

This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a publisher's pdf of the original publication.

To cite this, use the original publication:

Erkko, P.; Eloranta, S. & Vuolas, M. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon erityisyys palvelumuotoilun näkökulmasta. Talk-verkkolehti, HYVE - Health and Well-being 20.8.2020.

Link to the original publication: [URL](#)

All material supplied via Turku UAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Sosiaali- ja terveydenhuollon erityisyys palvelumuotoilun näkökulmasta

20.08.2020

Kirjoittajat

Päivi ErkkoLehtori, VTM, esh, Turun ammattikorkeakoulu

Sini ElorantaTtT, dosentti, yliopettaja, Turun ammattikorkeakoulu

Mervi Vuolastuntioopettaja (pt.), erityisasiantuntija, TaM, Turun ammattikorkeakoulu

Sotepeda 24/7 -hankkeen tavoitteena on muun muassa kehittää palvelumuotoilun keinoin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ihmislähtöisemmiksi. Tuloksena luodaan sähköinen avoin osaamiskokonaisuus, jossa käytännönläheisesti ja havainnollisesti ohjataan muotoilun periaatteiden hyödyntämiseen sote-alalla. Sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyy kuitenkin erityispiirteitä, jotka tulee huomioida, kun palveluja kehitetään muotoilun keinoin.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenne ja sisältö ovat muutoksessa. Sote-palveluiden yhdenvertaista saatavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja oikea-aikaisuutta tavoitellaan muun muassa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -kehittämishjelmalla. Monialainen osaaminen, uudenlainen työnjako ja digitalisaation hyödyntäminen mahdollistavat tulevaisuudessa ihmisten tarpeisiin aiempaa paremmin vastaavat palvelut.

Tavoitteena on luoda palvelun käyttäjän kannalta hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja haluttavia palvelukokemuksia.

Käyttäjälähtöinen palvelujen kehittäminen muotoilun periaatteita hyödyntämällä on yksi tapa uudistaa sotepalveluja. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen ja systemaattinen lähestymistapa käyttäjälähtöisten palveluiden innovointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen. Tavoitteena on luoda palvelun käyttäjän kannalta hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja haluttavia palvelukokemuksia sekä palvelua tuottavien organisaatioiden näkökulmasta tehokkaita, vaikuttavia ja kannattavia palveluita.

Asiakkaan tarpeet ovat ensisijaisia sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilun ytimessä on palvelujen käyttäjä. Sosiaali- ja terveyshuollon ytimessä on asiakas, jonka hyvinvointiin ja terveyteen liittyviin tarpeisiin palveluissa vastataan.

Yhteisenä tekijänä niissä on ihminen, asiakas, jonka tarpeiden ympärille laadukkaat sotepalvelut tulee rakentaa. Palvelumuotoilun avulla tuodaan sekä palvelun käyttäjien että palvelujen toteuttajien ääni kuuluviin kehittämistoimissa.

Palvelumuotoilu on asiakkaiden ja organisaatioiden ymmärtämistä, ideoiden kehittämistä ja soveltamista käytännön ratkaisuksi

Palvelumuotoiluprosessille on ominaista laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi ja erilaisten mallien luominen, nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely. Se alkaa asiakkaan tarpeesta. Niihin vastataan kehittämällä vanhoja tai innovoimalla uusia tapoja empatian ja syvällisen asiakasymmärryksen avulla.

Palveluja voidaan kehittää eri tasoilla ja eri näkökulmista huomioiden niiden merkitys yhteiskunnalle, alueelle, organisaatiolle, työntekijöille ja asiakkaille. Palvelumuotoilun menetelmät tukevat eri taustaisten ihmisten yhteisöllistä toimintaa. Palvelumuotoilu voidaan nähdä jatkumona, joka mahdollistaa palvelujen jatkuvan parantamisen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen moninaisuus

Sotella tarkoitetaan sosiaali- ja terveyspalveluja, kuten sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon palveluja. Niiden tuottamiseen vaikuttavat monimutkaiset poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Suomessa perustana on valtion tukema kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto.

Sote-palvelujen kirjo on laaja. Se vaihtelee ennalta ehkäisevistä sekä itse- ja omahoitoa tukevista palveluista sairauden hoitoon ja pysyvään laitoshoitoon. Erityistilanteissa tietyt palvelut voivat olla asiakkaan tahdon vastaisia.

Painopiste palveluissa on ollut erikoissairaanhoidossa ja laitoshoidossa. Tulevaisuudessa perustason palveluita pyritään vahvistamaan ja siirtämään toiminnan painopistettä ehkäisevään työhön.

