla ei ole voimavaroja asioida pirstalaisessa palvelujärjestelmässä. Palvelujärjestelmä, jossa ei ole huomioitu nuoren kokonaisvaltaista palvelutarvetta ja tukea, ei pidemmän päälle ole kestävä niin nuoren kuin julkisenkaan talouden kannalta. (Kautto & al. 2017, 14.) Lisäksi nuorten palvelujärjestelmän ongelmana on se, että nuoret nähdään nykyisessä järjestelmässä lähinnä objekteina ja toimenpiteiden kohteina.

Lasten ja nuorten osallisuudella palveluissa tarkoitetaan sitä, miten lapset ja nuoret tulevat kuulluiksi palveluissa, miten heidät kohdataan ja miten helposti he kokevat ylipäänsä pääsevänsä palvelujen piiriin eli miten saavutettavia palvelut ovat lasten ja nuorten näkökulmasta. Lisäksi oleellista on, millaisiksi lapset ja nuoret kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa osallistuessaan palveluihin. (Peltola & Moisio 2017, 21, 46; Gretschel & Kiilakoski 2012, 5-6.)

Kuten yllä todettiin, nuorten syrjäytyminen on monisyinen ongelma, jonka selvittämiseksi kunkin nuoren tilannetta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti. Nuorille suunnattuja palveluita kuvataan kuitenkin hyvin pirstaleisiksi, jolloin nuorten on vaikea hahmottaa palvelujärjestelmää. Palveluita on vaikea löytää ja käytännön asiointi palveluissa hankaloituu, kun kenellekään ei ole kokonaiskuvaa nuoren tilanteesta (Bushnaief & Nikula 2016, 7; Sitra 2015, 2). Palveluiden pirstaleisuus tuli esille myös tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä asiantuntijahaastatteluissa.

Aaltosen ja muiden (2015, 129-131) mukaan palvelut eivät kohtaa niiden nuorten tarpeita, joilla on alentunut toimintakyky. Palveluihin pääsy saattaa edellyttää sellaista aktiivisuutta, jota heikosti pärjäävillä nuorilla ei ole. Pitkien odotusaikojen lisäksi nuorten näkökulmasta

ongelmallista oli palveluiden niukka aikaresurssi. Toisaalta myös palvelujärjestelmän joustamattomuus johtaa siihen, etteivät nuoret koe palveluiden vastaavan heidän tarpeitaan. Erityisesti nuoret kaipaavat päivystysluonteisia ja henkilökohtaista asiointimahdollisuutta tarjoavia palveluita sähköpostin tai puhelimen sijaan. Työntekijät puolestaan kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa huonoiksi, kun palveluiden toimia määrittelevät pitkälti ylhäältä annetut ohjeistukset ja velvoitteet. Lisäksi palveluiden ongelmana on erityisesti mielenterveyspalveluiden osalta palveluiden riittämättömyys.

Erityisesti psyykkiseen hyvinvointiin liittyvissä palveluissa nuorten osallisuus ja huomioiminen on vielä vähäistä, eivätkä nuoret pääse vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin. Pajamäen & Okkerin (2019) mukaan palvelujen rakenteet eivät huomioi nuorten tarpeita, mikä estää nuorten kokonaistilanteen hahmottamisen. Tämä johtaa siihen, että nuoret eivät myöskään tule kokonaisvaltaisesti kohdatuiksi palveluissa. Myös Simonen (2019, 7) korostaa, että erityisesti ”arvostuksen, osallisuuden ja toimijuuden kokemusten vahvistaminen on nuorten hyvinvoinnin edistämisessä keskeistä”.

### 3 Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu julkisten innovaatioiden luomisessa

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu. Tämä tarkoittaa, että palvelun kehittämisessä hyödynnettiin muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista. Palvelumuotoilu muodostaa selkeän prosessin kehittämistehtävälle sekä työkaluja, joilla kehittämistehtävää viedään eteenpäin. Palvelumuotoilua lähestymistapana voidaan hyödyntää hyvin erilaisissa kehittämistehtävissä sekä eri tasoilla. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää uusien tai jo toiminnassa olevien palveluiden kehittämisen lisäksi esimerkiksi prosessien, strategian kuin liiketoimintamallien kehittämistyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.)

Tämä luku toimii kehittämistyön varsinaisena teoreettisena tietopohjana. Luvussa käsitellään muotoilujattelua ja palvelumuotoilua kehittämisen lähestymistapana sekä kuvataan kehittämistyössä käytetty palvelumuotoilun prosessi.

#### 3.1 Muotoilujattelu

Tyypillisesti muotoilu on suuntautunut visuaaliseen tai teknilliseen muotoiluun, mutta nykyisin muotoilu yhdistetään aiempaa selvemmin organisaatioiden käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan sekä kaupalliseen arvontuotantoon (Kälviäinen 2014). Muotoilusta on tullut entistä tärkeämpi osa suomalaista innovaatiotoimintaa ja sitä myöten tärkeä tekijä sekä kansalliselle että kansainväliselle kilpailukyvyllä (Lehtonen & Lehto 2014, 21, 27-28).

Muotoilujattelu (design thinking) on metodologia, jonka lähtökohtana innovaatioiden kehittämiselle on ihmiskeskeisyys. Innovaatiotoiminta perustuu sille, mitä ihmiset tosiasiaassa tarvitsevat ja kaipaavat elämäänsä (Brown 2008). Muotoilujatteluun liittyy organisaation kyky

toimia luovasti ja innovatiivisesti ratkaisukeskeisesti innovatiivisia työkaluja ja moninaista asi-  
antuntijuutta hyödyntäen sekä loppukäyttäjää huomioiden. Muotoiluajatteluun liittyy myös  
kyky sopeuttaa organisaation toiminta muutokseen. Muotoilutoiminnan tulos on useimmiten  
konsepti tai mallin kuvaus toiminnasta. (Miettinen 2014, 11.)

Muotoiluajattelu ei ole vain muotoilijoiden ajattelutapa, vaan muotoiluajattelua voidaan so-  
veltaa kaikenlaiseen kehittämistyöhön. Siihen sisältyy monialaisuus, todellisen ongelman etsi-  
minen ja kriittinen tarkastelu, useiden ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen, nopeat kokeilut,  
epäonnistumisen hyväksyminen sekä iteraatiot (Kälviäinen 2014, 46).

Muotoiluajattelu on lähestymistapa tai metodologia, jota käytetään innovaatiotoiminnassa tai  
palvelujen käyttäjien ongelmien ratkaisemisessa. Muotoiluajatteluun perustuvaa ja innovaa-  
totoiminnassa hyödynnettävää prosessia puolestaan kutsutaan palvelumuotoiluksi. Muotoili-  
joiden rooli voidaan puolestaan kuvata synteesiä tuottavina järjestelmäajattelijoina (Brown  
2008).

### 3.2 Palvelumuotoilu

Organisaatioiden haasteena on usein se, etteivät ne tunne asiakkaitaan eivätkä asiakkaiden  
tarpeita. Perinteiset tyytyväisyyskyselyt eivät välttämättä kerro palvelupolun ongelmakoh-  
dista eivätkä varsinkaan niiden syistä. Lisäksi organisaatiot toimivat pitkälti siiloissa, joissa eri  
osastojen työntekijöillä saattaa olla hyvin erilainen näkemys palvelusta tai siitä, miten pro-  
sessit toimivat.

Palvelumuotoilun lähtökohtana on käyttäjien toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien ko-  
konaisvaltainen ymmärrys (Miettinen, 2014, 11). Tämän asiakasymmärryksen perusteella voi-  
daan innovoida uusia palveluita tai kehittää jo käytössä olevia palveluita entistä toimivam-  
miksi. Palvelumuotoilua voidaan kuvata yleiseksi ajattelutavaksi, prosessiksi sekä työkaluvali-  
koimaksi (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 21).

Stickdorn ja muut (2018) ovat luoneet kuusi periaatetta, jotka ovat palvelumuotoilun keskei-  
siä elementtejä. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että siihen liittyy:

- Ihmiskeskeisyys: Palvelumuotoilu huomioi kaikkien niiden ihmisten näkökulmat, joita palvelumuotoiluprosessi tai palvelu koskee.
- Yhteistyö: Kehittämisprosessiin osallistuu kaikki kehittämisen kannalta oleelliset si-  
dosryhmät. Prosessissa hyödynnetään yhteiskehittämisen menetelmiä.
- Iteratiivisuus: Palvelumuotoilu on tutkivaa, mukautuvaa, kokeilevaa ja kehittämis-  
työtä tehdään iteratiivisesti. Kehitettyä palvelua/toimintatapaa/prosessia testataan  
prototyypin avulla ja muokataan tarvittaessa uudelleen.

- Sarjamaisuus: Palvelu on aina sarja tilanteita tai kohtaamisia, jotka liittyvät toisiinsa. Tämä prosessi tulisi visualisoida ymmärrettävään muotoon.
- Todellisuuteen perustuvaa: Kehittämiskohteeseen liittyvät tarpeet tulisi perustua tutkimukseen, prototyypit tulisi testata todellisessa ympäristössä ja palvelumuotoilun prosessin hyödyt tulisi olla mitattavia.
- Holistisuus: Kehittämisprosessissa tulisi huomioida kaikkien sidosryhmien lisäksi kaikki palvelun tai prosessin vaiheet sekä myös organisaation liiketoiminnalliset tai strategiset tarpeet. (Stickdorn & al. 2018, 24-28).

Viime vuosina palvelumuotoilu on vakiinnuttanut asemansa keskeisenä menetelmänä palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun tarkoituksena ei ole ainoastaan luoda ainutlaatuisia palvelukokemuksia käyttäjille tai asiakkaille. Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua hyödynnetään nykyisin palveluiden lisäksi myös muussa innovoinnissa ja suunnittelussa. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää koko organisaation toimintaa kohti aidosti asiakaskeskeisesti toimivaa organisaatiota. Tähän liittyy koko organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muutos. (Miettinen 2014, 13.)

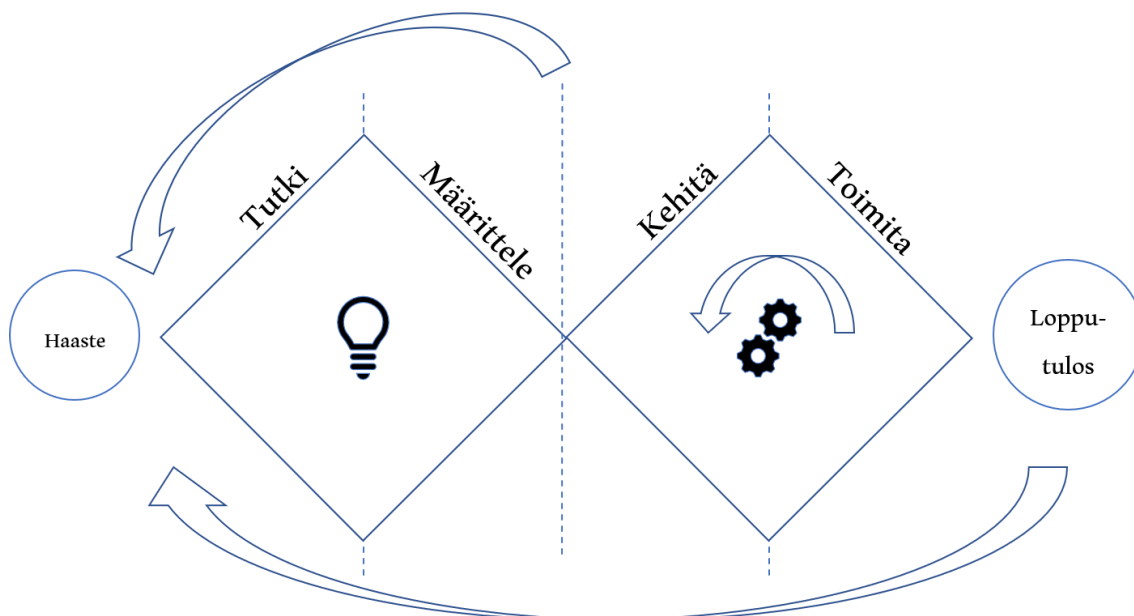
### 3.2.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi on jatkuvasti kehittyvä eli iteratiivinen. Palvelumuotoilun prosessia voidaan kuvata monella eri tavalla, mutta kenties yleisin on British Design Councilin vuonna 2005 kehittämä tuplatimantti -malli (double diamond). Tuplatimantti -mallia uudistettiin syksyllä 2019 ja se nimitettiin uudelleen ”Framework for Innovation” -malliksi.

Tuplatimantti malli (kuvio 5.) havainnollistaa palvelumuotoilun vaiheita. Tähän kuuluvat divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergenssi tarkoittaa ajatusmaailman avaamista ja avointa suhtautumista. Tässä vaiheessa kerätään tietoa tai ideoidaan mahdollisia ratkaisuja. Konvergenssi -vaiheessa tuotettua tietoa arvioidaan ja analysoidaan. Tässä vaiheessa pyritään kiteyttämään tuotettua tietoa tai rajaamaan ratkaisuvaihtoehtoja ja löytämään niistä parhaat ja toimivimmat. (British Design Council 2019.)

Prosessi alkaa tutki tai ymmärrä -vaiheella, jonka tavoitteena lisätä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiveista ja elämästä. Jos tarkoituksena on kehittää olemassa olevaa palvelua, tutki -vaiheessa kartoitetaan palvelun nykytilanne sekä selvitetään palvelun mahdollisia kipupisteitä tai pullonkaloja. Tutki -vaiheessa hyödynnetään tyypillisesti sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa kuten tilastoja, markkinatutkimuksia, asiakassegmentointia, haastatteluja, havainnointia, etnografiaa jne. Asiakasymmärryksen keräämistä ei kuitenkaan voi tehdä ainoastaan kvantitatiivisen aineiston avulla.

Määrittely -vaiheessa määritellään ratkottava ongelma tai mahdollisuus sekä palvelumuotoilu-prosessin tavoite.



Kuvio 6. Framework for innovation (mukaillen British Design Council)

Kehitä -vaiheessa laajennetaan taas ajattelumaailmaa ideoimalla ja kehittämällä useita erilaisia ratkaisumalleja edellisessä vaiheessa määritellyn haasteeseen. Ideointia tukevat luovat yhteiskehittämisen menetelmät.

Toimita -vaiheessa valitut uudet ratkaisut viimeistellään ja otetaan käyttöön. Uutta tai uudistettua palvelua voidaan testata käytännössä esimerkiksi pilotoimalla sitä oikeassa toimintaympäristössä.

Itse tuplatimantti-prosessin kuvauksen rinnalle British Design Council on koostanut muotoilun periaatteita, jotka tulisi huomioida jokaisessa muotoiluprosessissa. Nämä mukailevat pitkälti palvelumuotoilun periaatteita. British Design Councilin muotoiluperiaatteisiin kuuluu ihmisten asettaminen kehitystyön keskiöön, visuaalinen viestintä, yhteistyö ja yhteiskehittäminen sekä iteraatio.

Periaatteiden lisäksi kehittämisprosessin keskeisiä elementtejä ovat myös kuhunkin vaiheeseen sovellettavat oikeat menetelmät sekä uudenlainen organisaatiokulttuuri, jossa vaalitaan yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa sekä ihmisten osallistamista ratkaisun löytämiseksi. Innovaatiotoiminnan vahvistaminen vaatii sellaista johtamista, joka mahdollistaa innovaatiokapasiteetin kasvattamisen sekä ketterän kehityksen kokeiluineen ja oppimisineen. Ideoiden luomisen lisäksi on tärkeää luoda ja ylläpitää suhteita. (British Design Council 2019.)

Palvelumuotoiluprosessin ei ole tarkoitus olla lineaarinen eikä toteutus seuraa välttämättä vaiheita tutki - toimita. Prosessi on usein iteratiivinen jatkuvan kehityksen prosessi, jossa palvelua kehitetään koko ajan. (British Design Council 2019.)

### 3.3 Yhteiskehittämisellä lisäarvoa

Palvelumuotoilun keskiössä on kaikkien osapuolten osallistaminen toiminnan suunnitteluun. Palvelumuotoilun suosion kasvaessa myös yhteiskehittäminen on tullut yhä yleisemmäksi menetelmäksi. Jansen & Pieters (2017, 29) kirjoittavat paradigman muutoksesta perinteisestä suljetusta ”valtaparadigmasta” yhteiskehittämisen paradigmaan, jossa keskiössä ovat avoimuus, yhteistyö sekä jakaminen. Uudessa paradigmassa palvelu ja sen kehittäminen nähdään useiden toimijoiden vuorovaikutusprosessina.

Yhteiskehittäminen (co-creation, co-design) ottaa loppukäyttäjän syvällisesti mukaan koko palveluketjun tai toimintamallin kehittämiseen, jolloin palvelua tai toimintaa tehdään aidosti käyttäjien kanssa - ei pelkästään heitä varten. Loppukäyttäjien osallistuessa heille suunnatun palvelun kehittämiseen, kehittämistyö lisää heidän motivaatiotaan käyttää palvelua. Yhteiskehittämisen työtapojen avulla voidaan käyttäjät saada halukkaiksi jakamaan kokemuksiaan sekä tuottamaan konkreettisia tuloksia kokemuksistaan ja ajattelustaan. (Kälviäinen 2014, 45.)

Yhteiskehittäminen tuo suunnitteluun useita hyötyjä. Kehittäminen ja sen tuomat tulokset palvelun kehittämisessä pysyvät relevantteina, kun kaikki oleelliset osapuolet, erityisesti loppukäyttäjät osallistetaan kehittämistyöhön. Kun eri osapuolten ideat ja ajatukset ”törmäytetään” ohjatusti, syntyy uudenlaisia innovaatioita. Suunnittelutulosten validointi kaikilla osapuolilla edesauttaa suunnitteluprosessin tehokkuutta, kun varmistutaan siitä, että tehdään asiakkaan kannalta oikeita asioita oikein. Yhteiskehittäminen parantaa kaikin puolin lopputuloksen laadukkuutta, kun sekä loppukäyttäjien että sidosryhmien näkemykset on huomioitu suunnittelussa. Lisäksi loppukäyttäjien mukana olo levittää tietoisuutta palvelusta. (Jansen & Pieters 2017, 29-30.)

Yhteiskehittäminen palvelujen kehittämisessä avaa uusia mahdollisuuksia myös julkiselle sektorille. Christian Bason (2018, 198-203) viittaa edellä mainittuihin yhteiskehittämisen hyötyihin. Hänen mukaansa nimenomaan julkisten palvelujen yhteiskehittämisellä on kahdenlaisia hyötyjä: yhteissuunnittelun divergentit hyödyt edesauttavat avoimemman ja moniäänisemmän keskustelun ja edesauttaa palveluntuottajien mahdollisuuksia palvelujen laajempaan innovointiin. Yhteissuunnittelun toteutuksen hyödyt liittyvät puolestaan palvelun käyttäjien ja sidosryhmien osallistamisen etuihin kehitysprosessin lopputuloksen näkökulmasta. Kun palvelun kanssa tekemisissä olevat henkilöt ja ryhmät ovat mukana palvelun kehitysvaiheessa, on todennäköisempää, että lopputulos vastaa heidän tarpeisiinsa.



Yhteiskehittämisen haasteet liittyvät pääasiassa uudenlaisen toimintatavan käyttöön ottoon. Yhteiskehittämisen tulosten käyttöönotto vaatii organisaatiolta resursseja, sitoutumista ja ko-keilunhalua. Myös loppukäyttäjien rekrytointi ja motivointi kehittämistyössä saattaa olla haastavaa.

### 3.3.1 Yhteiskehittäminen ja avoimet innovaatiot

Yrityksen menestyminen globaalissa kilpailussa edellyttää innovaatioita. Aikaisempi käsitys innovaatiosta erosi kuitenkin tämän nykyisin käytetystä avoimen innovaation määritelmästä. Aiemmin innovaatioiden syntymisen katsottiin olevan lineaarinen prosessi. Uskottiin, että panostukset tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toimintaan synnyttäisivät innovaatioita, kun yrityksen omat tki-työntekijät keksisivät keskenään innovaatioita, jotka lopulta toisivat yritykselle kilpailuetua. Nykyisin tätä kutsutaan suljetuksi innovaatioksi tai vesiputousmalliksi. (Hannola, Friman, & Niemimuukko 2013.)

Nykyisen käsityksen mukaan innovaatiot eivät tapahdu lineaarisen mallin mukaan vaan monimutkaisessa iteratiivisessa prosessissa, jossa keskeisessä roolissa on vuorovaikutus muiden toimijoiden kesken. Muutokset yhteiskunnassa, työntekijöiden liikkuvuus, lyhyemmät innovaatio-syklit ja kehitystyön kasvavat kustannukset ovat vaikuttaneet avointen innovaatioiden lisääntymiseen. Avoimeksi innovaatiotoiminnaksi määritellään toiminta, jossa uusien ideoiden ja teknologioiden etsiminen organisaation ulkopuolelta on määrätietoista ja aktiivista ja jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tämä toiminta sisältää yhteistyön niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden kanssa. (Hannola, Friman, & Niemimuukko 2013; Chesbrough 2011, 68-70.)

Avointen innovaatioiden -mallista hyvä esimerkki ovat palveluinnovaatiot, sillä palveluprosesseissa käyttäjäkokemus luodaan yhdessä käyttäjän kanssa (Grönroos 2008; Chesbrough 2011). Chesbroughin (2011, 54-58) mukaan innovaatioprosessiin avoimuuteen perustuva palveluinnovaation sijoittuu juuri avoimen innovaation paradigmaan. Asiakkaalla on prosessiin liittyvää hiljaista tietoa, jonka vuoksi asiakkaan on tärkeää olla mukana prosessin kaikissa vaiheissa. Näin ollen palvelujen innovointitoimintaa ei voi tehdä suljetussa ympäristössä. Myös esimerkiksi Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila (2007, 79) toteavat palveluinnovaatioiden syntyvän hiljaisen tiedon pohjalta ja epämuodollisen ryhmätyön tuloksena.

Yhteiskehittäminen liittyy oleellisesti avoimiin innovaatioihin, sillä avoimet innovaatiot edellyttävät laajaa yhteistyötä niin asiakkaiden kuin sidosryhmien kanssa. Holmlidin ja muiden mukaan (2015: 548) innovaatioprosessissa voidaan soveltaa yhteiskehittämisen menetelmiä neljästä näkökulmasta: 1) ymmärryksen syventäminen, 2) kehittämistehtävän rajaaminen, 3) konseptin tutkiminen ja kehittäminen sekä 4) muutos ja toteuttaminen. Nämä yhteiskehittämisen vaiheet sopivat hyvin myös palvelumuotoilun prosessiin, jossa avaavat divergentit ja sulkevat konvergentit vaiheet seuraavat toisiaan kehittämistyön edetessä.

### 3.3.2 Julkisen sektorin palveluinnovaatiot

Hartleyn (2005, 33) ja Brandin (2005) mukaan verkostoituneen ja käyttäjälähtöisen avoimen innovaatiomallin soveltuu erityisen hyvin julkisen sektorin palvelujen innovointiin, koska niiden avulla voidaan tehokkaimmin ylittää siilorajoja. Julkisen sektorin innovointia on pyritty tehostamaan innovaatioyksiköiden (esim. Helsinki Design Lab tai Digi- ja väestötietoviraston palvelumuotoiluüksikkö) tai erillisten kehityshankkeiden avulla. Innovointikyvykyys tulisi kuitenkin saada systemaattisesti osaksi julkisen sektorin toimintaa ja ajattelutapaa. Tämä puolestaan vaatii muutoksia julkisen sektorin toimintaperiaatteissa. (Kurronen 2015, 29.)

Julkisen sektorin rakenteet sääntelyineen, normeineen ja ohjauksineen antavat perinteisesti heikot lähtökohdat innovoinnille. Avoin innovaatiotoiminta vaatii systemaattista innovaatiojärjestelmää, joka mahdollistaa innovoinnin osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tällaisen innovaatioprosessin luominen vaatii organisaatiolta yhteistä oppimista kokeilujen kautta. (Bason 2018, 4.) Erityisesti julkisella sektorilla innovaatiotoiminnan tuominen osaksi toimintaa ei tapahdu luonnostaan vaan se vaatii muutoksia julkisen sektorin toimintaperiaatteissa. Systemaattisen innovaatioprosessin luomista voidaan edesauttaa esimerkiksi perustaa innovaatiolaboratorioita, sisällyttämällä innovaatiot ja kehittäminen sekä formaaliin koulutukseen että luomalla lisäkoulutusmahdollisuuksia. Lisäksi systemaattisen innovaatiomallin luominen organisaatioon vaatii työkaluja ja oppaita tukemaan innovaatioprojekteja. Tarvitaan selkeä innovaatiomalli sekä ylimmän johdon koulutusta, jotta malli saadaan tuotua osaksi organisaation kulttuuria. (Bason 2018, 155-156.)

Sotarauta (2011, 52-54) toteaa, että kuntien osalta innovatiivisuuden lisääminen vaatisi kunnilta organisatorista oppimista sekä tiedon ja osaamisen jakamista sekä eri sektorien että kuntien välillä. Lisäksi kansalaisten ja yhteisöjen (myös piilevien) tarpeiden selvittäminen ja esille tuominen on oleellista innovatiivisen kunnan luomisessa. Lisäksi tarvitaan kannustimia järjestelmälliseen innovaatiotoimintaan. Kuntien tulisikin nostaa innovaatiotoiminta näkyvästi agendalle.

Kaiken kaikkiaan Suomella on kuitenkin hyvät edellytykset sekä poliittisen tasapainon, hallinnon tehokkuuden kuin inhimillisen pääoman puolesta. Suomi on jo useiden vuosien ajan ollut Global Innovation Indexin kärkimaita (Global Innovation Index 2019). Indeksi mittaa valtioiden innovaatiokapasiteettiä. Sekä hallinnon tehokkuus, että inhimillinen pääoma ovat tärkeitä julkisen sektorin innovaatioekosysteemin rakentamisessa.

### 3.4 Kohti asiakaskeskeisyyttä julkisten palveluiden kehittämisessä

Yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu (seuraavassa luvussa) ovat saamassa yhä enemmän jalansijaa myös julkisen sektorin ja julkisten palvelujen kehittämisessä. Tähän johtaneita syitä on yhteiskehittämisen ja osallistamisen yleisen paradigman muutoksen lisäksi taloudelliset ra-

joitteet tuottaa ja ylläpitää julkisia palveluita. Muotoilun avulla voidaan sekä parantaa julkisten palveluiden käyttäjien palvelukokemuksia sekä parhaassa tapauksessa myös vähentää palveluista aiheutuvia kustannuksia resurssien vähentyessä. Toisaalta muotoiluajattelun avulla voidaan myös kehittää ratkaisuja suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Julkiset palvelut ovat suurien haasteiden edessä, kun niiltä vaaditaan yhä parempaa laatua pienentyvillä resursseilla. Myös julkisten palveluiden digitalisaatiohankkeet tuovat uusia mahdollisuuksia palveluiden kehittämistyölle. (Lehtonen & Lehto 2014, 22-27.)

Toisen maailmansodan jälkeen vallalla oli ”Public Administration” paradigma, joka oli ylhäältä alaspäin johdettu, lainsäädäntöön ja sääntöihin perustuva malli. Julkisten palveluiden käyttäjät - kansalaiset - nähtiin asiakkaina, joilla ei ollut suoraa mahdollisuutta vaikuttaa käyttämiinsä julkisiin palveluihin. (Hartley 2005; 31).

1980-luvun alkupuolella kehitetty New Public Management (NPM) -malli pyrki siirtämään yksityisen sektorin toimintamalleja julkiselle sektorille. Näitä olivat mm. kustannustehokkuuden lisääminen sekä markkinalähtöisyyden tuominen julkisen sektorin puolelle. NPM-mallissa painotetaan myös sitä, että organisaatioiden tulisi olla ketteriä ja hierarkialtaan matalia ja että henkilökunnalla tulisi olla valtuudet toimia innovatiivisesti ja joustavasti. NPM-mallissa kansalainen nähtiin asiakkaana. Palvelun tulisi siirtyä ylhäältä alaspäin johdetusta toiminnasta ja standardoiduista palveluista kohti joustavuutta ja yksiköllisempää palvelua. Kansalaisten (eli asiakkaiden) suhde hallintoon ja julkisiin toimijoihin oli enemmänkin asiakassuhde, ja julkiset instituutiot nähtiin palveluntarjoajina. (Langergaard 2011, 205-206).

NPM-mallista on siirrytty kohti verkostomaista Network Governance -mallia, jossa korostuvat kumppanuuksien ja verkostojen roolit. Verkostojohtamisen Network Governance perustuu ajatukselle, että ihmiset (käyttäjät, kansalaiset) tietävät itse parhaiten, mitä he tarvitsevat. Näin ollen oppiminen innovatiivisilta käyttäjiltä on yksi tärkeä innovaatioiden lähde julkisten palveluiden kehittämisessä. Kansalaisten voimaannuttamisen lisäksi malli korostaa eri organisaatioiden ja toimijoiden osallistumista julkisten tehtävien toteuttamiseen. (Langergaard 2011, 210-211.)

Verkostomaiseen lähestymistapaan liittyy ilmiölähtöisyys, joka näkyy myös muun muassa Antti Rinteen hallitusohjelmassa. Lähteenmäki-Smith ja Virtanen käsittelevät ilmiölähtöistä hallintoa työpaperissa Ilmiölähtöinen julkinen hallinto (Sitra työpaperi 31.8.2019). Ilmiöt muodostavat tavan hahmottaa suuria, yhteiskunnallisesti ratkaistavia kokonaisuuksia, joihin voidaan vaikuttaa julkisen sektorin toimenpiteillä.

Työpaperissa suositellaan, että julkisen hallinnon tulisi siirtyä perinteisistä siiloutuneista hallinnonalakäytännöistä kohti yhteiskunnallisten ilmiöiden käsittelyä. Yhteiskunnallisten ilmiöiden ja ns. ”viheliäisen ongelmien” syyt ja vaikutusmekanismit ovat niin monimutkaisia, ettei

niitä voidaan ratkoa yhden hallinnonalan tai -tason alla. Näiden ongelmien hoitamiseen tarvitaan laaja-alaista osaamista. Haasteet tulisi ratkaista eri hallinnonalojen, sidosryhmien ja kansalaisten yhteistyön pohjalta. Juuri nuorten syrjäytyminen toimii esimerkkinä ilmiöstä, jonka syy-seuraussuhteet ovat niin moninaisia, että niiden hoitamiseen tarvitaan laaja-alainen kokonaiskuva.

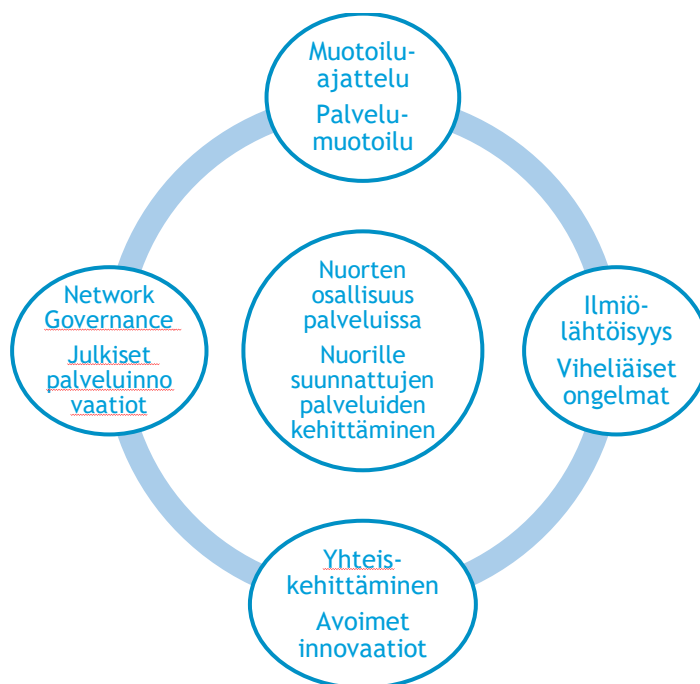
Hallinnon toiminnan ja yhteisen arvonluonnin tulisi olla avointa ja dialogista. Hallinnon tulisi toteuttaa yhteistä arvonluontia yhdessä kansalaisten ja kumppaneiden kanssa. Vaikka työpaperi keskittyy valtioneuvoston työn uudistamiseen, ilmiölähtöisyys ja systeemisen muutoksen tarpeet koskevat koko julkisen päätöksenteko- ja hallintojärjestelmän uudistamista - myös paikallis- ja aluehallintoa.

### 3.5 Yhteenveto tietopohjasta

Tässä kehittämistyössä keskiössä on nuorille suunnattujen palveluiden kehittäminen sekä nuorten osallisuus palveluissa (kuvio 7). Tietopohjana hyödynnettiin nuorten osallisuuteen liittyviä tutkimuksia. Sen lisäksi kehittämistyön lähtökohtana on hyödynnetty muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua.

Opinnäytetyön aihe liittyy tiiviisti yhteiskunnallisten viheliäiden ongelmien käsittelyyn sekä yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Nuorten syrjäytyminen on hyvä esimerkki, miten yhteiskunnallisia ilmiöitä ei voida ratkoa ainoastaan yhden hallinnonalan tai -tason toimesta vaan on ymmärrettävä ja huomioitava syrjäytymiseen liittyvät kompleksiset syy-seuraussuhteet. Ilmiölähtöisyys liittyy vahvasti nuorten syrjäytymisen teemaan. Yhteiskehittäminen liittyy puolestaan tiiviisti sekä ilmiölähtöisyyteen että palvelumuotoiluun. Yhteiskehittäminen nuorille suunnattujen palveluiden suunnittelussa ja kehittämistyössä tarkoittaa sitä, että nuoret on aidosti osallistettava palveluiden kehittämiseen. Ohjaamon osalta palveluja suunnitellaan laajassa verkostossa, johon kuuluvat sekä julkisen hallinnon että kolmannen sektorin toimijoita, mahdollisesti myös alueen työnantajia ja elinkeinoelämän edustajia. Mahdollisuudet yhteiskehittämiselle ja sen tuomille hyödyille on Ohjaamojen kohdalla erinomaiset.

Yhteiskehittäminen on puolestaan iso osa myös avointa innovaatiotoimintaa. Avoimet innovaatiot syntyvät eri toimijoiden yhteistyönä, oli kyse sitten julkisen sektorin tai kaupallisten toimijoiden innovaatioista. Julkisen hallinnon verkostojohtamisen malli, Network Governance, korostaa verkostojen ja kohtaamisten merkitystä julkisten palveluiden kehittämisessä. Se perustuu ajatukselle, että kansalaiset tietävät itse, mitä he tarvitsevat.



Kuvio 7. Kehittämistyön tietopohja

#### 4 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Tutkimuksella kehittämistyöllä tarkoitetaan työtä, jonka tavoitteena on työelämän kehittäminen sekä tutkittuun tietoon että käytännön kehittämistyöhön perustuen. Tutkimuksellinen kehittämistyö sijoittuu tieteellisen tutkimuksen ja kehittäjän omiin perustelemattomiin päätelmiin perustuvan ”arkiajattelun” väliin. Tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisimpiä piirteitä ovat muun muassa pyrkimys luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä ja uudistaa niitä. Kehittämistyön tueksi analysoidaan systemaattisesti tietoa sekä käytännöstä että teoriasta, kehittämistyössä käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti sekä ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Kehitystyön lähtökohtana on usein organisaation kehittämistarpeet ja sen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia sekä tuottaa uusia ideoita, käytäntöjä ja palveluita. Sen sijaan tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ei ole teorioiden testaaminen tai uuden teorian luominen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17-19.)

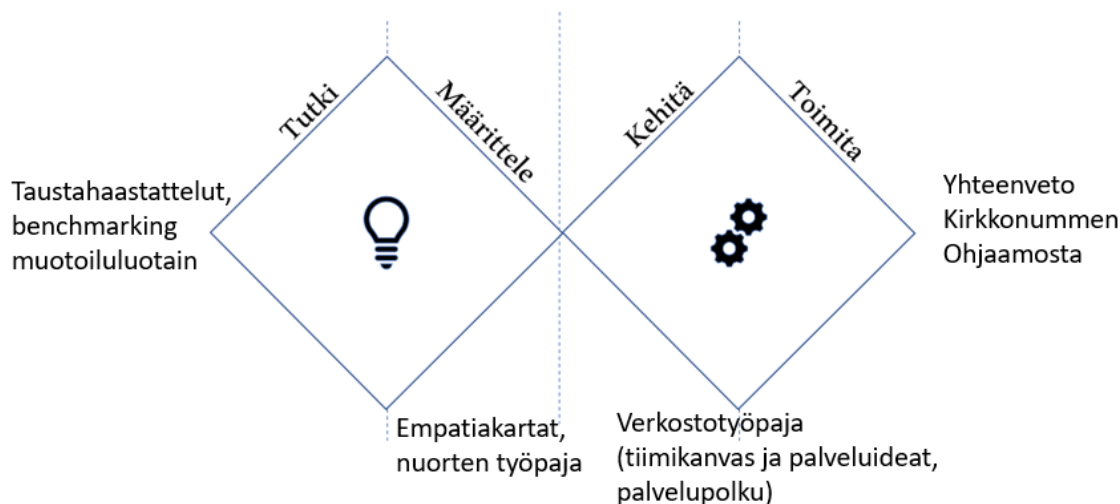
Tämä kehittämistyö aloitettiin palvelumuotoilun prosessille tyypillisesti ymmärryksen keräämisellä. Käytännössä tämän kehittämistyön osalta se tarkoitti taustoittavia haastatteluita, muiden ohjaamoiden vertailuanalyysejä (benchmarking) sekä nuorille suunnatulla muotoiluluo- tainta, joka toteutettiin WhatsApp -viestintäsovelluksella.

Kehittämistyön toimeksiantajan tavoitteet työtä kohtaan liittyivät kirkkonummelaisten nuorten tarpeiden ja toiveiden kartuttamiseen sekä verkostotyön käynnistämiseen.