Palvelut ja niiden rahoitus ovat monikanavaisia

Sote-palveluja tuottavat julkinen sektori, yksityiset palveluntarjoajat, kolmas sektori sekä vapaaehtoiset toimijat. Keskeisiä toimijoita ovat myös asiakas itse sekä hänen läheisensä,

joille vastuuta hoidosta siirtyy yhä enemmän. Asiakasosallisuuden lisääntyminen, heidän kokemustietonsa ja kehittämisideoidensa hyödyntäminen on yksi palvelujärjestelmän kehittämistavoitteista.

Sote-palvelujen rahoituksen lähteitä ovat muun muassa valtio, kunnat, työnantajat, vakuutusyhtiöt ja asiakkaat. Asiakkaat maksavat julkisista palveluista kohtuullisen, joidenkin palvelujen kohdalla tulosidonnaisen maksun.

Yksityiset palvelun tuottajat voivat myydä palvelujaan joko kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille. Yksityisten palvelujen markkinahintaisesta käytöstä asiakkaat voivat saada Kela-korvausta.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on erilaisia asiakkuuksia

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas voidaan nähdä monella eri tavalla. Hän voi olla esimerkiksi kuntalainen palvelujen potentiaalisena käyttäjänä tai palvelujen todellisena käyttäjänä asiakas, potilas tai kuluttaja. Palvelujen tuottamisen näkökulmasta voidaan tunnistaa myös niin sanottuja sisäisiä asiakkaita, joiden toiminta vaikuttaa tuotettavan palvelun sujuvuuteen ja laatuun.

Sosiaalihuollossa heitä kutsutaan asiakkaaksi, terveydenhuollossa potilaaksi. Tässä artikkelissa termillä asiakas viitataan molempiin.

Asiakas nähdään yhä enemmän yksilönä, valintoja tekevänä, palveluja käyttävänä ja kehittävänä kansalaisena.

Sosiaalihuollossa asiakkaana voi olla yksin tai muiden, esimerkiksi perheen kanssa, terveydenhuollossa potilaana on aina yksin. Sosiaalihuollon asiakkuus alkaa ammattihenkilön tietoisella päätöksellä, terveydenhuollossa keskeinen kriteeri on hoitosuhde.

Sosiaalihuollossa palveluista tehdään hallintopäätöksiä, joihin liittyy muutoksenhakumahdollisuus. Terveydenhuollossa hoito järjestetään potilaan kanssa yhteisymmärryksessä eikä hoitopäätöksistä voi valittaa.

Osa asiakkaista osaa vaatia yksilöllisiä palveluja

Näkemyks sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaasta on muutoksessa. Yksilön vastuu ja valinnan vapaus ovat lisääntyneet. Asiakas nähdään yhä enemmän yksilönä, valintoja tekevänä, palveluja käyttävänä ja kehittävänä kansalaisena. Hänellä on lakisääteinen oikeus osallistua hoitonsa suunnitteluun ja toteutukseen.

Osa asiakkaista osaa vaatia yksilöllisiä palveluja. Mahdollisuus valintojen tekemiseen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös kykyä tehdä niitä. Erityisesti on huomioitava fyysisiltä,

psykkisiltä ja/tai sosiaalisilta kyvyiltään heikommassa asemassa olevat ja hauraat asiakasryhmät, jotta heidän oikeutensa, näkemyksensä ja tarpeensa todella tulevat kuulluksi ja huomioiduksi.

Säädökset ja eettiset periaatteet ohjaavat toimintaa

Eettiset periaatteet ja lainsäädäntö ohjaavat sote-alaa. Toiminnan tulee olla laadukasta, turvallista ja parhaaseen ajantasaiseen tietoon perustuvaa. Yhdenvertaisuutta ja vaikuttavuutta edistävä asiakaslähtöisyys on keskeinen toimintaa ohjaava periaate.

Lainsäädäntö turvaa muun muassa asiakkaiden yksityisyyttä, korostaa heidän itsemääräämisoikeuttaan sekä määrittää asiakas- ja potilastietojen kulkua. Tavoitteet, kuten asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus, voidaan kokea myös ristiriitaisiksi.

Tietosuojaan ja vaitioloon liittyvät haasteet korostuvat erityisesti toimittaessa sosiaali- ja terveydenhuollon raja-alueilla.