Taulukko 1. Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja käytetyistä menetelmistä

<i>Vaihe</i>	<i>Menetelmä</i>	<i>Tavoite</i>	<i>Tuotos</i>	<i>Osallistujat</i>
<i>Taus-toitus</i>	Dokument-tianalyysi	Tutustua Ohjaamojen taustalla vaikuttaviin taustamateriaaleihin	Hyödyntäminen työn muissa vaiheissa	Kehittämistyön tekijä
<i>Taus-toitus</i>	Vertailuanalyysi	Kerätä tietoa muista alueen Ohjaamoista haastattelujen avulla	Teemoittelu: Ohjaamojen hyvät käytännöt & tunnistetut haasteet	Lohjan, Porvoon sekä Hyvinkään Ohjaamon edustajat (liite 2)
<i>Taus-toitus</i>	Teema-haastattelut	Selvittää, mitkä ovat kunnan toimijoiden näkemykset Kirkkonummen nuorten tilanteesta ja palveluista	Haastatteluiden purkudokumentti	Kirkkonummen kunnan henkilöstö sekä Ohjaamon projekti-päällikkö
<i>Selvitä</i>	WhatsApp-luotain	Luoda asiakasymmärrystä paikallisten nuorten elämästä ja ajatuksista	Luotainmateriaalien purkudokumentti, pohja empatiakartoille	Viisi anonymia Kirkkonummella asuvaa 18-30 -vuotiasta nuorta
<i>Selvitä</i>	Työpaja nuorille	Luoda ymmärrystä nuoria mieltäytävistä kysymyksistä	Työpajan purkudokumentti: muis-tilaput kysymyksistä aihealueittain	9 kuntouttavassa työtoiminnassa olevaa nuorta sekä kaksi ohjaajaa, Ohjaamon työntekijät
<i>Määritä</i>	Empatiakartta -työkalu	Tiivistää asiakasymmärrysvaiheessa koottu tieto kehittämisen pohjaksi	Kolme empatiakarttaa	Kehittämistyön tekijä
<i>Kehitä</i>	Verkostotyöpaja	Luoda yhteinen ymmärrys työstä Kirkkonummen Ohjaamossa sekä luoda uusia ideoita nuorten palvelemiseksi	Tiimikanvas ja palveluaihio	Ohjaamon verkosto, 12 osallistujaa
<i>Kehitä</i>	Service blueprint	Visualisoida asiakaspolku sekä palvelun taustalla olevat prosessit	Service blueprint -kuvio	Kehittämistyön tekijä sekä Ohjaamon henkilöstö
<i>Toimita</i>	Yhteenveto	Kehittämistyön tulosten koonti ja visualisointi	Yhteenvetokuva Kirkkonummen Ohjaamosta	Kehittämistyön tekijä

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu, miten kehittämistyön eri vaiheet suhteutuvat aiemmin esitettyyn British Design Councilin innovaatiomalliin (framework for innovation).



Kuvio 8. Opinnäytetyön eteneminen

#### 4.1 Taustoitus -vaihe

Tämä kehittämistyö aloitettiin aihetta koskevien dokumentteihin tutustumisen lisäksi benchmarking -menetelmällä eli vertailuanalyysillä. Vertailuanalyysin kohteiksi valikoitui kolme Ohjaamo Uudenmaan kunnista, jotka olivat kooltaan lähes samankokoisia Kirkkonummen kanssa. Lisäksi kuntia yhdisti osittain vahva kaksikielisyys. Ehdotus vertailuanalyysin kohteista tuli kehittämistyön toimeksiantajalta eli Kirkkonummen Ohjaamosta.

Vertailuanalyysin pohjimmainen ajatus on oppia toisten toimijoiden tekemisestä. Vertailuanalyysissa pyritään löytämään omasta kehittämiskohteesta vertailukohteita, joista voidaan oppia parhaat käytännöt tai pahimmat sudenkuopat. Tässä kehittämistyössä vertailuanalyysi toteutettiin käytännössä teemahaastattelujen avulla. Kehittämistyön toteuttaja vieraili kussakin vertailuanalyysiin valikoituneessa Ohjaamossa ja keskusteli toiminnasta vastaavan henkilön kanssa. Keskustelun tukena oli haastattelurunko, mutta keskustelu oli vapaata ja haastatteluissa keskityttiin niihin asioihin, joita haastateltava halusi nostaa esille. Haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiinpanot keskustelun aikana, mutta haastatteluista ei nauhoitettu. Haastatteluista koottiin kirjallinen yhteenveto sekä yhteenvetotaulukko, johon kerättiin vertailuanalyysikohteiden hyviä käytäntöjä sekä tunnistettuja haasteita.

Vertailuanalyysahaastattelujen lisäksi kehittämistyön taustoittamista varten haastateltiin Kirkkonummen kunnan työntekijöitä. Haastateltavat nimettiin Kirkkonummen Ohjaamon toimesta. Näin haastateltaviksi saatiin henkilöt, jotka parhaiten tuntevat kirkkonummelaisten nuorten tilannetta sekä Ohjaamo-toiminnan käynnistymistä edeltävät taustat. Haastatteluja suoritettiin kaikkiaan viisi ja ne nauhoitettiin yhtä unohdusta lukuun ottamatta.

#### 4.2 Selvitä - asiakasymmärryksen kerääminen

Kehittämistyötä taustoittavien vaiheiden lomassa aloitettiin myös varsinainen asiakasymmärryksen kerääminen. Tähän opinnäytetyöhön osallistettavat henkilöt rajattiin kunnassa asuviin 18 - 30 -vuotiaisiin nuoriin. Alaikäisten nuorten osallistumiseen olisi tarvittu huoltajien suostumus ja näin ollen alaikäiset nuoret päätettiin rajata pois tämän selvityksen kohderyhmästä. Nuorten elämäntilanteita ja palvelutarpeita selvitettiin WhatsApp -sovelluksella toteutetun muotoiluluotaimen sekä nuorille suunnatun työpajan avulla.

Asiakasymmärrys -vaihe aloitettiin muokatun muotoiluluotain -menetelmän avulla. Muotoiluluotaimen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään käyttäjiä ja tunnustelemaan suunnittelu- mahdollisuuksia. Luotaimet keräävät tietoa käyttäjistä, heidän kokemuksista, asenteistaan sekä tarpeistaan. (Mattelmäki 2006, 46, 71.) Luotaimet perustuvat käyttäjien osallistumiseen itsedokumentoinnin keinoin: perinteisesti menetelmässä asiakas havainnoi itse omaa elämänsä, ajatuksiaan sekä elinympäristöään erilaisten apuvälineiden avulla. Näitä apuvälineitä ovat esimerkiksi päiväkirjat, kamera, piirustusvälineet sekä mahdollinen testattava tuote tai palvelu. Asiakas tarkkailee sovitulla tavalla ympäristöään, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan sekä raportoi niistä muotoiluluotaimen toteuttajalle. (Mattelmäki 2006.)

Koska luotaimen osallistumisen kynnys pyrittiin pitämään mahdollisimman matalana, tässä opinnäytetyössä luotain toteutettiin kysymysten avulla - ikään kuin haastatteluna. WhatsApp -luotaimeen päädyttiin, sillä sen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman moni nuori osallistumaan luotaimen toteutukseen.

Perinteisesti muotoiluluotaimeen osallistuvat käyttäjät haastatellaan luotaimen saadun tiedon syventämiseksi (Mattelmäki 2006, 104-105). Tässä opinnäytetyössä muotoiluluotaiminen haastatteluvaihe jätettiin väliin ja siirryttiin luotaiminen tuottaman tiedon analysointiin. Muotoiluluotain toimi ymmärryksen lähteenä projektin aloitusvaiheessa.

WhatsApp -luotainta markkinoitiin Ohjaamon sosiaalisen media avulla. Opinnäytetyöntekijä oli Ohjaamon työntekijöiden mukana tutustumassa kunnan kuntouttavaan työtoimintaan, jolloin nuoria kannustettiin myös osallistumaan luotaimeen. Tässä hyödynnettiin lyhyitä kutsukirjelehtisiä, joita myös annettiin jaettavaksi kunnan palvelupisteissä, joissa asioi nuoria. Palkinnoksi osallistumisesta nuorille luvattiin kaksi elokuvalippua.

Etukäteen oli vaikea arvioida, kuinka monta osallistujaa muotoiluluotaimeen osallistuisi tai kuinka monta osallistujaa olisi sopiva määrä kehitystyön kannalta. Markkinoinnista, houkutte- lusta ja palkkiosta huolimatta luotaimeen osallistui ainoastaan viisi henkilöä. Toisaalta jälki- käteen arvioituna tämä ei ollut kehittämistyön kannalta kriittisen alhainen määrä, vaan luotaimen avulla saatiin merkityksellistä asiakasymmärrystä ja tietoa nuorten elämästä.



Luotaimen kirjallisiin markkinointiviesteihin (sosiaalinen media sekä nuorille jaettu lyhyt kutsukirje) oli merkitty opinnäytetyön tekijän puhelinnumero. Halukkaita osallistujia kehoitettiin lähettämään WhatsApp -viesti opinnäytetyön tekijälle. Tämän jälkeen osallistujalle selitettiin luotaimen tarkoitus ja periaatteet. Osallistujille selvitettiin, että luotaimella hankittuja tietoja käytetään vain opinnäytetyöhön ja siihen liittyvään Kirkkonummen Ohjaamon kehittämiseen. Lisäksi osallistujille painotettiin, että luotaimen tulokset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Luotain toteutettiin lähettämällä kullekin osallistujalle henkilökohtaisella viestillä viisi nuorten elämää koskevaa kysymystä tai tehtävää viiden päivän aikana (yksi kysymys päivässä).

1. Kuvaile parilla lauseella elämäntilannettasi tai arkeasi (oletko esimerkiksi työssä, työllistetty, työtön, opiskelija tai minkä asioiden parissa vietät arkesi).
2. Mitä haluaisit tehdä tulevaisuudessa, esim. parin vuoden päästä? Jos et tarkalleen tiedä, voit kuvailla mitä se voisi suunnilleen olla tai kertoa eri vaihtoehtoista. Jos et tiedä lainkaan, niin kerro sekin! Voit myös kertoa sellaisista tavoitteista tai haaveista, jotka ei liity työhön tai opiskeluun (esim. asuminen itsenäisesti, jos asut nyt kotona tms.).
3. Mihin omaan elämäntilanteeseesi liittyvää tukea tarvitsisit juuri nyt? (esim. apua opintopaikan löytämiseksi, työllistymiseksi, omien ajatusten selvittämiseksi).
4. Mikä on suurin huolenaiheesi tällä hetkellä? Entä kun ajattelet tulevaisuutta? Miten suuria nämä huolet ovat?
5. Minkälainen Kirkkonummen Ohjaamon tulisi olla, että sinä hyötyisit siitä? Millaista palvelua sieltä tulisi saada ja mitä asioita siellä tulisi voida hoitaa? Minkälaiseen Ohjaamoon olisi helppo tulla?

Lisäksi yhdeltä nuorelta, joka omatoimisesti esitti kiinnostuksensa Ohjaamon toiminnan kehittämistä kohtaan, kysyttiin Ohjaamon kehittämistä koskeva kysymys:

6. Mikä olisi sinulle mieluisin tai helpoin tapa osallistua palvelun kehittämiseen? Olisiko sinulle mielekkäintä esim. osallistua Ohjaamon tiloissa asiakaraatiin, jossa keskusteltaisiin muiden osallistujien kanssa? Vai WhatsAppilla/muuten digitaalisesti? Tai jotenkin muutoin?

Muotoilu luotaimen lisäksi asiakasymmärryksen keräysvaiheessa järjestettiin työpaja, joka oli suunnattu kuntouttavassa työtoiminnassa mukana oleville asiakkaille. Työpaja toteutettiin Ohjaamon tiloissa 1.4.2019 ja siihen osallistui 9 kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvaa nuorta sekä kaksi ohjaajaa.

Työpajan tavoitteena oli kartoittaa, minkälaisia kysymyksiä nuorilla oli eri elämän osa-alueisiin liittyen ja millaisiin kysymyksiin he kaipaisivat apua esimerkiksi Ohjaamosta. Nuoria pyydettiin kirjaamaan kysymyksiä muistilapuille ja viemään kysymykset Ohjaamon seinille asetettujen otsikoiden alle. Nuoria ohjeistettiin kirjaamaan kysymyksiä välittämättä siitä, oliko kyseinen kysymys jo seinällä. Näin pyrittiin saamaan havaintoja myös siitä, mitkä kysymykset tai aihealueet mietityttivät nuoria eniten. Etukäteen kirjatut otsikot olivat

- Työllistyminen
- Opiskelu
- Asuminen
- Terveys
- Ihmissuhteet
- Päihteet
- Vapaa-aika
- Oma talous

Lisäksi työpajassa nuoria kannustettiin visioimaan omaa tulevaisuuttaan muutaman vuoden päähän. Tehtävänanto oli muotoiltu seuraavasti:

- Ajattele elämäsi 2 - 5 vuoden päähän. Piirrä tai kirjaa paperille tilanne, jossa toivot olevasi tuolloin. Millaista elämäsi on, jos kaikki menee kuten toivot? Paras mahdollinen tilanne.
- Esitellään piirustukset ja ajatukset pienissä ryhmissä. Kerro samalla, mikä tuntuu suurimmalta haasteelta tavoitteen saavuttamisessa.

Piirustustehtävän tarkoituksena oli pyrkiä aktivoimaan ja kannustamaan myös sellaisia osallistujia, jotka eivät halua tai uskaltanut osallistua keskusteluun pyytämällä puheenvuoroa.

Tämän lisäksi nuoria oli tarkoitus pyytää pohtimaan me-we-us -menetelmällä (eli miettimällä aluksi itse, jakamalla ajatuksia pienissä ryhmissä sekä keskustelemalla sitten koko ryhmän kanssa) seuraavia kysymyksiä:

- Millaiseen Ohjaamoon sinä haluaisit tulla?
- Miten haluaisit tulla kohdatuksi?
- Mikä houkuttaisi sinut Ohjaamoon?
- Mitä asioita Ohjaamossa pitäisi saada hoidettua?

Käytännössä tämä vaihe toteutettiin keskustelemalla kysymyksiä yhdessä ryhmässä. Viimeiseksi nuoria pyydettiin keskustelemaan siitä, mikä olisi heille paras tapa osallistua Ohjaamon kehittämiseen ja mikä houkuttaisi nuoria osallistumaan kehittämistyöhön.

Tarkoituksena oli tässä vaiheessa järjestää Kirkkonummen nuorisovaltuustolle oma työpajansa. Suurin osa 18 vuotta täyttäneistä nuorisovaltuuston jäsenistä oli abiturientteja ja koska opinnäytetyön ymmärrä -vaihe toteutettiin ylioppilaskirjoitusten aikaan, nuorisovaltuustolaiset eivät ehtineet osallistua työpajaan. Näin ollen työpaja jouduttiin peruuttamaan.

#### 4.3 Määrittele

Muotoiluprosessin määrittelyvaiheessa tulkitaan ensimmäisessä vaiheessa kerätty asiakasymmärrys. Tässä vaiheessa analysoidaan ja tiivistetään ymmärrysvaiheessa kerätty data. Datan analysoinnin voi tehdä tieteellisesti esimerkiksi sisällönanalyysin avulla. Kehittämistehtävä on tutkimusta käytännönläheisempi sekä iteratiivinen, jolloin tiedon analysointi ja tiivistäminen esitetään usein visualisoimalla datasta tehdyt havainnot. Visualisointi jäsentee kompleksista dataa sekä osoittaa mahdollisia kaavoja. Visualisoinnin avulla voidaan syventää ymmärrystä aiheesta sekä kasvattaa empatiaa asiakasymmärryksen kohteen henkilöitä kohtaan. (Stickdorn et al. 2018.)

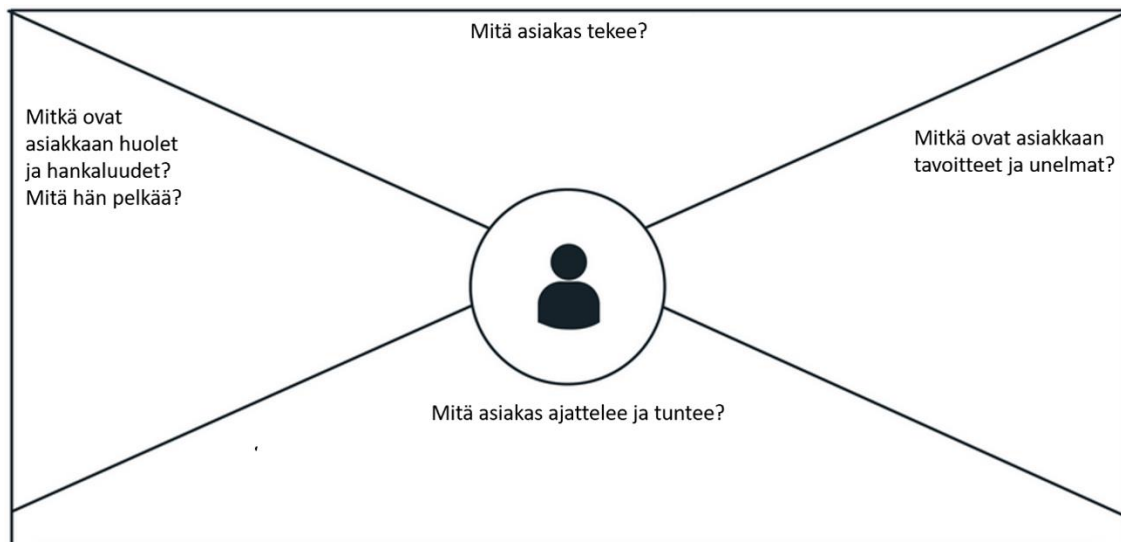
Palvelumuotoiluprosessin visualisointitapoja sekä datan työstämiseen että sen esittämiseen on useita. Stickdornin ja muiden (2018, 111 ja 128) mukaan yksi tapa työstää hankittua tietoa on hyödyntää ”tutkimusseiniä” (research wall). Tutkimusseinä mahdollistaa tiedon tiivistämisen ja analysoinnin visuaalisesti. Tässä menetelmässä havainnot kerätystä aineistosta ripustetaan seinälle. Tässä kehittämistehtävässä havainnot olivat muistilapuille kirjattuja havaintoja vertailuanalyysin haastattelujen ja muotoiluluotaimen tuottamasta aineistosta. Tämän jälkeen havainnot klusteroidaan ja ryhmitellään.

Tämä Stickdornin ja muiden (2018, 128) kuvaama tutkimusseinä muistuttaa osittain aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään sekä lopuksi abstrahoidaan eli luodaan uusia teoreettisia käsitteitä (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009, 109). Myös tässä kehittämistehtävässä aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin seinälle muistilappujen avulla. Sen sijaan abstrahointivaihetta ei toteutettu tässä opinnäytetyössä, sillä tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ei ole uuden teorian luominen (Ojasalo & muut 2014, 18).

Tutkimusseiniä hyödynnettiin sekä vertailuanalyysihaastattelujen että suunnitteluluotaimen tuottaman tiedon analysointiin. Vertailuanalyysihaastatteluista luotiin taulukko, jossa esitetään haastatteluissa esiin nousseet Ohjaamo-toiminnan hyviä käytänteitä sekä havaittuja haasteita.

Suunnitteluluotaimen tuloksista koottiin puolestaan visualisointi empatiakarttojen muodossa. Empatiakartta on visualisointimenetelmä, joka auttaa hahmottamaan käyttäjän ”maailmaa”, hänen ajatuksiaan, tekemisiään, tunteita ja kokemuksia. Empatiakartta voidaan luoda kos-

kemaan käyttäjäryhmää tai yksittäistä asiakasta. (Curedale 2016, 217.) Tähän kehittämistehävään luodun empatiakartan pohja on esitetty kuviossa 7. Empatiakartassa on käsitelty asiakkaan arkea (mitä asiakas tekee), huolia ja pelkoja sekä toiveita ja tulevaisuuden haaveita.

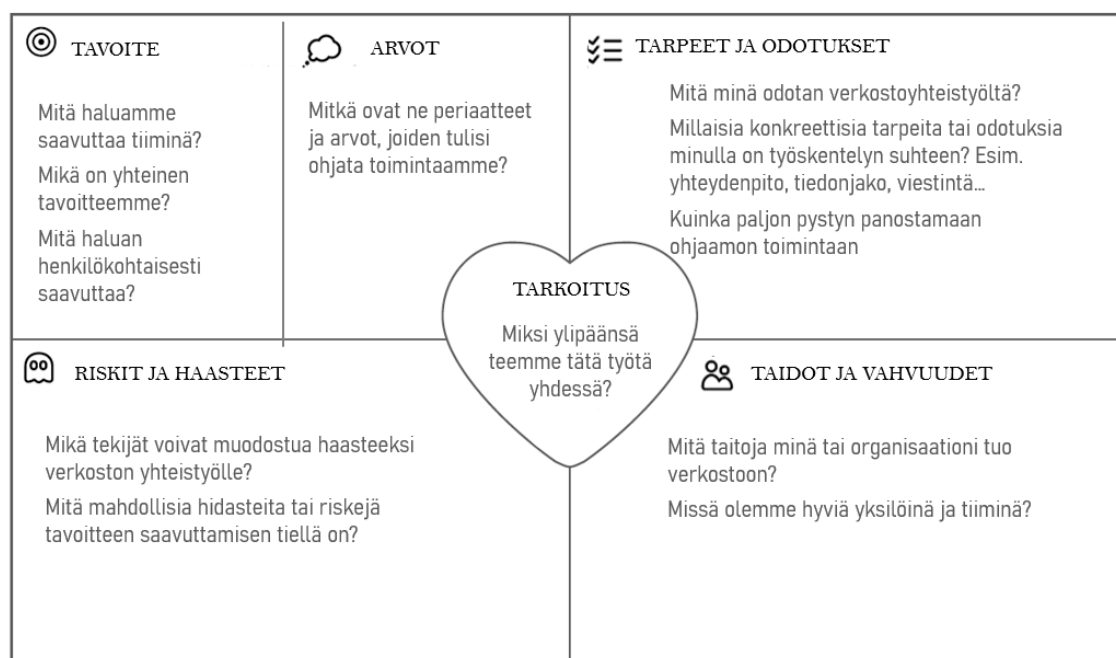


Kuvio 9. Tässä kehittämistyössä käytetyn empatiakartan pohja

#### 4.4 Kehitä

Kirkkonummen Ohjaamo toimii monialaisessa verkostossa. Onnistunut verkostoyhteistyö vaatii yhteisen näkemyksen tavoitteista ja toimintatavoista. Osana opinnäytetyötä Kirkkonummen Ohjaamon verkostolle järjestettiin kehittämistyöpaja. Työpajan tavoitteena oli luoda uudelle verkostolle yhteistä ymmärrystä Kirkkonummen Ohjaamosta ja sen tekemisestä sekä sitä ohjaavista arvoista. Lisäksi tavoitteena oli herätellä verkostoa yhdessä miettimään ideoita nuorten palvelemiseksi. Verkostotyöpajaan osallistui 12 henkilöä, jotka edustivat Kirkkonummen Ohjaamon henkilökunnan lisäksi Ohjaamon verkoston toimijoita.

Kirkkonummen Ohjaamon verkoston ajatuksia tulevasta toiminnasta ja sitä ohjaavista arvoista koottiin tiimikanvaksen (team canvas) avulla. Tehtävän tavoitteena oli pohtia, mitä taitoja, odotuksia ja tarpeita verkostolla on. Mikä on toiminnan tarkoitus ja yhteinen tavoite? Mitä haasteita on odotettavissa? Lisäksi pohdittiin toiminnan arvoja. Tämä toteutettiin kuviossa 10 olevan pohjan avulla. Käytännössä verkostoa pyydettiin pohtimaan kysymyksiä sekä kirjamaan vastauksia muistilapuille. Muistilaput vietiin seinällä olevaan valmiiseen pohjaan. Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä verkoston ajatuksista.



Kuvio 10. Team canvas -pohja

Tämän lisäksi verkostotyöpajassa käsiteltiin asiakasymmärrysvaiheen tulokset: empatiakartat sekä nuorten työpajan tulokset liittyen asiakastarpeisiin sekä odotuksiin Ohjaamon toiminnasta. Kehittämistyön toteuttaja oli luonut työpajaa varten asiakasymmärryksen pohjalta valmiit How might we -kysymykset. How might we -kysymykset sisältävät suunnitteluajurin, joka perustuu ymmärrysvaiheessa koottuihin havaintoihin. HMW -kysymysten on tarkoitus auttaa suunnittelijoita pääsemään kohti ratkaisua. (Stickdorn et al. 2018, 179.) Tässä kehittämissä työssä hyödynnettiin seuraavia How might we -kysymyksiä:

- Kuinka voimme auttaa ja tukea nuoria eteenpäin heidän omassa elämässään?
- Kuinka voimme voimaannuttaa nuoria ottamaan johtajuutta heidän omasta elämästään?
- Kuinka voimme aidosti kuunnella nuoria ja heidän tarpeitaan positiivisessa ja ymmärtävässä ilmapiirissä?

Kysymysten tarkoitus oli ohjata työpajaan osallistujia ideoimaan nuorille suunnattuja palvelu-aihoita. Ideoinnin avulla on tarkoitus pohtia, miten jonkin asian voisi tehdä paremmin tai mistä ideasta jokin suunnittelu voisi lähteä liikkeelle. Idea ei ole valmis ratkaisu vaan ideasta saattaa kasvaa ratkaisu oikealla tavalla kehittelemällä, rakentamalla, muuntelemalla ja luomalla. Ideointivaiheessa ei saa tyrmätä mitään ratkaisua, vaan tulee olla kaikille mahdollisuuksille avoimia. (Innokylä 2018.)

Tämän kehittämistyön verkostotyöpajassa ideointi toteutettiin muokatulla ideointikasi -menetelmällä. Käytännössä tämä toteutettiin muodostamalla pieniä, noin 4 hengen ryhmiä. Kukin osallistuja sai eteensä A3-kokoisen paperin, jossa oli kahdeksan ruudukkoa. Osallistujien tuli piirtää, kirjoittaa tai luonnostella jokaiseen ruutuun yksi idea ratkaistavaan asiaan. Tätä tukivat aiemmin mainitut How might we -kysymykset sekä asiakasymmärrysvaiheen tulokset. Kukin idean kirjaamiseen käytettiin aikaa yksi minuutti. Jokainen ryhmän jäsen valitsi omista ideoista yksi tai kaksi parasta ideaansa ja esitteli sen muulle ryhmälle. Tämän jälkeen kukin ryhmä valitsi esitetyistä ideoista neljä, joita pohdittiin ja jalostettiin yhdessä vielä eteenpäin hyödyntämällä kuviossa 11 esitettyä pohjaa. Ideoita pystyi myös yhdistämään. Lopputuloksena oli ”parastetut” ideat, joista keskusteltiin yhdessä.



Kuvio 11. Ideointivaiheen pohja

Lisäksi tässä vaiheessa luotiin Kirkkonummen Ohjaamolle oma service blueprint. Se on prosessikartta, joka kuvaa palveluprosessin sekä asiakkaan näkökulmasta että palveluntarjoajan näkökulmasta. Service blueprint toteutettiin yhteisessä kokouksessa Ohjaamon henkilökunnan kanssa ja se on esitetty liitteessä 4.

#### 4.5 Toimita

Palvelumuotoiluprosessi ei lopu prototyyppien tai konseptin luomisen. Toimita -vaiheessa implementoidaan kehittämistyön tulos tai tulokset pilotoimalla tai lanseeraamalla uusi palvelu, toimintatapa tai prosessi. Tämä on usein palvelumuotoilun hankalin vaihe. Tässä kehittämistyössä varsinainen toimita-vaihe jäi kokonaan pois. Kirkkonummen Ohjaamo kehittää omaa toimintaansa ja palveluitaan itsenäisesti, ja toivottavasti tämän opinnäytetyön tuloksista ja

tuotoksista on hyötyä tässä kehittämistyössä. Tässä opinnäytetyössä toimita -vaihetta kuvataan yhteenvetokuviolla. Yhteenvetokuviossa on hyödynnetty kehittämistyön tulosten lisäksi tietoa Ohjaamon asiakasmääristä ja asiakastyytyvyydestä.

## 5 Asiakasymmärrystä ja palveluaihioita - kehittämistyön tuloksia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia. Vertailuanalyyssihaastattelusta koostettiin hyviä käytänteitä sekä tunnistettuja haasteita Ohjaamo-toiminnalle. Asiakasymmärrysvaiheen tulokset ovat puolestaan esitetty kolmen empatiakartan avulla sekä koosteena nuorten työpajan tuloksista. Luvun lopussa esitellään tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä syntynyt yhteenveto Kirkkonummen Ohjaamosta.

### 5.1 Taustatutkimus ja ymmärrä -vaihe

Ymmärrysvaiheessa hyödynnettiin vertailuanalyyssimenetelmää, joka perustui selvitykselle muiden Ohjaamoiden työhön ja toimintatapoihin. Pääosin tämä toteutettiin haastattelemalla kolmen Uudenmaan Ohjaamon henkilöstöä. Lisäksi taustoitus ja ymmärrysvaiheessa keskusteltiin Kirkkonummen kunnan työntekijöiden kanssa. Nämä keskustelut toimivat työn taustoitukseksi eikä haastatteluista toimitettu erillistä kirjallista tulosta tähän opinnäytetyöhön.

#### 5.1.1 Vertailuanalyysi

Opinnäytetyön taustoitus alkoi muihin suunnilleen samankokoisten uusimaalaisten kuntien Ohjaamoihin tutustumisella. Tämä toteutettiin haastattelemalla kolmen Ohjaamon työntekijöitä. Haastattelujen perusteella koottiin alla oleva yhteenveto Ohjaamoiden tunnistetuista hyvistä käytännöistä sekä tunnistetuista haasteista.

#### Taulukko 2. Yhteenveto vertailuanalyyseistä

<i>Hyvät käytännöt ja Ohjaamon toimintaa edesauttavat tekijät</i>	<i>Tunnistettuja haasteita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteinen tavoite on pidettävä kirkkaana: Ohjaamossa työskentely vaatii työntekijältä asennetta, omasta ”bok-sista” poistumista ja venymistä</li> <li>- Yhteistyörakenteiden luominen kullekin verkostolle sopivaksi</li> <li>- Aikaa yhteiselle kehittämistyölle, toisaalta kehittäminen ei saa viedä liikaa aikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuorten moninaiset ja pitkäaikaiset ongelmat --&gt; nuoret eivät virtaa palveluista ulos, vaikka palvelupolku sujuvoituu (ennaltaehkäisyn merkitys)</li> <li>- Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa</li> <li>- Työntekijät hallinnollisesti eri yksiköissä --&gt; voi muodostua haasteeksi. Esimiesten tulee ymmärtää Ohjaamon työn merkitys</li> </ul>

- Kohtaamon tarjoamien koulutusten hyödyntäminen
  - Luottamuksellinen, avoin ilmapiiri on tärkeä
  - Viestinnän merkitys suuri: sekä verkoston sisällä, että ulkoinen viestintä tuloksista ja toiminnasta (juurruttaminen)
  - Uutiskirje on hyvä tapa esitellä verkostoa, palveluita ja tapahtumia
  - Epäoleellisen viestinnän sietäminen verkoston sisällä
  - Johdon tuki ja sitoutuneet esimiehet
  - Yhteistyö opojen, koulujen ja varuskuntien kanssa
- Toiminnasta vastaavan henkilön työkuva suhteessa verkostoon voi jäädä epäselväksi (ei ole esimies, mutta on toiminnallinen vastuu)
  - Epävarmuus Ohjaamon jatkuvuudesta, kun hankerahoitus päättyy
  - Jos kunnan yhteinen tahtotila ei ole vahva, toiminta perustuu yksittäisten toimijoiden aktiivisuuteen (hankkeen jälkeinen aika)
  - Yhteisen asiakastietojärjestelmän puute voi hankaloittaa asiakkaiden palveluita ja tiedonkulkua

### 5.1.2 Taustahaastattelut

Taustahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mistä lähtökohdista Kirkkonummen Ohjaamo lähdettiin suunnittelemaan. Ohjaamon perustamisen taustalla oli erityisesti kunnan palvelujen maantieteellinen pirstaleisuus sekä puute ennalta ehkäisevästä ja matalan kynnyksen toiminnasta. Vaikka ”suuressa kuvassa” suurimmalla osalla kunnan nuorista menee hyvin, ongelmat kasaantuvat tietyille osalle nuorista. Näiden nuorten ongelmat ovat monimutkaistuneet ja tilanteet saattavat edetä hyvinkin pitkälle ennen kuin apua tarjotaan. Erityisesti oppivelvollisuuden jälkeinen nivelvaihe on kriittinen. Ohjaamon perustamisella on pyritty vastaamaan muun muassa näihin haasteisiin.

### 5.1.3 Nuorten tarpeet

Nuorten palvelutarpeita selvitettiin työpajan avulla. Työpajaan osallistui 9 kuntouttavassa työtoiminnassa olevaa nuorta sekä heidän ohjaajansa. Nuoret suhtautuivat työpajan tehtäviin ja keskusteluun pääosin aika passiivisesti. Keskustelua ylläpitivät pääasiallisesti nuorten työpajaohjaajat, Ohjaamon henkilökunta, fasilitoija sekä pari aktiivista nuorta.

Työpajassa eniten keskustelua herätti ennako-odotusten mukaisesti työllistymiseen ja koulutukseen liittyvät kysymykset. Koulutukseen liittyvät kysymykset koskivat suurimmaksi osaksi



eri koulutusvaihtoehtojen selkiyttämiseen. Yhteishaun muututtua jatkuvaksi hauksi sekä koulutuspalvelujen saatavuuden ja erilaisten vaihtoehtojen runsaus on johtanut siihen, että joidenkin nuorten on vaikea itse selvittää, mikä olisi juuri hänelle hyvä koulutuspolku. Omien vaihtoehtojen selkiyttäminen ammattilaisen kanssa koettiin tarpeelliseksi. Myös koulutuspaikan hakemiseen sekä koulutuksen aikaisen taloudellisten tukimahdollisuuksien selvittämiseen kaivattiin apua.

Työllistyminen oli toinen aihe, joka herätti paljon kysymyksiä. Eniten mietittiin, miten Ohjaamo pystyy auttamaan työnhaussa ja kuinka töihin voi ylipäänsä päästä ilman koulutusta ja/tai aiempaa työkokemusta. Nuoret kaipaisivat käytännön apua työhakuasiakirjojen kanssa sekä tietoa siitä, mistä avoimia työpaikkoja voi löytää. Myös kuntouttavan työtoiminnan vaihtoehtoja kaivattiin tietoa.

Asumiseen liittyvät kysymykset koskivat asunnon löytymiseen liittyvät kysymykset yleisesti sekä silloin kun taustalla on esimerkiksi päihdeongelma tai luottotietojen menetys. Asumisen kalleus ja vuokrarahojen kokoon saaminen mietityttivät myös nuoria. Muita omaa taloutta koskevat kysymykset liittyivät Kelan kanssa asioimiseen ja Kelan päätöksiin sekä velkasaneerausraukseen. Muut nuorten kysymykset liittyivät vapaa-ajan harrastuksiin, avun saamiseen päihdeongelmiin, terveystarkastuksiin sekä kavereiden saamiseen. Kaikki työpajassa ilmi tulleet kysymykset on esitetty liitteessä 3.

Lisäksi nuoria pyydettiin piirtämään ja kuvailemaan tilannetta, jossa he toivoisivat olevansa viiden vuoden päästä. Tulevaisuuden miettiminen aiheutti selvästi hankaluuksia työpajan osallistujissa ja vain kaksi nuorta suostui avaamaan omia tulevaisuudenhaaveitaan. Sen sijaan yksi osallistujista oli vahvasti sitä mieltä, että tulevaisuutta ei kannata miettiä, sillä sitä ei voi itse hallita. Tämä herätti keskustelua omien valintojen merkityksestä oman tulevaisuuden kannalta. Vaikka vain yksi osallistuja toi tämän selkeästi esille, keskustelusta jäi kehittämistyön toteuttajalle sellainen kuva, että suuri osa työpajaan osallistuvista nuorista olivat passiivisia oman tulevaisuutensa suhteen eivätkä välttämättä sisäistäneet, että he voisivat omalla aktiivisella toiminnalla vaikuttaa oman tulevaisuutensa rakentamiseen. Ne nuoret, jotka halusivat avata omia ajatuksiaan tulevaisuudesta, toivoivat sellaisia perusasioita, joista todennäköisesti hyvin monet ihmiset haaveilevat: oma (vuokra)koti, koulutus ja työpaikka sekä toimiva arki.

Lopuksi keskusteltiin siitä, mitä nuoret odottivat Ohjaamolta. Tätä kysyttiin myös WhatsApp -luotaimen kysymyksillä: ”Minkälainen Kirkkonummen Ohjaamon tulisi olla, että sinä hyötyisit siitä? Millaista palvelua sieltä tulisi saada ja mitä asioita siellä tulisi voida hoitaa? Minkälaiseen Ohjaamoon olisi helppo tulla?”