Sote-palvelut ovat luonteeltaan tietointensiivistä toimintaa. Tietosuojasäädökset suojaavat asiakasta, mutta samalla myös vaikeuttavat asiakkaan asioiden moniammatillista hoitamista. Tietosuojaan ja vaitioloon liittyvät haasteet korostuvat erityisesti toimittaessa sosiaali- ja terveydenhuollon raja-alueilla.

Hoito- ja palvelusuunnitelmat toimivat avun ja hoidon koordinoinnin sekä työnjaon välineinä. Niiden avulla voidaan edistää palvelujen yhteensovittamista, varmistaa yksilöllistä apua ja samalla hillitä käyttöä ja kustannuksia. Ongelmana on kuitenkin erilaisten asiakassuunnitelmien määrä, heterogeenisuus ja vaikeus päästä käyttämään niitä. Myös tietojärjestelmien pitäisi paremmin tukea asiakaslähtöistä toimintaa.

Haasteena on kustannusten hillintä

Sote-palvelujen tuottaminen on kallista. Resursseja lisäämällä ei ole pystytty ratkaisemaan niiden saatavuuteen ja tasapuolisuuteen liittyviä ongelmia. Kun asiakkaat eivät saa apua todellisiin tarpeisiinsa, he kuormittavat palvelujärjestelmää toistuvilla pyrkimyksillään saada apua.

Aiempaa paremmin kohdennetuilla, asiakkaan tarpeet ja näkökulman paremmin huomioivilla palveluilla voidaan vähentää turhia käyntejä ja palvelujen päällekkäisyyttä. Myös käyttäjien parantunut palvelukokemus vähentää kustannuksia ja lisää hyvinvointia.

Erilaisilla asiakkaila on erilaiset palvelutarpeet

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden palvelutarpeet ja odotukset vaihtelevat. Tärkein tarve ei aina ole se, joka tulee ensimmäiseksi esille. Eri ihmisten tarpeet eivät myöskään ole keskenään yhteismitallisia.

Vaikeissa elämäntilanteissa olevilla asiakkailla voi olla useita kymmeniä kontakteja eri ammattilaisten kanssa.

Ihmisen elämä on myös paljon enemmän kuin vuorovaikutusta sote-palveluiden kanssa. Palvelujen käyttäjille tärkeintä on se, mitä hyötyä palvelu heille tuottaa.

Osalle asiakkaista riittää yksittäinen yhteydenotto palvelujärjestelmään. Sen sijaan vaikeissa elämäntilanteissa olevilla asiakkailla voi olla useita kymmeniä kontakteja eri ammattilaisten kanssa. Asiakas voi käyttää samanaikaisesti perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon palveluja.

Oikeanlaiset ja oikea-aikaiset palvelut edellyttävät asiakkaan tuntemista ja kuulluksi tulemistä

Soten palveluprosessit ovat asiakkaiden näkökulmasta usein monimutkaisia. Tieto ei kulje asiakkaan mukana. Asiakkaiden elämäntilanteet, avun ja palvelun tarpeet tai palvelun käyttötilanteisiin liittyvät kontekstitekijät jäävät helposti ammattilaisilta tunnistamatta. Eri palveluiden tuottajat eivät välttämättä hahmota asiakkaan kokonaistilannetta eivätkä omaa rooliaan siinä.

Palvelu on kokonaisuus, jolloin asiakkaan ja ammattilaisen välinen vuorovaikutus on tärkeää.

Asiakkaat kokevat, että heitä pompotellaan eri yksiköiden ja organisaatioiden välillä, eikä välttämättä kukaan ota koppia heidän yksilöllisistä avun tarpeistaan. Lisäksi sote-alalle on tyypillistä sen rajalliset mahdollisuudet toteuttaa asiakkaiden hoidon tai tuen sisältöön liittyviä toiveita. Rungas palveluiden määrä ei takaa laadukasta asiantuntija-apua.

Asiakasnäkökulmasta palvelujen laatuun vaikuttavat lopputuloksen ohella myös kokemus kyseessä olevasta hoito- tai palveluprosessista. Palvelu on kokonaisuus, jolloin asiakkaan ja ammattilaisen välinen vuorovaikutus on tärkeää. Asiakkaille merkityksellisiä asioita ovat mm. kunnioittava kohtelu, luottamus, yksityisyyden huomioiminen, tiedon saantiin ja kulkuun liittyvät asiat.

Ammatillisesti pätevä ja sitoutunut henkilökunta on sote-palvelujen keskeinen voimavara

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelee koulutettuja ammattihenkilöitä, joiden ammattialakohtainen substanssiosaaminen muodostaa sote-alalla tarvittavan osaamisen ytimen.