*”Mut positiivinen ilmapiiri on tärkeä. Se on masentuneen todella paljon helpompaa tulla semmosee paikkaa, mis on tukevia ja ilosia ihmisiä.”*

Asiakkaiden mukaan Ohjaamon tulisi olla paikka, jossa voisi tarvittaessa käytä juttelemassa ja saada apu käytännön asioissa. Ilmapiirin pitäisi olla rento, lämmin, positiivinen ja vastaanottava. Nuoret painottivat sitä, että heidän asiansa tulisi ottaa vakavasti eikä nuorta saisi leimata esimerkiksi aikaisempien elämänvaiheiden perusteella. Ohjaamon henkilökunnalta toivottiin ymmärtävyyttä ja kuuntelutaitoja. Palveluiden osalta nuoret toivoivat pystyvänsä hoitamaan Ohjaamossa seuraavia asioita:

- KELA-asiat ja TE-toimisto
- Apua käytännön asioissa
- Hoitokontaktien löytäminen
- Opintomahdollisuuksien selkeyttäminen
- Harrasteryhmien etsiminen
- Tietokoneen käyttömahdollisuus asioiden hoitamiseksi

*”Rento ja nuorekas, vastaanottava ilmapiiri on aina mukavaa!”*

*”Toivoisin, että henkilökunta olisi ymmärtävää ja kuuntelisivat asiakasta. Olen usein törmännyt siihen, ettei minua oteta tosissaan ja ehdotetaan esim. työpaikkoja, vaikka en työhön juuri nyt kykene.”*

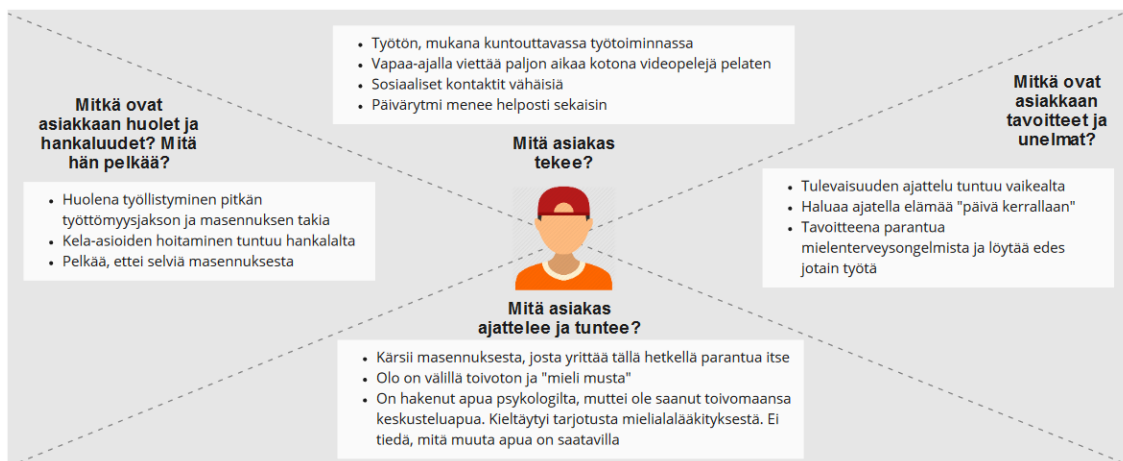
## 5.2 Määrittely

Määrittelyvaiheen työ tapahtui analysoimalla ymmärrysvaiheen tuloksia. Opinnäytetyöhön osallistui pääsääntöisesti työttömiä nuoria, joista suurin osa oli kuntouttavassa työtoiminnassa. Tämä vaikutti ymmärrys- ja määrittely -vaiheiden tuloksiin. Toisaalta työttömät ja ilman opiskelupaikkaa olevat nuoret ovat Ohjaamoiden keskeistä kohderyhmää, vaikka Ohjaamot ovat suunnattu ihan jokaiselle 15 - 29 -vuotiaalle.

WhatsApp -sovelluksessa toteutetun luotaimen sekä nuorille suunnatun työpajan tulosten perusteella luotiin kolme empatiakarttaa. Empatiakartta on visuaalinen työkalu, joka auttaa rakentamaan yhteisen käsityksen asiakkaasta. Sen avulla saadaan tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä käyttäjä tuntee, ajattelee, näkee, kuulee ja tuntee. Empatiakartta ei edusta yksittäistä asiakasta eikä tässä tapauksessa kuvaile yksittäisen nuoren tilannetta vaan on kooste luotaimen vastauksista.

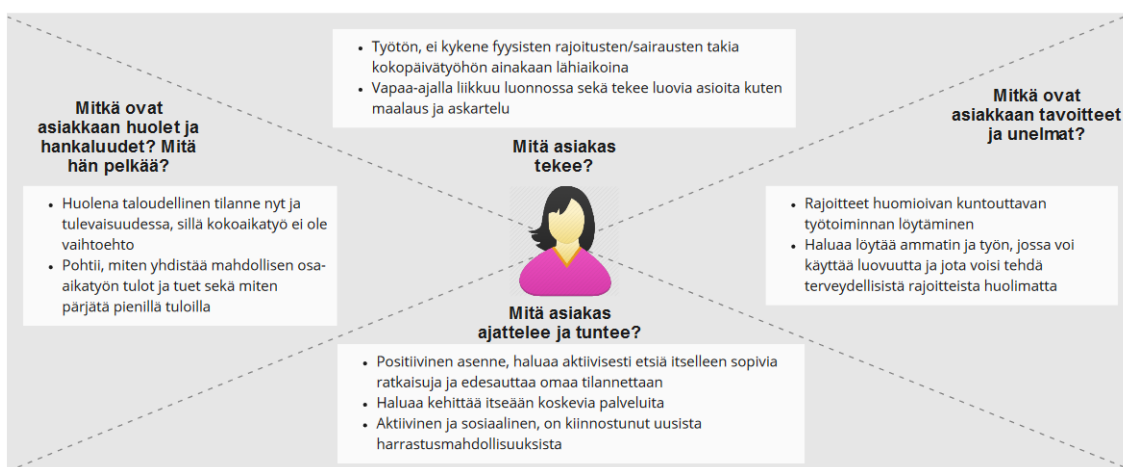
Lähes kaikilla WhatsApp -luotaimeen osallistuneilla nuorilla oli haasteita työllistymisen ja oman terveytensä suhteen. Osalla oli haasteita mielenterveyden kanssa. Tulevaisuuden miettiminen voi olla hankalaa joko toivottomanakin koetun elämäntilanteen vuoksi, terveydellisten rajoitteiden tai vaihtoehtojen puntaroimisen vaikeuden takia. Ajatusten selkiyttämiseen kaivattiin apua ja asioiminen sekä avun hakeminen tuntuivat haastavilta. Taloudellinen tilanne ja kyky työskennellä tai opiskella huolestutti. Ajatukset vaihtelivat optimistisesta hyvin synkkiin mietteisiin. Empatiakartat on esitelty alla.

*”Mä koitan taistella mun masennuksen pois. Se on mun tulevaisuuden haave. Muuten ei muuta ku et olis kiva löytää ees joku työpaikka. En oo ny iha varma mitä tietty duunii haluisin tehdä.”*



Kuvio 12. Empatiakartta 1

*”Mä en oikee tulevaisuutta ajattele ku näyttää aika huonolt.”*



Kuvio 13. Empatiakartta 2

*”Tällä hetkellä ehkä eniten apua tarvitsisin omien ajatuksieni selvittelemisessä. Sitä kautta itselle oikean opiskelupaikan valitseminen muuttuisi varmasti selkeämmäksi.”*



Kuvio 14. Empatiakartta 3

*”Suurin huolenaiheeni on tällä hetkellä se, että tulenko saamaan elämäni kuntoon. Se myös huolestuttaa pystynkö pitämään opiskeluun ja työelämään vaadittavaa energiatasoa yllä sekä parantumaan mielenterveysongelmistani.”*

### 5.3 Ideointi

Ideoinnin pohjana hyödynnettiin empatiakarttoja, nuorten työpajatuloksia sekä niiden pohjalta luotuja How might we -kysymyksiä. HMW -kysymykset olivat:

- Kuinka voimme auttaa ja tukea nuoria eteenpäin heidän omassa elämässään?
- Kuinka voimme auttaa nuoria ottamaan johtajuutta omasta elämästä?
- Kuinka voimme aidosti kuunnella nuoria ja heidän tarpeitaan positiivisessa ja ymmärtävässä ilmapiirissä?

Luvussa 4.4 kuvailun menetelmän mukaisesti verkosto kehitti palveluideoita, joita se voisi verkostona tuottaa Kirkkonummen Ohjaamon asiakkaille. Alla on tiivistelmä ideoinnin tuloksista palveluista, jotka on suunnattu suoraan asiakkaalle. Osa ideoista pureutui verkoston työskentelyn kehittämiseen, joka on myös tärkeää Ohjaamon kehittämisessä. Kaikki ideat on esitetty liitteessä 6.

Taulukko 3. Tiivistelmä työpajassa syntyneistä, suoraan asiakkaille suunnatuista ideoista

Nimi	Kohderyhmä	Sisältö	Ratkaistava ongelma /toivottu vaikutus
Vapaa-aikaryhmä	Nuorille, jotka ovat vailla työ-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eläin- ja luontoavusteinen toiminta ryhmäläisten mielenkiinnonkohteet huomioiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinäisyyden ja syrjäytymisen poistaminen</li> <li>• Tekemistä kodin ulkopuolella</li> </ul>

	ja opiskelu- paikkaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>joka tapaamisella erilainen teema: esim. ratsastus, luontoretki, kokkailu, kädentaidot</li> </ul>	
<b>Elämän- taitojen ja voima- varojen löytämi- sen -retki</b>	Nuorille, jotka kokevat olevansa syrjässä ja jotka kokevat voimattomuutta ja näköalattomuutta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selviytymisretki luontoon, 5-7 päivää</li> <li>ulkoilu, liikunta, unirytmikohenee, luovuus herää</li> <li>tunne elämänhallinnasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voimaantuminen ja uudet näkökulmat elämään ja omiin vahvuuksiin</li> <li>itsensä voittaminen</li> <li>asiakas näkee, että pärjää ja selviytyy vaikeuksista</li> <li>yhdessä kokeminen, luottamus itseen ja muihin kasvaa</li> </ul>
<b>Hyvin- vointi - teemaiset iltapäivät</b>	Omaa tietä pohtivat asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>fyysinen ja psyykinen terveys</li> <li>unelmakartta</li> <li>ihmissuhteet</li> <li>oppimisen haasteiden kanssa pärjääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hyvinvoinnin ja elämänhallinnan lisääntyminen</li> <li>oman koulutuspolkujen tai työn löytäminen</li> </ul>
<b>”Game of life” -peli</b>	Kaikille kirkkonummelaisille nuorille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peli, jossa kuljetaan ”oma polku”</li> <li>esim. koulutukseen ja työhön liittyvät valinta</li> <li>terveydelliset valinnat (mielenterveys, päihteet jne.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vaikuttamismahdollisuudet omaan elämään</li> <li>oman johtajuuden vahvistaminen</li> </ul>
<b>Talous- neuvonta</b>	Toimeentulosta ja omasta taloudesta huolehtivat nuoret	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllistä, monipuolista neuvontaa talousasioissa</li> <li>Esim. KELA, aikuissosiaalityö, Takuusäätiö, Taloustsemppari, Marttaliitto, talous- ja velkaneuvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuorilla on huolia omaan toimeentuloon ja talouteen liittyen</li> </ul>

Koska Kirkkonummen Ohjaamon verkosto oli vasta aloittamassa yhteistyötä, kehittämistyöpaikassa keskusteltiin myös siitä, millainen paikka Kirkkonummen Ohjaamon tulisi olla; mitkä ovat verkoston mielestä juuri Kirkkonummen Ohjaamon tarkoitus, arvot ja tavoitteet, minkälaisia odotuksia verkostolla on Ohjaamo-työlle ja mitä riskejä tai haasteita verkostotyö voi tuoda eteen. Verkostolla oli hyvin yhteneväiset ajatukset siitä, minkälainen Kirkkonummen Ohjaamo tulisi olla. Alla on yhteenveto verkoston näkemyksistä. Varsinainen tiimikanvas on esitetty liitteessä 5.

**Tarkoitus:** Kirkkonummen Ohjaamon tarkoituksena on edistää nuorten hyvinvointia ja elämänhallintaa niin, että nuori pääsee eteenpäin omalla polullaan. Kirkkonummen Ohjaamo ehkäisee syrjäytymistä ja auttaa syrjäytymisvaarassa olevia nuoria. Ohjaamo tarjoaa nuorille luotettavia kontakteja. Lisäksi Ohjaamon tarkoituksena on nopeuttaa asiakkaiden polkuja työhön ja koulutukseen sekä vähentää harhapolkujen määrää.

**Arvot:** Kirkkonummen Ohjaamon arvoihin kuuluu asiakkaan kuunteleminen sekä kunnioittaminen oman elämänsä asiantuntijana. Lisäksi kunnioitetaan verkoston jäsenten asiantuntemusta omassa työssään. Arvoihin kuuluu nuorten tasapuolinen kohtaaminen heidän ehdoillaan ratkaisukeskeisesti ja yksilöllisesti. Kirkkonummen Ohjaamon arvoihin kuuluu myös asiakaslähtöisyys.

**Tavoite:** Asiakkaan näkökulmasta Kirkkonummen Ohjaamon tavoite on tavoittaa kunnan nuoria matalalla kynnyksellä, auttaa nuoria yhdessä ja sujuvoittaa asiakaspolkua saamalla nuoret oikeisiin palveluihin sekä auttamalla nuoria heitä askarruttavissa asioissa. Keskiössä on aito auttaminen ja välittäminen niin, että nuoret eivät jää yksin ongelmansa kanssa.

Verkoston näkökulmasta Kirkkonummen Ohjaamon tavoitteena on sujuvoittaa kunnan nuorten parissa työskentelevien yhteistyötä, selkeyttää työjärjestystä sekä jakaa tietoa. Lisäksi tavoitteena on uuden oppiminen, joka vaatii verkoston jäseniltä astumista oman mukavuusalueen ulkopuolelle.

**Tarpeet ja odotukset:** Verkoston tarpeet ja odotukset Kirkkonummen Ohjaamon osalta liittyivät työpajan keskustelun mukaan pitkälti kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen. Verkosto toivoi sujuvaa ja nopeaa tiedonkulku niin, että tärkeä tieto saavuttaisi koko verkoston. Lisäksi toivottiin säännöllisiä tapaamisia sekä pienissä tiimeissä että isona verkostona. Tärkeänä pidettiin sitä, että verkoston jäsenet tietäisivät keneen ottaa yhteyttä minkälaisessa asiassa. Osana tiedon kulkua pidettiin tärkeänä toimivan Teams-pohjan luomista ja käyttöä. Odotuksia kohdistettiin myös verkoston yhteistyön sujuvuuteen ja toimivuuteen sekä siihen, että Ohjaamosta tulisi verkoston ”yhteinen juttu”. Lisäksi odotuksia kohdistui päällekkäisen työn ehkäisemiseen.

**Taidot ja vahvuudet:** Sen lisäksi, että verkostolla on paljon nuorten palveluihin liittyvää monialaista substanssiosaamista, verkosto tunnisti taidokseen ja vahvuuksikseen asiakaslähtöisyyden sekä kohtaamisen, kuuntelun ja rinnalla kulkemisen taidon.

**Riskit ja haasteet:** Riskien ja haasteiden osalta keskusteltiin pitkälti kiireestä ja hektisyydestä ”perustyössä”. Sen lisäksi, että Ohjaamo voidaan nähdä työtä helpottavana ja yhteistyötä lisäävänä tekijänä, se voidaan nähdä myös lisätyönä. Muiksi haasteiksi nimettiin työntekijöiden vaihtuvuus, tiedonvälityksen haasteet suuressa verkostossa sekä yhteisen ymmärryksen saavutettavuus.

Työpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä koosti Kirkkonummen Ohjaamon service blueprintin yhdessä Ohjaamon työntekijöiden kanssa. Service blueprint on prosessikaavio, joka visualisoi palvelun eri osien suhteita toisiinsa. Ylin taso esittää asiakkaan toiminnan. Tämän alle kirjataan palveluntarjoajan asiakkaalle näkyvät toiminnot ja kohtaamispisteet sekä asiakkaalle näkymättömät taustatoiminnot ja taustalla pyörivät prosessit. (Stickdorn et al. 2018, 54-55.)

#### 5.4 Toimita

Tässä kehittämistyössä toimita -vaiheeseen kuului yhteenveto Kirkkonummen Ohjaamon toiminnasta. Yhteenveto on esitetty liitteessä 7.

### 6 Johtopäätökset - vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia palvelutarpeita kirkkonummelaisilla nuorilla on sekä minkälaisia toiveita heillä sekä Ohjaamon verkostolla on Ohjaamoa kohtaan. Lisäksi opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään, miten muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilun työkaluja ja prosesseja voidaan hyödyntää Ohjaamon kehittämistyössä sekä miten nuorten osallistamista voidaan edistää heitä koskevien palveluiden kehittämisessä. Tässä luvussa pyritään vastaamaan tätä kehittämistyötä ohjanneisiin kysymyksiin.

#### 6.1 Nuorten palvelutarpeet ja toiveet Ohjaamolle

Tämän opinnäytetyöhön osallistuneet nuoret olivat pääasiassa kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvia nuoria, mikä todennäköisesti ohjasi opinnäytetyön tuloksia. Nuorten palvelutarpeita selvitettiin WhatsApp -luotaimen sekä työpajan avulla.

Suuri osa palvelutarpeista liittyi erityisesti sopivan koulutusvaihtoehdon kartoittamiseen sekä työpaikan löytymiseen. Erityisesti opiskelumahdollisuuksien moninaisuus ja oppilaitosten jatkuva haku tuntuivat nuorista hämmentävältä. Lisäksi huoli työnsaannista erityisesti ilman kokemusta ja mahdollisesti pitkän työttömyyden jälkeen huolestutti tähän kehittämistyöhön osallistuneita nuoria. Toimeentuloon liittyvät kysymykset olivat tärkeitä ja usein epäselviä.

Opinto- ja työmahdollisuuksien selkiyttämisen lisäksi KELA-asiat ja TE-toimistoon liittyvä asiointi toivottiin voitavan hoitaa Ohjaamossa tai ainakin näihin asioihin liittyvää neuvontaa tulisi saada Ohjaamon kautta. Lisäksi toivottiin apua hoitokontaktien löytämiseen, apua käytännön asioiden hoitamiseen mitä tulee esimerkiksi itsenäistymiseen. Myös vapaa-ajan tekemiseen liittyvää neuvontaa toivottiin.

Suuri osa tämän kehittämistyön nuorille suunnatun työpajan nuorista oli osallistumisessaan aika passiivisia ja muutama totesi työpajan aikana, että kaikki on selvää eivätkä he tarvitse apua. Nämä henkilöt olivat kuitenkin syystä tai toisesta ilman työtä ja todennäköisesti ilman peruskoulun jälkeistä koulutusta, jolloin ulkopuolisen näkökulmasta juuri he tarvitsevat tukea ja apua päästäkseen eteenpäin elämässään. Toisaalta työpajassa heräsi myös kysymys, miksi

tulevaisuutta pitäisi suunnitella, kun siihen ei voi kuitenkaan itse vaikuttaa. Vaikka nämä olivat yksittäisiä lausahduksia, olisi ehkä syytä pohtia, miten asiakkaiden omaa toimijuutta ja uskoa omaan elämään liittyviin vaikuttamismahdollisuuksiin voisi vahvistaa.

Sekä Ohjaamon toimintaan osallistuvat verkoston jäsenet että nuoret toivoivat Ohjaamolta aitoa, rentoa ja mukavaa ilmapiiriä sekä helposti lähestyttävää henkilöstöä. Nuoret toivoivat tulevansa aidosti kuulluksi. Verkosto halusi tarjota nuorille luotettavia kontakteja. Verkoston mielestä asiakkaan kunnioittaminen oman elämänsä asiantuntijana oli tärkeää, mikä sopii hyvin yhteen asiakkaan toiveiden kanssa.

## 6.2 Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen Ohjaamon kehittämisessä

Tässä työssä hyödynnettiin muotoiluajattelua, palvelumuotoilun menetelmiä sekä yhteiskehittämistä Ohjaamon kehittämistyön edistämiseksi. Tämän työn pääpaino oli osallistamisessa ja asiakasymmärryksen keräämisessä. Koska opinnäytetyön panos itse kehittämistyöhön rajoittui muutamiin tapaamisiin eikä osallistujia pyydetty itse arvioimaan menetelmiä, palvelumuotoilun arviointi Ohjaamon kehittämisessä perustuu kehittämistyön toteuttajan omiin pohdintoihin.

Ohjaamon työntekijöiden asiakasymmärrys kasvaa asiakastyön yhteydessä nuorten kanssa käytyjen ohjauskeskustelujen myötä. Ohjaamon asiakkaiden kysymykset ja tarpeet tulevat varmasti hyvin tutuksi asiakastyötä tekeville henkilöille. Uusia palvelumuotoja tai aiheita tulee esille tehdyn asiakastyön ja verkostotyön myötä. Ei kuitenkaan voida olettaa, että pelkällä asiakastyöllä tunnettaisiin tai ymmärrettäisiin asiakkaan tarpeet perusteellisesti. Lisäksi olisi hyvä toteuttaa systemaattista työtä asiakkaan maailman ja taustojen ymmärtämiseksi. Nuorten osallisuuden ja toimijuuden lisääminen on tässä keskeistä. Palvelumuotoilun aito hyödyntäminen vaatii myös uusien ideoiden testausta ja pilotointia. Jos joku ei toimi nyt, ei kannata luovuttaa vaan kokeilla toisena ajankohtana tai muokattuna.

Muotoilun soveltaminen julkisella sektorilla on vielä kohtuullisen uusi ilmiö. Ohjaamot ovat jo hyödyntäneet palvelumuotoilun menetelmiä ympäri Suomea. Jo tämän perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilulla on ollut rooli Ohjaamoiden työn suunnittelussa, kehittämisessä, mallintamisessa ja näkyväksi tekemisessä. Myös se, että Ohjaamon toimintaa suunnitellaan laajassa kunnan, valtion toimijoiden, kolmannen sektorin sekä joissain tapauksissa elinkeinoelämän yhteisessä verkostossa, tuo Ohjaamoille erinomaiset mahdollisuudet hyödyntää yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun hyödyntäminen systemaattisesti vaatii kuitenkin sekä muotoiluosaamista että verkoston sitoutumista palvelumuotoiluprosessiin, ideoiden kokeiluun ja pilotointiin sekä toiminnan iteratiiviseen edelleen kehittämiseen. Tämä vaatii verkostolta ja todennäköisesti taustaorganisaatiolta sekä ajallista panosta että aitoa kiinnostusta ja halua palvelumuotoilun hyödyntämiseen ja kehittämistoimintaan.



### 6.3 Nuorten osallisuuden edistäminen

Kuten tämän kehittämistyön tietoperusteessa tuotiin ilmi, nuorten osallisuus palveluiden kehittämässä on toistaiseksi vähäistä. Ohjaamossa asiakas nähdään aktiivisena osallistujana, ei ole vain toiminnan kohteena. Ohjaamoissa nuoria on yleisesti pyritty osallistamaan palveluiden kehittämiseen. Nuorten osallistaminen on myös ollut lähtökohta Kirkkonummen Ohjaamon toiminnassa ja sitä toteutetaan säännöllisesti esimerkiksi asiakasraatien avulla.

Nuorten osallistaminen palvelun kehittämistyöhön osoittautui tämän kehittämistyön osalta jokseenkin haastavaksi. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta tämän asiakasryhmän osallistamisesta. Menetelmät yritettiin kuitenkin suunnitella nuoret huomioiden esimerkiksi niin, että työpajassa kukin nuori voisi ilmaista häntä askarruttavia kysymyksiä kirjallisesti muistilappujen avulla. Kirjallisen osallistumisen avulla osallistujan ei tarvitse esittää ajatuksiaan ääneen. Tämä todennäköisesti rohkaisi nuoria osallistumaan työpajan tähän osioon aktiivisemmin kuin esimerkiksi pelkkä keskustelu.

Työpajaan suunniteltiin myös piirustustehtävä, jonka opinnäytetyön tekijä arvioi etukäteen olevan toimiva tapa avata nuorten ajattelua. Tämä ei kuitenkaan toiminut työpajaan osallistuvalla kohderyhmällä ja vain pari osallistujaa halusi ilmaista ajatuksiaan piirustusten avulla.

WhatsApp -luotaimeen osallistui markkinoinnista ja luvatussa palkkiosta huolimatta ainoastaan viisi nuorta. Toisaalta luotaimeen osallistuvat nuoret vastasivat mielellään ja avoimesti heille osoitettuihin kysymyksiin ja he kokivat, että puhelimella käyty keskustelu oli mielekäs tapa osallistua kehittämistoimintaan. Ainakin yksi nuorista osallistui sekä luotaimeen että työpajaan. Hänen osallistumisensa oli huomattavasti aktiivisempaa puhelimen välityksellä kuin kasvokkain ryhmätilanteessa.

WhatsApp -sovelluksen tapainen mobiililaitteella tapahtuva palautteenanto tai asiakasymmärryksen kerääminen voisi toimia nuorten osalta jatkossakin. Keskustelut eivät tosin herätä keskustelua nuorten välille, ellei keskustelua käydä WhatsApp (tai muun applikaation) -ryhmäkeskustelussa. Toisaalta kehittämistyön tekijän kokemuksen mukaan nuoret kertoivat omasta elämästään mieluummin yksityisviesteillä.

Ohjaamoissa on toistaiseksi hyödynnetty erilaisia asiakasraateja sekä kehittäjäryhmiä. Asiakaspalautettua on kerätty myös kirjallisesti. Asiakaspalautteen kerääminen on ensimmäinen askel kohti palvelun käyttäjien äänen kuulemista. Olennaista on ottaa palaute aidosti hyötykäyttöön, jotta asiakkaiden osallistaminen jää näennäistoiminnaksi. Vaikka osallisuusaktiivisuus jäisi vähäiseksi, asiakkailla tulisi olla aitoja vaikuttamismahdollisuuksia heitä koskevien palveluiden kehittämisessä.

Toisaalta on huomioitava, että osallisuuden tunnetta voidaan edistää myös aidoilla kohtaamisilla asiakaspalvelutilanteissa. Ei ole yhdentekevää, miten nuori tulee kohdatuksi ja kiireettömällä ja empaattisella kohtaamisella voidaan edistää nuoren tunnetta osallisuudesta. Kirkkonummen Ohjaamon verkosto nimesikin kohtaavan asiakastyön omaksi vahvuudekseen, ja Ohjaamon kaltaisella kohtaavalla asiakastyöllä voidaan edistää nuoren tunnetta osallisuudesta. Osallisuuden tunteen edistäminen ei aina tarkoita nuoren osallistamista palvelun kehitystyöhön.

## 7 Pohdintaa

Nuorten osallisuus palveluissa, palveluiden kehittämisessä sekä oman elämänsä suunnittelujoina on suurelta osin tällä hetkellä vajavaista eikä nuorten ääni ole riittävästi kuulunut heille suunnattujen palveluiden ja tukitoimien suunnittelutyössä. Ohjaamoilla on erinomainen mahdollisuus korjata tätä tilannetta oman toimintansa kehitystyössä - ja näin on monessa Ohjaamossa tehtykin. Useat Ohjaamot hyödyntävät jo nyt asiakaskeskeisyyden periaatteita pyrkimällä osallistamaan asiakkaitaan suunnitellessaan ja kehittäessään toimintaansa. Ohjaamot ovat pyrkineet kuuntelemaan nuoria ja heidän tarpeitaan aktiivisesti osallistamalla heitä Ohjaamoiden kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön toteuttajalla ei ollut aiempaa kokemusta nuorten kanssa työskentelystä tai työskentelystä suoraan nuorten palveluiden parissa. Vaikka nuorten osallisuus on havaittu tärkeäksi ja tavoiteltavaksi asiaksi, tässä kehittämistyössä syrjäytymisvaarassa olevien nuorten osallistaminen oli haastavaa. Jos nuori on muutoinkin elämässään passiivinen eikä ole halukas tai kykenevä miettimään tulevaisuuttaan tai osallistumaan heitä koskevien palveluiden kehittämistyöhön, siihen osallistaminen on erityisen vaikeaa. Nuorten osallisuuden lisäämisessä tulisi erityisesti pohtia, miten osallistaa ja aktivoida niitä nuoria, jotka ovat passiivisia eivätkä ole sisäistäneet omaa toimijuuttaan. Toisaalta on hyväksyttävä, että kaikki eivät halua tai kykene osallistumaan kehittämiseen. Nuori voi kokea osallisuutta myös kohtaavan asiakastyön kautta. Juuri kohtaava asiakastyö oli sekä verkoston että asiakkaiden mielestä tärkeä osa Ohjaamon toimintatapoja. Kirkkonummen Ohjaamon keräämän asiakaspalautteen perusteella nuorten kohtaamisessa on onnistuttu hyvin.

Nuorille tulisi antaa monipuoliset mahdollisuudet antaa palautetta ja osallistua niiden palvelujen kehittämiseen, joita he käyttävät. Nuorten osallistaminen toimiikin useissa Ohjaamoissa jo hyvin esimerkiksi asiakasraatien avulla. Asiakasraadit ovat fasilitoituja keskustelutilaisuuksia, jossa nuoret pääsevät antamaan äänensä kehittämistyöhön esimerkiksi kahvikupin äärellä tai muuten rennossa tilanteessa. Myös mahdollisuuksissa päästä vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen tulisi huomioida osallistumisen matala kynnyks. Tässä kehittämistyössä osallistuminen puhelimen kautta (WhatsApp -luotain) vaikutti olevan kaikille osallistujille mieluisa tapa jakaa ajatuksiaan. Osallistuminen ei ole sidottu aikaan tai paikkaan eikä vaadi tapaamista

kasvokkain. Osallistumisella tulisi myös olla aitoja vaikuttamismahdollisuuksia, eikä palautetta tulisi kerätä ilman aikomusta hyödyntää sitä.

Palvelun käyttäjä ei välttämättä osaa suoraan sanoittaa, mitä hän tarvitsee tai minkälaiset ratkaisut toimisivat hänen tilanteessaan. Tämä pätee erityisesti nuoriin, jotka eivät välttämättä hahmota monimutkaisia palvelurakenteita tai -polkuja. Osalla nuorista saattaa myös olla alentunut toimintakyky. Tällöin nuoren voi olla vaikea sanoittaa suoraan, minkälaista palvelua hän tarvitsisi tai mikä olisi oikea ratkaisu tämän haasteisiin. Ohjaamon verkostolla on kyky kohdata asiakas ja nähdä asiakas oman elämänsä asiantuntijana. Ohjaamon nuoria kohtaavilla toimijoilla on myös suuri määrä tietoa nuoren elämän haasteista ja ongelmista. Ohjaamojen ja nuorten palvelujen kehittämistyössä keskeistä on ymmärtää nuorten tilannetta, arkea, huolia, ongelmia ja asenteita kokonaisvaltaisesti. Tämän avulla palveluntarjoajien tehtävänä on yhdessä verkostona pohtia ratkaisuja, joilla syntyy aitoa arvoa nuorille.

Palvelumuotoilun merkitys sekä liiketoiminnan että julkisen sektorin kehittämisessä on kasvanut viime vuosina. Useimmiten palvelumuotoilun kirjallisuudessa käsitellään liiketoiminnan kehittämistä ja palvelumuotoilun merkitystä liiketoiminnallisista lähtökohdista. Julkisen sektorin palvelumuotoilussa on omat erityispiirteensä, joita tässä kehittämistyössä jo aiemmin sivuttiin. Vaikka erilaisia kokeiluja on toteutettu julkisella sektorilla viime vuosina yhä enemmän, edelleen jäykät rakenteet ja hierarkkisuus voivat hankaloittaa palvelumuotoilun kaltaista ketterää kehittämistä ja kokeilujen toteuttamista.

Siinä missä liiketoiminnan muotoilun tavoite on lähes aina lopulta liiketoiminnan kannattavuuden kasvattaminen, julkisella sektorilla insentiivit kehittämiseen löytyvät yleensä tehokkuuden lisäämisestä: pienemmillä resursseilla tulisi pystyä palvelemaan yhä paremmin. Asiakasvirtojen kasvattamisen sijasta pyrkimyksenä on asiakkaiden tehokkaampi tai laadukkaampi palveleminen. Hyvin monet julkiset palvelut koskevat kaikkia kansalaisia, mikä tarkoittaa hyvin heterogeenistä käyttäjäjoukkoa. Asiakkaille julkisten palveluiden käyttö ei myöskään välttämättä perustu omaan valintaan vaan on pakollista. Näin on esimerkiksi työllisyyspalveluiden osalta. Nämä piirteet asettavat omat haasteensa palvelumuotoilulle julkisella sektorilla.

Julkisen sektorin toimintakenttä on moniulotteinen. Monimutkaisten haasteiden tai ilmiöiden ratkaisemiseksi tarvitaan hallinnonalat ja -tasot ylittäviä palveluita ja ratkaisuja. Esimerkiksi nuorten syrjäytymisen ehkäisyä tai vaikkapa kotoutumistyötä ei voida toteuttaa kehittämällä vain yhden hallinnonalan toimintaa. Juuri siilojen poistaminen on yksi palvelumuotoilun tavoitteista, joten siltä osin palvelumuotoilu sopii hyvin kompleksisten haasteiden taklaamiseen. Toisaalta vaikeaa tästä tekee toistaiseksi sen, että suomalaisessa hallinnossa siilot ovat vielä vahvasti läsnä. Käyttäjälähtöisen näkökulman omaksuminen voi olla haastavaa, kun asioita on pitkään tarkasteltu omasta siilosta käsin. Ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen vaatii aikaa sekä muutosjohtajuutta. Tämä ei voi olla yksittäisen työntekijän tai tiimin vastuulla vaan

se vaatii koko organisaation sitoutumista. Ylipäänsä palvelumuotoilun käyttöönotto vaatii sitoutumisen lisäksi kokeneen fasilitaattorin, joka motivoi ja kouluttaa työntekijöitä uudenlaiseen tekemiseen. Ilman tätä palvelumuotoilu voi jäädä irralliseksi ja lyhykestoiseksi toiminnaksi, jonka merkitystä ei organisaatiossa ymmärretä.

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilua esiteltiin verkostolle kevyesti verkostotyöpajassa eikä varsinainen palvelumuotoilun käyttöönotto ollut prosessin tehtävänä. Verkostoyhteistyötä toteuttavat ja asiakkaan osallisuutta korostavat Ohjaamot olisivat kuitenkin erinomaisia paikkoja hyödyntää palvelumuotoilua. Ohjaamot kokoavat laajan verkoston, johon kuuluu niin kunnan, valtion, oppilaitosten kuin kansalaisjärjestöjen asiantuntijoita. Tällä verkostolla on mahdollisuus luoda palvelumuotoilun keinoin uudenlaisia toimintatapoja ja malleja, joita yksittäisellä toimijalla ei olisi mahdollisuutta tai resursseja tehdä. Pelkällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa huomattavia synergiaetuja ja virtaviivaistaa prosesseja - eikä tämä välttämättä vaadi lainkaan rahallisia panostuksia. Yhteiskehittämisen menetelmillä Ohjaamon verkosto voi kehittää uusien toimintatapojen lisäksi toimintoja ja palveluita, jotka vastaavat nuorten tarpeisiin. Näitä ratkaisuhypoteeseja voidaan matkan varrella testata ja kehittää edelleen vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kokeilemalla erilaisia malleja ja ideoita kunnan nuorten palvelemiseksi voidaan uudistaa ja kehittää nykyisiä toimintatapoja.

Parhaimmillaan palvelumuotoilun ottaminen käyttöön esimerkiksi Ohjaamon tapaisessa verkostotyössä voisi tuoda muotoilulle näkyvyyttä koko kuntaan ja herättää mielenkiintoa uudenlaista ajattelua ja kehittämistyötä kohtaan.

### 7.1 Kehittämistyön rajaukset ja luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöhön osallistui yhteensä 13 kirkkonummelaista nuorta, joista lähes kaikki osallistuivat keväällä 2019 kuntouttavaan työtoimintaan. Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärrys keskittyy pääosin siis syrjäytyneiden tai ainakin syrjäytymisvaarassa oleviin nuoriin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyöhön oli tarkoitus osallistaa myös Kirkkonummen nuorisovaltuuston jäseniä. Opinnäytetyöhön osallistuvat nuoret pääteettiin rajata 18 vuotta täyttäneisiin nuoriin, jolloin vanhempien lupaa osallistumiselle ei tarvittu. Suurin osa Kirkkonummen nuorisovaltuuston 18 vuotta täyttäneistä jäsenistä olivat abiturienteja. Tämän selvitystyön tiedonkeruu osui keväälle, jolloin ylioppilaskirjoitukset olivat käynnissä. Tämän vuoksi nuorisovaltuuston jäsenet eivät osallistuneet opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheeseen.

Vaikka kehittämistyön asiakasymmärrys rajautuu pitkälti työttömiin nuoriin, Ohjaamon asiakkaita ovat kunnan kaikki 15 - 29 -vuotiaat nuoret. Toisaalta tähän kehittämistyöhön osallistuneet nuoret ovat Ohjaamon keskeinen asiakasryhmä, sillä he tarvitsevat todennäköisesti keskimääräistä enemmän palvelua ja tukea. Opinnäytetyöhön osallistuneet nuoret asuivat Kirkkonummella ja olivat Kirkkonummen Ohjaamon (potentiaalisia) asiakkaita. Pienestä otoksesta ja

ajoittain passiivisesta osallistumisesta huolimatta kehittämistyössä pystyttiin kuvaamaan Ohjaamon asiakkaiden elämän kulkua ja ajatuksia sekä ajatuksia Ohjaamosta ja sen kehittämisestä. Nuorten haasteet ja kysymykset ovat todennäköisesti saman tyyppisiä ympäri Suomea, joten siltä osin asiakasymmärryksen tuloksia voi opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan yleistää koskemaan myös muita kuntia. On kuitenkin huomioitava, että tätä kehittämistyötä koskeva asiakasymmärrys rajautui määrältään pieneen otokseen ja pitkälti kuntouttavassa työtoiminnassa osallistuneisiin nuoriin.

Nuorten matalan kynnyksen palvelumalleja, Ohjaamoja, on Suomessa jo yli 70. Joissakin kunnissa Ohjaamon palvelumalli on vakiinnutettu osaksi kunnan pysyvää toimintaa. Ohjaamot tuottavat itse laajasti tietoa palveluista, nuorten palvelupoluista sekä toiminnan tuloksista. Ohjaamoja koskevassa tutkimuksessa seurataan palvelujen kehittämistä, kattavuutta ja käyttöä, analysoidaan nuorten aikuisten sekä sidosryhmien palautetta palvelusta sekä toiminnan tuloksia. Lisäksi Ohjaamojen toiminnasta on tehty useita ulkopuolisia selvityksiä, arviointeja, tutkimuksia ja raportteja. Myös palvelumuotoilua on hyödynnetty yksittäisten Ohjaamojen kehitystyössä. Koska Ohjaamojen toiminnan tieto- ja kehittämispohja on jo hyvin laaja, tämä opinnäytetyö toimii uuden tiedon luomisen sijasta jo olemassa olevan suuren tietomäärän tukena.

## Lähteet

### Painetut

Aaltonen, S., Berg, P. & Ikäheimo, S. 2015. Nuoret luukulla. Kolme näkökulmaa syrjäytymiseen ja nuorten asemaan palvelujärjestelmässä. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisuja 84.

Bason, C. 2018. Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a Better Society. Policy Press, Great Britain

Berg, N., Huurre, T., Kiviruusu, O., & Aro, H. 2011. Nuoruusiän huono-osaisuus ja sen kasautumisen yhteys kuolleisuuteen. Seurantatutkimus 16-vuotiaista nuorista. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 48(3).

Brand, R. (2005). The Citizen-innovator. The Public Sector Innovation Journal, 10(1), 1-10.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review. June 2008.

Brown, T. & Katz, B (2011). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. The Journal of Product Innovation Management May 2011, Vol.28(3), p.381.