Alan rakenteet ja toimintamallit ovat tyypillisesti olleet siiloutuneita, hierarkkisia ja asiantuntijakeskeisiä. Ne ovat pohjautuneet perinteisiin ammatillisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Eri sektoreiden tai asiantuntijuuden rajoja ei ole joko pystytty tai haluttu ylittää.

Ammattilaisten tulee tuntea asiakkaiden palveluprosessien näkökulmasta oman alueensa muut toimijat.

Sote-rajat ylittävien asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu ja hoito edellyttävät uudenlaista systeemistä ymmärrystä palveluista. Samalla tarvitaan kaikkia ammattikuntaa koskevaa osaamista liittyen muun muassa asiakaslähtöisyyteen, palveluiden kehittämisosaamiseen ja monialaiseen yhteistyöhön.

Ammattilaisten tulee tuntea asiakkaiden palveluprosessien näkökulmasta oman alueensa muut toimijat. Heidän tulee tietää toisten hallinnonalojen ja yksiköiden sekä muiden ammattilaisten tehtävät ja vastuut.

Yhteiskehittäminen edellyttää välineitä ja resursseja

Ihmislähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen ja toimintatapojen uudistaminen edellyttää vuoropuhelua asiakkaiden, muiden kokemustiedon tuottajien, palveluiden järjestäjien ja tuottajien sekä sidosryhmien kanssa. Lähtökohtana on ammattilaisten sekä heidän ja asiakkaan välinen suhde, jossa korostuvat kumppanuus, vastavuoroisuus ja hierarkkisen vuorovaikutuksen haastaminen. Yhteistyö edellyttää mm. yhteistä kieltä, mahdollisuutta dialogiin sekä muiden osaamisen kunnioittamista ja arvostamista.

Palvelumuotoilu on osallistavaa ja yhteistyötä korostavaa. Sen menetelmät ja työkalut tarjoavat keinoja yhteiskehittämiselle edistämällä sotessa eritaustaisten osallistujien välistä vuorovaikutusta, tietämyksen jakamista ja keskinäisen ymmärryksen rakentamista sekä sitoutumista kehittämistoimintaan.

Kokemusasiantuntijat sekä sosiaali- ja terveysjärjestöt auttavat asiakkaiden kokemusten esille nostamisessa.

Yhteiskehittämisessä palvelumuotoilun menetelmät auttavat palvelujen käyttäjiä sekä eri ammattilaisia muuttamaan henkilökohtaista kokemusperäistä hiljaista tietoa jaetuksi tiedoksi.

Tämä edellyttää vuorovaikutusta ja kehittämistoiminnan fasilitointia. Yhteiset kehittämiskohteet, esimerkiksi asiakkaan palvelupolku, auttavat osallistujia ymmärtämään toisiaan sekä tarjoavat yhteistyölle ja vuorovaikutukselle kontekstin.

Resurssien niukkuus, aikataulujen yhteensovittamisen haasteet, organisatoriset seikat sekä henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen vaikuttavat palvelumuotoilun hyödyntämiseen kehittämistoiminnassa. Kokemusasiantuntijat sekä sosiaali- ja terveysjärjestöt auttavat asiakkaiden kokemusten esille nostamisessa. Johdon tuki, aidot mahdollisuudet ja resurssit yhteistyöhön asiakkaiden, eri organisaatioiden ja yksiköiden ammattilaisten kesken ovat edellytys yhteiskehittämiselle.

Palvelumuotoilu on keino aidosti asiakaslähtöiseen kulttuuriseen muutokseen

Palvelumuotoilu on palvelukokonaisuuksien, prosessien ja toimintamallien muotoilua. Sote-palveluja voidaan kehittää joko radikaalisti muuttamalla esimerkiksi koko organisaation toiminnan logiikkaa tai pienin askelin muuttamalla ajattelu- ja toimintatapoja. Kehittäminen voi olla ylhäältä alas annettua tai alhaalta ylöspäin tapahtuvaa.

Roolit, valta ja vastuu määritellään uudelleen, kun asiakas aidosti nähdään oman elämänsä asiantuntijana.

Tutkiva ja kokeileva toimintatapa, luovuus ja kannustava ilmapiiri tukevat kehittämiseen liittyvää ideointia ja kokeilua, antavat luvan epäonnistua ja oppia virheistä. Ketterien kokeilujen ja niistä saadun palautteen avulla löydetään uusia mahdollisuuksia kehittää sote-palveluja samalla kun luovutaan vanhoista asioista, jotka eivät toimi. Muutoksia tapahtuu eri tasoilla niin organisaatioissa, työntekijöissä kuin asiakkaissakin.