Chesbrough, H. 2011. Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era. Jossey Bass, New York.

Curedale, R. 2016. Experience maps: journey maps : service blueprints : empathy maps : comprehensive step-by-step guide. Design Community College Inc.

Hannola, L., Friman, J. & Niemimuukko, J. 2013. Application of agile methods in the innovation. Int. J. Business Innovation and Research, Vol. 7, No. 1, 2013 (84-98).

Hartley, J. 2005. Innovation in governance and public services: past and present. Public Money and Management, 25 (1), 27-34.

Hautamäki, A. 2011. Kestävä innovointi: innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitran raportteja 76.

Helander, Leppänen, Pasanen, Pukkila, Sesay & Uusinoka 2017. Monialainen ja verkostomainen työ Ohjaamoissa. Teoksessa Määttä, M. (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014 - 2017. Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 102-114.

Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka M. & Ristikari, T. 2017. Syrjäytymisen hinta - case investoinnin kannattavuuslaskemasta. Yhteiskuntapolitiikka 82:6, 663-675.

Holmlid S., Mattelmäki T., Sleeswijk Visser F. & Vaajakallio K. 2015. Co-creative Practices in Service Innovation. Teoksessa The Handbook of Service Innovation. Toimittanut Agarwal R., Selen W., Roos, G., & Green R. Lontoo: Springer-Verlag

Jansen, S. & Pieters, M. 2017. The 7 Principles of Complete Co-creation. BIS Publishers, The Netherlands.

Kautto, T., Korpilauri, T., Pudas, M. & Savonmäki, P. 2017. Ohjaamojen synty ja kehittämissaasteet. Teoksessa Määttä, M. (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014 - 2017. Koh- taamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 14-20.

Kestilä, L., Heino, T. & Solantaus, T. 2011. Nuorten syrjäytyminen - epäsuotuisia polkuja aikuisuuteen. Haaste 1/2011.

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoi- lunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2015

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere.

Langergaard, L. L. 2011. Understanding of "users" and "innovation in a public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. User-based Innovation in Services. Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere.

Lämsä, R., Ahonen, S., Appelqvist-Schmidlechner, K. & Tuulio-Henrikson, A. 2018. Neuro-psykiatrisesti oireilevien nuorten palveluista ja palvelukokemuksista. Teoksessa Gissler, M., Kekkonen, M. & Känkänen, P. (toim.) Nuoret palvelujen pauloissa - Nuorten elinolot -vuosi- kirja 2018.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere.

Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere.

Myrskylä, P. 2012. Hukassa - Keitä ovat syrjäytyneet nuoret? Evan analyysi No 19 1.2.2012.

Määttä, A. 2015. Yksittäisistä toimenpiteistä hyvin johdetuksi kokonaisuudeksi. Teoksessa Määttä, M & Määttä, A. (toim.) Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen. Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta 16/2015.

Määttä, A. & Keskitalo, E. 2014. Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. Yhteiskuntapolitiikka 79 (20), 197-207.

Määttä, M. 2018. Työtä, osaamista ja arjen taitoja - Ohjaamot tehtäväänsä määrittämässä. Teoksessa Gissler, M., Kekkonen, M. & Känkänen, P. (toim.) Nuoret palvelujen pauloissa - Nuorten elinolot -vuosikirja 2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2018, 158 - 168.

Määttä, M., Karppinen, S. & Kosonen, M. 2017. Ohjaamojen palvelut, niiden käyttö ja nuorten palaute. Teoksessa Määttä, M. (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014 - 2017. Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 31-39.

Nieminen, J. 2019. Ohjaamot ja nuorten osallisuus. Teoksessa Määttä, M. (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014 - 2017. Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 42-46.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy, Helsinki.

Pajamäki, T. & Okker, A-M. 2018. ”Pitäis jaksaa, uskaltaa luottaa ja odottaa” - nuorten kokemuksia palveluista. Teoksessa Gissler, M., Kekkonen, M. & Känkänen, P. (toim.) Nuoret palvelujen pauloissa - Nuorten elinolot -vuosikirja 2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2018, 70-81.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 228). Taloustieto Oy, Helsinki.

Pekkarinen, E. & Vehkalahti, K. 2012. Instituutiot lapsuutta ja nuoruutta rakentamassa - lapset ja nuoret instituutioita uudistamassa. Teoksessa Pekkarinen, E., Vehkalahti, K. & Myllyniemi, S. (toim.) Lapset ja nuoret instituutioiden kehyksissä. Nuorten elinolot -vuosikirja 2012. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 131.

Peltola, M. & Moisio, J. 2017. Ääniä ja äänettömyyttä palvelukentillä. Katsaus lasten ja nuorten palvelukokemuksia koskevaan tietoon. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisuja 112.

Sipilä, N., Kestilä, L. & Martikainen, P. 2011. Koulutuksen yhteys nuorten työttömyyteen. Mihin peruskoulututkiminto riittää 2000-luvun alussa? Yhteiskuntapolitiikka 76 (2011):2, 121-134.

Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. 2011. Mikä estää kuntien uudistumista? Sastamala: Kunnallisan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Desing Doing. O'Reilly Media, Inc.



Särkelä-Kukko, M. 2014. Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa Jämsén, A. & Pyykkönen, A. (toim.) Osallisuuden jäljillä. Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

#### Sähköiset

British Design Council 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettu 20.9.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond?fbclid=IwAR0lpEkVYk3OaMt3ATOCmruu835BDInYgHEsezVGg9CBhf6lvUUaZ02DzfE>

Bushnaief, A. & Nikula, L. 2016. Toimintamalli vaikeimmassa asemassa olevien nuorten osallisuuden vahvistamiseen. Nuorten ystävät ry. Ladattavissa [https://www.nuortenystavat.fi/news-101-4-vapa-hankkeen\\_loppuraportti\\_julkaistu](https://www.nuortenystavat.fi/news-101-4-vapa-hankkeen_loppuraportti_julkaistu)

Gretschel, A. & Kiilakoski, T. 2012. Muistiinpanoja demokratiaoppitunnista. Millainen on lasten ja nuorten kunta 2010-luvulla? Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisuja 57.

Gretschel, A. & Myllyniemi, S. 2017. Työtä, koulutus- tai harjoittelupaikkaa ilman olevien nuorten käsityksiä tulevaisuudesta, demokratiasta ja julkisista palveluista - Nuorisobarometrin erillisnäyte/aineistonkeruu. Nuorisotutkimusseura ry 5.12.2017. <https://urly.fi/RLT>.

Innokylä 2018. Kokeiluviikon ideaklinikka -esitys. Luettu 3.9.2019. <https://www.innokyla.fi/documents/6636893/7071259/Ideaklinikka-15.5.2018+Ohjelma+ja+esitykset.pdf/68943921-e54c-47b1-a29d-bd19a1bfc4fe>

Kohtaamo 2019. Mistä on kyse? Luettu 20.9.2019. <https://kohtaamo.info/mista-on-kyse->

Leppänen M., Pulkkinen R. & Nieminen, K. 2019. Kohtaamisia tulevaisuuslaboratoriossa - Sitra Lab etsimässä ratkaisuja lasten ja nuorten eriarvoisuuteen. Sitra muistio 11.12.2019. <https://media.sitra.fi/2019/12/10141202/kohtaamisia-tulevaisuuslaboratoriossa.pdf>

Me-säätiö 2019. Suomessa on 65 941 syrjäytynyttä nuorta. Luettu 13.6.2019.

<https://www.mesaatio.fi/ajankohtaista/uutiset/suomessa-on-65-941-syrjaytynyttä-nuorta/>

Nuorisotakuu 2019. Nuoristotakuu auttaa eteenpäin. Luettu 4.6.2019. <https://nuorisotakuu.fi/tietoa-nuorisotakuusta>

Nuorisotyöttömyyden seuranta Uudenmaan ELY-keskuksen alueella 2019. Huhtikuu 2019. [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37276696/04\\_2019+huhtikuu\\_Nuorisota-kuun+seuranta/33a1698b-ae6c-4b81-a59a-47f53d99d854](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37276696/04_2019+huhtikuu_Nuorisota-kuun+seuranta/33a1698b-ae6c-4b81-a59a-47f53d99d854)

Nuorten syrjäytymisen vähentäminen 2017. Hallituksen puoliväliriihi 25.4.2017. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4592272/Hallituksen-linjaukset-syrjaytymisen-vahentamiseksi.pdf/ef2dc3b7-8459-497e-b0cf-77b4ea9cf686/Hallituksen-linjaukset-syrjaytymisen-vahentamiseksi.pdf.pdf>

Ohjaamo. Mikä on Ohjaamo? Luettu 11.6.2019. <https://ohjaamot.fi/mika-on-ohjaamo-1> ja <https://ohjaamot.fi/mista-oikein-on-kyse->

Ohjaamo Kirkkonummi Instagram 5.6.2019. Luettu 15.8.2019. <https://www.instagram.com/p/ByUpC17hmby/?hl=fi>

Ohjaamo työkalupakki. Ohjeita ja työkaluja Ohjaamon toiminnan esittelemiseen 02/2017. Luettu 16.8.2019. <https://kohtaamo.info/documents/21827/35255/Mallintamisen+ty%C3%B6kalupakki/f7e350c1-1f6a-4e11-92dc-4591a47ee7d6>

Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta 2019. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava\\_ja\\_osaava\\_Suomi\\_2019\\_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava_ja_osaava_Suomi_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Patio 2019. Nuorisotyöttömyys. Luettu 20.8.2019. <https://www.patio.fi/web/pepa-215-toimintaymparisto/nuorisotyottomuus>

Simonen, J. 2019. ”Mä koitan aina itse selviytyä kaikesta.” Tutkimus työn ja koulutuksen ulkopuolella olevista nuorista. e2 tutkimus 11.6.2019. [https://e2.fi/julkaisut/ma\\_koitatan\\_itse\\_selviytya](https://e2.fi/julkaisut/ma_koitatan_itse_selviytya)

Sitra 2015. Lasten ja nuorten palvelut 2020. Jotta yksikään lapsi tai nuori ei tipahda turvaverkon läpi. [https://media.sitra.fi/2017/02/23070242/Lasten\\_ja\\_nuorten\\_palvelut\\_2020-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23070242/Lasten_ja_nuorten_palvelut_2020-3.pdf)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön koulutusrakenne 2017. ISSN=1799-4586. 2017, Laatuseloste: Väestön koulutusrakenne. Helsinki: Tilastokeskus [http://www.stat.fi/til/vkour/2017/vkour\\_2017\\_2018-11-02\\_laa\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vkour/2017/vkour_2017_2018-11-02_laa_001_fi.html)

THL a) 2019. Syrjäytyminen ja syrjäytymisen riskitekijät. Luettu 20.8.2019. [https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/nuorten-syrjaytyminen/syrjaytyminen-ja-syrjaytymisen-riskitekijat](https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/nuorten-syrjaytyminen/syrjaytyminen-ja-syrjaytymisen-riskitekijat)

THL b) 2019. Huono-osaisuuden ylisukupolvisuus. Luettu 20.12.2019 [https://thl.fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/nuorten-syrjaytyminen/huono-osaisuuden-ylisukupolvisuus](https://thl.fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/nuorten-syrjaytyminen/huono-osaisuuden-ylisukupolvisuus)

THL & Me-säätiö 2019. Missä elämänvaiheissa syrjäytyminen syntyy? Luettu 13.6.2019. <http://data.mesaatio.fi/syrjaytyminen-dynamiikka/>

Uusimaa työllisyyskatsaus huhtikuu 2019. [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37276623/Ty%C3%B6llisyyskatsaus\\_Uusimaa\\_huhtikuu+2019/06860ebe-a97f-4413-a92a-c253a9d06e24](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37276623/Ty%C3%B6llisyyskatsaus_Uusimaa_huhtikuu+2019/06860ebe-a97f-4413-a92a-c253a9d06e24)

Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2017 - 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriö 6.10.2017. <https://minedu.fi/paatos?decisionId=0900908f805648d1>

Valtioneuvosto 2019. Koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten osuus vähentynyt. Luettu 4.6.2019. [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410845/koulutuksen-ja-tyon-ulkopuolella-olevien-nuorten-osuus-vahentynyt](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410845/koulutuksen-ja-tyon-ulkopuolella-olevien-nuorten-osuus-vahentynyt)

Valtion nuorisoneuvosto 2019. Vanhempien työttömyys. Luettu 5.9.2019. <https://indikaattorit.tietoanuorista.fi/taustaindikaattorit/vanhempien-tyottomuus-2>

Julkaisemattomat

Ohjaamo Kirkkonummi, Kyrkslätt Navigatorn hankesuunnitelma. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Hakemusnumero 104408.

## Kuviot

Kuvio 1. Ohjaamon toimintaa kuvaava lehvästö (Ohjaamo työkalupakki 2017). .....	10
Kuvio 2. Kirkkonummen Ohjaamon kesäkuun viikkokalenteri (Ohjaamo Kirkkonummi Instagram 5.6.2019) .....	12
Kuvio 3. Vain perusasteen suorittaneet 20-29 -vuotiaat (Suomen virallinen tilasto 2017) .....	16
Kuvio 4. Ei yhtään läheistä ystävää, osuus eri koulutusasteilla (Sotkanet, info ind 292, 3932, 3917). .....	16
Kuvio 5. Osallisuuden portaat (mukaillen Särkelä-Kukko & Rouvinen-Vilenius 2014 teoksessa osallisuuden jäljillä 2014) .....	18
Kuvio 6. Framework for innovation (mukaillen British Design Council) .....	23
Kuvio 7. Kehittämistyön tietopohja.....	29
Kuvio 8. Opinnäytetyön eteneminen .....	31
Kuvio 9. Tässä kehittämistyössä käytetyn empatiakartan pohja .....	36
Kuvio 10. Team canvas -pohja .....	37
Kuvio 11. Ideointivaiheen pohja.....	38
Kuvio 12. Empatiakartta 1.....	43
Kuvio 13. Empatiakartta 2.....	43
Kuvio 14. Empatiakartta 3.....	44
Taulukot	
Taulukko 1. Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja käytetyistä menetelmistä .....	30
Taulukko 2. Yhteenveto vertailuanalysistä .....	39
Taulukko 3. Tiivistelmä työpajassa syntyneistä, suoraan asiakkaille suunnatuista ideoista....	44

## Liitteet

Liite 1: Taustahaastattelut.....	62
Liite 2: Vertailuanalyyssihaastattelut .....	63
Liite 3. Nuorten työpajan tulokset.....	64
Liite 4: Kirkkonummen Ohjaamon service blueprint.....	66
Liite 5. Kirkkonummen Ohjaamon tiimikanvas .....	67
Liite 6. Verkostotyöpajassa työstetyt idea-aihiot.....	68
Liite 7. Kooste Ohjaamon toiminnasta .....	73

## Liite 1: Taustahaastattelut

Lista tätä opinnäytetyötä haastatelluista henkilöistä:

Jaana Koskela, Kirkkonummen kunnan perusturvajohtaja

Tuula Malmi-Suominen, Kirkkonummen kunnan sosiaalipalvelupäällikkö

Ulla Railio, Kirkkonummen kunnan työllistymisyksikön johtaja

Seppo Savikuja, Kirkkonummen kunnan nuoriso- ja liikuntajohtaja

Pekka Sinisalo, Kirkkonummen Ohjaamopäällikkö

Haastattelukysymykset:

1. Minkälaisia erityisesti nuoriin liittyviä asioita toimenkuvaasi kuuluu?
2. Minkälainen rooli sinulla on Kirkkonummen Ohjaamossa/miten olet mukana Ohjaamossa?
3. Minkälainen nuorten tilanne on Kirkkonummella (”suuri kuva”)?
4. Minkälaisia nuoriin tai nuorten palveluihin liittyviä haasteita Kirkkonummella on tällä hetkellä?
5. Miten ajatus omasta Ohjaamosta syntyi? Minkälainen Ohjaamon valmisteluprosessi oli?
6. Minkälaisia odotuksia sinulla on Ohjaamoa kohtaan (asiakkaisiin, toimintatapoihin ja palvelujen järjestämiseen liittyen)?
7. Minkälaista verkostoyhteistyötä Ohjaamon tiimoilta tulisi luoda kunnan eri toimijoiden kesken?
8. Miten kuntalaisia on Kirkkonummella aikaisemmin osallistettu palveluiden suunnittelussa tai järjestämisessä?

## Liite 2: Vertailuanalyysihaastattelut

Eeva Sammalniemi, Lohjan Ohjaamo

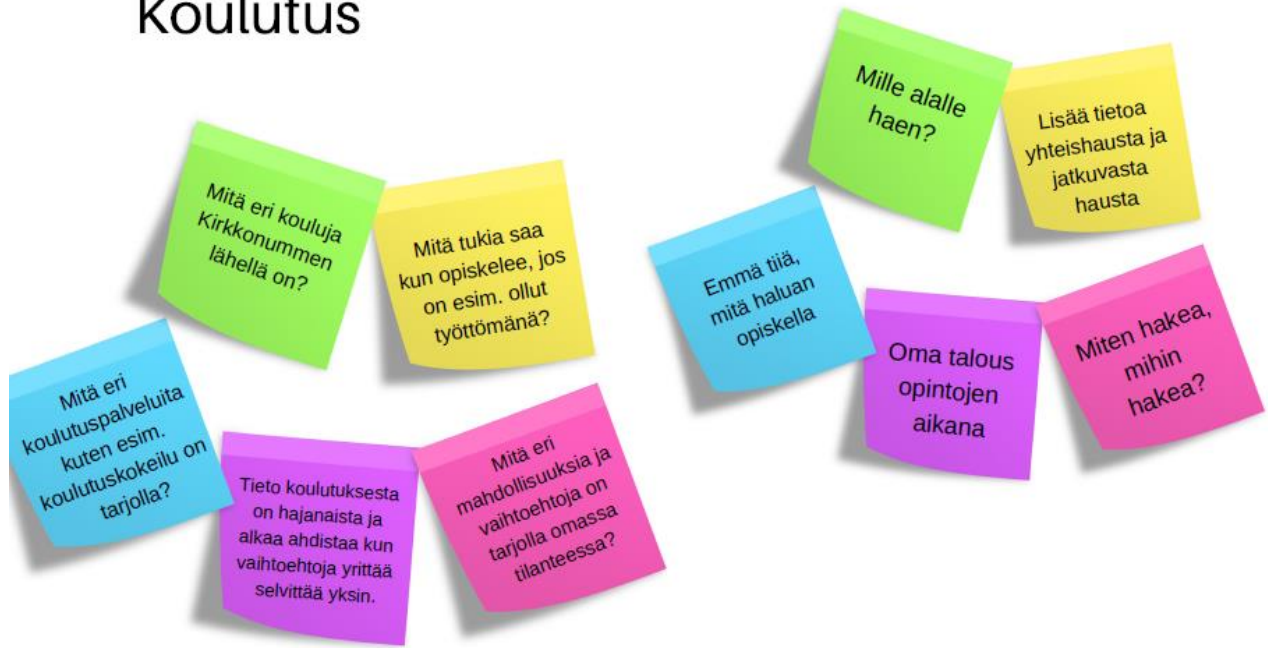
Sanni Einovaara, Porvoon Ohjaamo

Anu Mattila, Hyvinkään Ohjaamo

1. Milloin [kunnan] Ohjaamo perustettiin ja millainen prosessi se oli?
2. Miten Ohjaamon toiminnot suunniteltiin?
3. Miten nuoret ja sidosryhmät osallistettiin suunnitteluun?
4. Millaisia viikkotoimintoja [kunnan] Ohjaamossa on?
5. Millaista henkilöstöä [kunnan] Ohjaamossa on?
6. Miten yhteistyötä eri toimijoiden välillä on toteutettu?
7. Mitkä ovat olleet nuorten yleisimmät asiointikysymykset tai aiheet?
8. Millaista palautetta Ohjaamo on saanut (nuorilta ja muilta)?
9. Miten [kunnan] Ohjaamon toimintaa ja tuloksia mitataan?
10. Hyviä käytänteitä, jotka olisivat monistettavissa muihin Ohjaamoihin?

### Liite 3. Nuorten työpajan tulokset

## Koulutus



## Työllistyminen





## Asuminen



## Oma talous

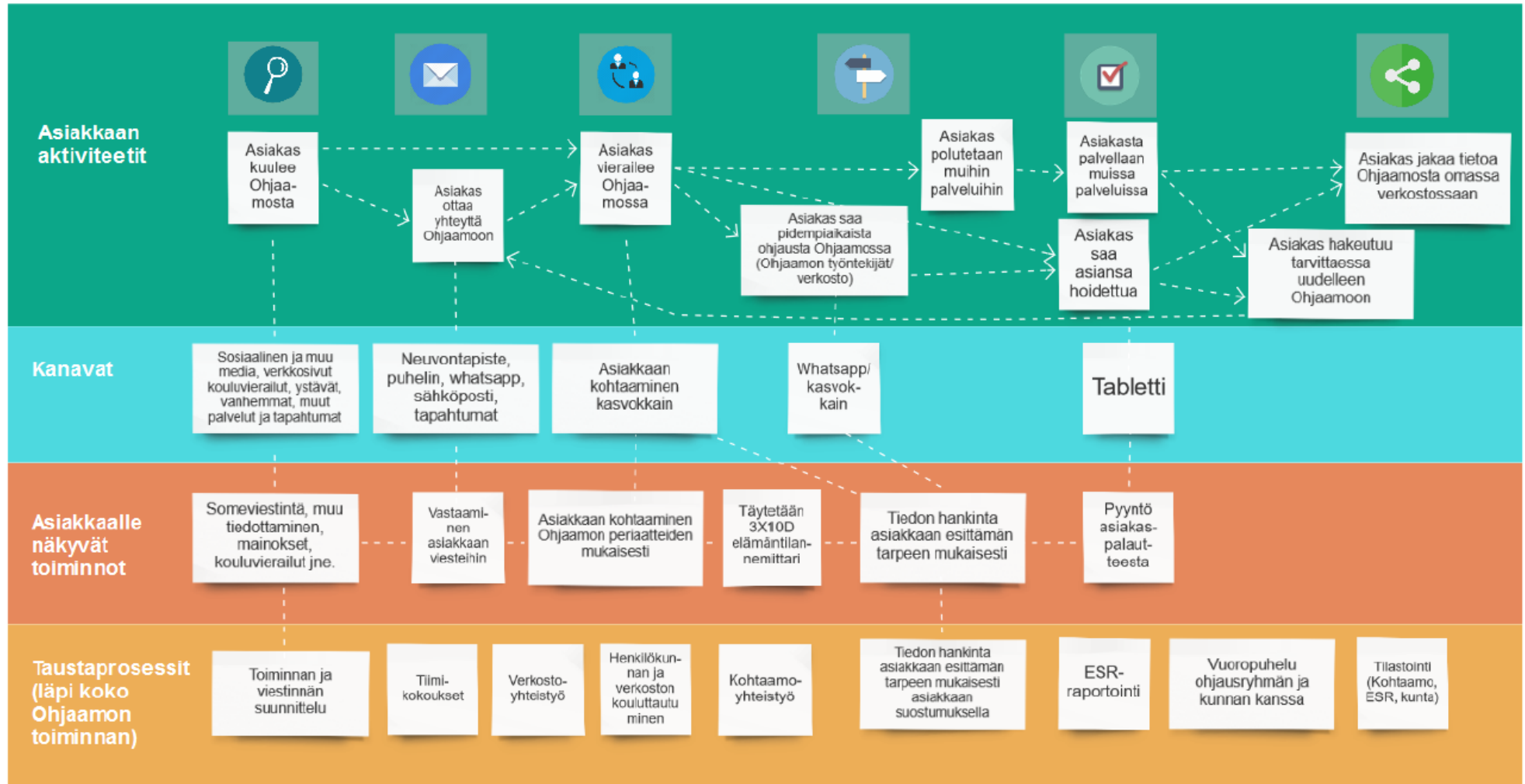


## Vapaa-aika ja päihteet

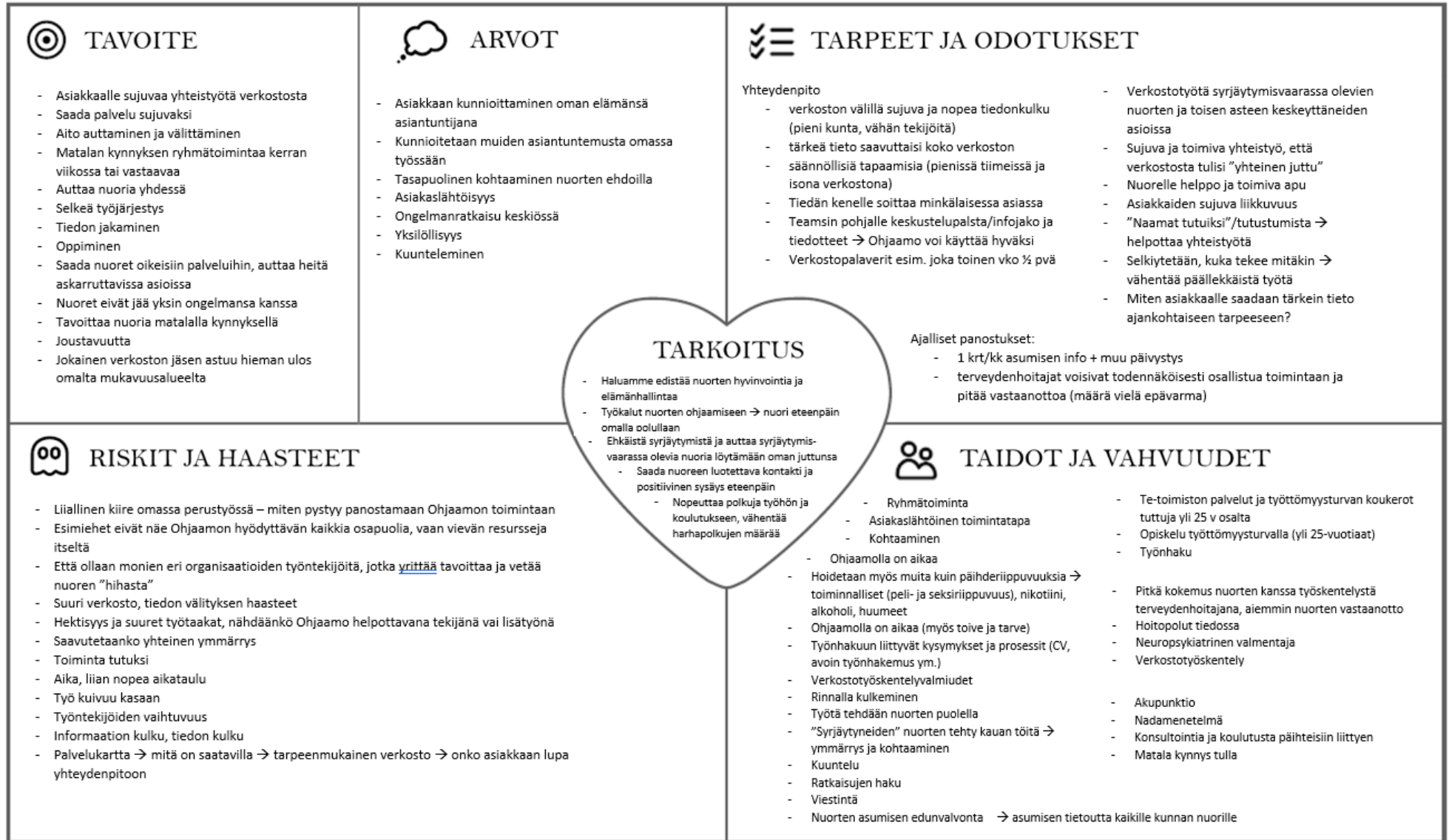


## Terveys ja ihmissuhteet

Liite 4: Kirkkonummen Ohjaamon service blueprint



## Liite 5. Kirkkonummen Ohjaamon tiimikanvas



## Liite 6. Verkostotyöpajassa työstetyt idea-aihiot

### ”Vapaa-aika ryhmä”



Nuorille, jotka ovat ilman opiskelu- tai työpaikkaa



#### Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

- eläin- ja luontoavusteinen toiminta
- joka tapaamisella erilainen teema: esim. ratsastus, luontoretki, kokkailu, kädentaidot
- 1 krt/vkossa mahdollisesti suljettu ryhmä
- ryhmäläisten mielenkiinnonkohteet huomioiden
- 10-15 hlöä



#### Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- tilat (keittiö)
- ohjaajat (2 hlöä)
- vähintään 1 ohjaaja aina sama
- yhteistyö eläinavusteiseen toimintaan
- 12 -> toiminta-aika



#### Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- yksinäisyyden ja syrjäytymisen poistaminen
- tekemistä kodin ulkopuolella
- elämänhallinnan edistäminen
- ystäviä/kontakteja uusiin ihmisiin
- intoa ja onnistumista, tekemisen iloa

### ”Palveluverkosto”



Kaikille kirkkonummelaisille, jotka eivät ole löytäneet ”omaa juttuansa” tai ovat tiedon tarpeessa tai pirstaloituneen palveluverkoston keskellä



#### Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

- Konkreettinen kartta, jossa kaikki palvelut, yhteystiedot ja kontaktitiedot
- Tapahtuisi tapaamisella



#### Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- Voisiko opiskelija toteuttaa?
- Koskisi kaikkia toimijoita, jokainen vastaisi osaltaan sen ylläpitämisestä
- Olisi osa tapaamisen/kartoituksen prosessia  
→ palvelutarpeen arvion pohjatieto



#### Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- Sujuvampi palveluiden löytäminen, jotta ongelmat eivät ehdi eskaloitua
- Konkreettisesti mukana asiakastapaamisessa ja saa selkeän kuvan palveluista ja mitkä häntä koskettaa → tietojen siirtoon luvan saaminen samassa yhteydessä, kun tiedossa hoidossa mukana olevat tahot

**"Elämäntaitojen/voimavarojen  
löytämisen -retki"**



Nuorille, jotka kokevat olevansa syrjässä/umpikujassa/"emmätiä" -tilassa, ei näe toivoa tai voimavaroja tilanteessaan, kokevat voimattomuutta ja näköalattomuutta



Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

Selviytymisretki luontoon

- vähän tarvikkeita, etsitään mitä tarvitaan luonnosta
- 5-7 päivää
- ulkoilu, liikunta, unirytmii kohenee, luovuus herää
- tunne elämäntaitojensa
- "minä elän" -kiksit muusta kuin päihteistä



Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- henkilökunta "vapaaehtoisesti" mukaan (palkka osasta aikaa)
- eri alojen osaajia ja nuoret saisivat puhua kaikista asioista eri näkökulmista
- olisi vaikka 2 krt vuodessa
- laajan verkoston järjestämää  
→ kulut jaetaan  
→ pieni maksu varojen mukaan asiakkaalta



Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- voimaantumisen ja uudet näkökulmat elämään ja omiin vahvuuksiin
- itsensä voittaminen ja "harmaiden alueiden valloitus"
- asiakas näkee, että pärjää ja selviytyy vaikeuksista
- yhdessä kokeminen, luottamus itseensä ja muihin kasvaa

**Suunnitelma**



Ohjaamon asiakkaat



Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

Suunnitelma yhdessä asiakkaan ja verkoston kanssa

- työnjako
- konkretia
- seuranta



Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- jatkotapaaminen
- tavoitteiden seuranta  
→ täytyy sopia kuka seuraa, miten ja mitkä ovat  
tarkoituksenmukaiset tavoitteet





Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

Asiakkaiden tilanteiden eteneminen



Kenelle

Omaa tietä pohtivat asiakkaat

 Sisältö: aktiviteetit ja toiminta  Hyvinvointi -teemaiset iltapäivät <ul style="list-style-type: none"> <li>- fyysinen terveys</li> <li>- mielen hyvinvointi (kokemusasiantuntija)</li> <li>- unelmakartta</li> <li>- ihmissuhteet</li> <li>- oppimisen haasteiden kanssa pärjääminen</li> <li>- HERO</li> </ul>	 Käytännön järjestelyt ja vaatimukset <ul style="list-style-type: none"> <li>- alustuksista sopiminen</li> <li>- vastuut</li> <li>- ajankohtien sopiminen</li> </ul>
--	---





Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- hyvinvoinnin ja elämänhallinnan lisääntyminen
- oman koulutuspoikien tai työn löytäminen



Kenelle

Toimeentulosta ja omasta taloudesta huolehtivat nuoret

 Sisältö: aktiviteetit ja toiminta <ul style="list-style-type: none"> <li>- eri tasoista neuvontaa talousasioissa</li> <li>- säännöllinen sykli</li> </ul>	 Käytännön järjestelyt ja vaatimukset <ul style="list-style-type: none"> <li>- KELA</li> <li>- aikuissosiaalityö</li> <li>- takuusäätiö</li> <li>- taloustemppari</li> <li>- Marttaliitto</li> <li>- talous- ja velkaneuvonta</li> </ul>
---	---



Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

Nuorilla on huolia omaan toimeentuloon ja talouteen liittyen



Kenelle

- nuorten parissa työskenteleville



Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

- asiakaslähtöinen toimintamuoto
- kohtaaminen ja kuuntelu
- perusteemoilla olevaa yhteistä koulutusta



Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- yhteiset koulutukset
- riittävät tilat
- tiedonkulku



Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- vahvistaa yhteistä ymmärrystä

## Palvelukartta



Kenelle

Ohjaamo + asiakas



Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

Palvelukartta

- kunnan tarjoamat palvelut ja tuotteet
- ulkoisten sidosryhmien palvelut ja tuotteet
- sidosryhmän jäsen kokoaa oman organisaation tiedot vuokaavioon  
→ jaetaan Teamsissä



Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- jäsenen liittäminen Teamsiin
- jakaminen verkossa → koonti Ohjaamossa
- jatkuvan kehitystyön tulos



Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- asiakkaan ongelman kartoitustyön välineenä



Kenelle

Kaikille kirkkonummelaisille nuorille



Sisältö: aktiviteetit ja toiminta

Peli, jossa kuljetaan "oma polku" Game of life -tyylillä

- koulutuksen valinta
- asumiseen liittyvät valinnat
- työpaikka
- perhe?
- terveydelliset valinnat (mielenterveys, päihteet jne.)



Käytännön järjestelyt ja vaatimukset

- teemapisteet eri toimijoilla
- messutyyppinen tapahtuma



Ratkaistava ongelma, toivottu vaikutus

- oman vaikuttamisen mahdollisuudet omaan elämään
- oman johtajuuden vahvistaminen



## Liite 7. Kooste Ohjaamon toiminnasta

**ARVOT JA TARKOITUS**

Ohjaamo palvelee kaikkia kirkkonummelaisia 15-29 -vuotiaita nuoria

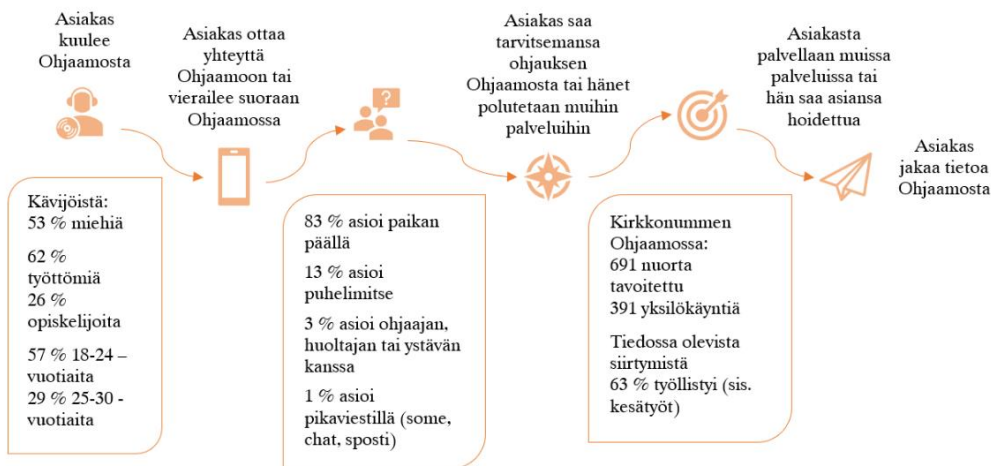
- Ehkäisemällä syrjäytymistä ja auttamalla syrjäytymisvaarassa olevia nuoria
- Luomalla luotettavia kontakteja nuoreen ja saamaan aikaan positiivisia sysäyksiä eteenpäin
- Nopeuttamalla polkuja työhön ja koulutukseen

Kirkkonummen Ohjaamon arvoihin kuuluu

- Asiakkaan kunnioittaminen oman elämänsä asiantuntijana
- Tasapuolinen kohtaaminen nuorten ehdoilla
- Asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja kuunteleminen
- Verkoston jäsenten asiantuntemuksen kunnioittaminen omassa työssään

**PALVELUT JA VERKOSTO**

- |  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| • Asumisneuvonta ja nuorisotasuntoliitto (NAL) | • Kuntouttava työtoiminta           | • Maahanmuuttajapalvelut                           |
| • Aikuissoosiaalitoiminta                      | • Etsivä nuorisotyö                 | • Työnhakupalvelut                                 |
| • KELA   | • Lastensuojelu ja perhepalvelut    | • YritysKirkkonummi                                |
| • Mielenterveyspalvelut                        | • Luckan (ruotsinkielinen neuvonta) | • Oppilaitokset (Omnia, Luksia, Practicum, Axxell) |
| • Terveyspalvelut ja terveydenhoitaja          |                                     | • Päihdepalvelut                                   |

**ASIAKASPOLKU****YLEISIMMÄT ASIOINTIAIHEET**

1. Työ ja yrittäjyys
2. Koulutus ja opiskelu
3. Hyvinvointi ja terveys
4. Oma talous
5. Omaan kotiin
6. Päihteet ja riippuvuudet
7. Ihmissuhteet ja seurustelu
8. Vapaa-aika

**ASIAKASPALAUTE JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Koitko tulleesi ymmärretyksi Ohjaamossa? 5/5

Saitko apua siihen mihin toivoit? 5/5

Suosittelisitko Kirkkonummen ohjaamoa muille? 4.75/5

*"Tuhannet kiitokset sinulle ja työtovereillesi tästä uskomattoman joustavasta ja hyvin hoidetusta toiminnasta. Emme osanneet kuvitellakaan tällaista."*

Kehittäjäkahvit kerran kuussa tarjoiuineen 14.30-16

Kävijätilastot, yleisimmät asiointiaiheet sekä asiakaspalaute perustuvat Kirkkonummen omaan seurantaan. Tässä esitetyt seurantatiedot ovat ajalta huhti-elokuu 2019.