Osana normaalia toimintaa palvelumuotoilun ajattelutapa antaa työkaluja eettisten ja vaikuttavien palvelujen suunnitteluun tavoitteena hyvät kohtaamiset ja kumppanuus asiakkaiden ja palvelujen toteuttajien kesken. Paitsi asiakasymmärrys myös eri toimijoiden välinen ymmärrys lisääntyy. Roolit, valta ja vastuu määritellään uudelleen, kun asiakas aidosti nähdään oman elämänsä asiantuntijana. Samalla palvelujen kehittäminen demokratisoituu.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen edellyttää valmiutta muutokselle, kehittämiselle ja yhteissuunnittelulle

Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana läpäisee tyypillisesti koko organisaation sekä koskettaa monia sidosryhmiä. Halua palvelumuotoilun hyödyntämiseen löytyy kaikilla tasoilla.

Onkin tärkeää, että johdolla, henkilökunnalla ja palvelumuotoilijoilla on yhteinen ymmärrys siitä, mihin ja miten palvelumuotoilua voidaan käyttää. Organisaatioissa tarvitaankin eri osatasojen ja eri ammattilaisten vuorovaikutusta, yhteistyötä ja sitoutumista sekä johdon tukea ja resursseja palvelumuotoilun hyödyntämiseen.

Palvelumuotoilua voi ymmärtää kokeilemalla sitä itse ”kädet savessa”.

Tarvittavaa palvelumuotoiluosaamista voidaan organisaatioissa hankkia joko ulkopuolelta tai lisätä henkilökunnan omaa osaamista. Sote-alan erityispiirteet sekä oman organisaation toimintaperiaatteet tulee huomioida kehittämistyössä.

Palvelumuotoilua voi ymmärtää kokeilemalla sitä itse ”kädet savessa”. Menetelmien kokeileminen yhteistyössä palvelumuotoilun ammattilaisten kanssa auttaa ymmärtämään, mitä palvelumuotoilulla voi saavuttaa. Myös sote-alan ammattilaisten kouluttautuminen on tärkeää.

Sotepeda 24/ 7

Tutustu Sotepedan [hankesivuun](#) ja [nettisivuihin](#).

Hankkeen avoin materiaali on myös sinun käytettävissäsi. Sotepeda 24/7-hankkeen tuottamaa avointa oppimateriaalia on mahdollisuus hyödyntää Digicampus-verkkoympäristössä. Materiaalia löytyy esimerkiksi MOOC-verkkokursseina ja niin sanottuina mikroina. Tervetuloa hyödyntämään materiaalia!

Hae [oppimateriaalia](#)!

Artikkeli kuuluu [SIVISOTE – Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen ja johtaminen](#) - tutkimusryhmän julkaisuihin.

Lähteitä:

Huhtala. 2016. Professionien välinen moniammatillinen yhteistyö. Tampereen yliopisto Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö Sosiaalipolitiikan pro gradu – tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99700/GRADU-1473840599.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Voutilainen, Waldén. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista
(758/1992) <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista
(812/2000) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Malmberg et. al. Service Design as a Transformational Driver Toward Person- Centered Care in Healthcare. In book: Pfannstiel & Rasche. Service Design Thinking in Healthcare and Hospital Management. Theory, Concepts, Practice. Springer, pp.1-18.

Pohjola & Rissanen. Maailma muuttuu – myös sote-järjestelmän on muututtava. https://soteuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maailma-muuttuu-myos-sote-jarjestelman-on-muututtava [Viitattu 27.5.2020]

Rise, F. (2017). Why Hospitals Need Service. Design: Challenges and Methods for Successful Implementation of Change in Hospitals. In book: Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management, pp. 377–399.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM_2020_3_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus> [Viitattu 27.5.2020]

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_1_1062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Soteuudistus. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus> [Viitattu 25.5.3030]

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Terveydestä hyvinvointia 2020 hyvinvoinnista terveyttä, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) strategia vuosille 2011–2020. <http://fi.opasnet.org/fi-opwiki/images/a/a9/Terveyst%C3%A4Hyvinvointia2020.pdf>

Terveydenhuoltolaki
(1326/2010) <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Vienamo, T. 2014. Palvelumuotoilu ja organisaatio – Kohti strategista tasoa. Aalto-yliopisto, Muotoilun laitos. [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14026/master Vienamo Tatu 2014.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14026/master_Vienamo_Tatu_2014.pdf?sequence=1)