

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# KELAN JA SOSIAALITOIMEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Case Kuopio

TEKIJÄ/T Pia Tirkkonen

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	KELA JA TOIMEENTULOTUKI .....	7
2.1	Kela .....	7
2.1.1	Kelan strategia .....	8
2.2	Kunnan sosiaalityö .....	10
2.3	Toimeentulotuki .....	11
2.3.1	Toimeentulotukilaki .....	11
2.4	Toimeentulotuen Kela siirron historia ja tausta .....	12
2.4.1	Miksi toimeentulotuen Kela siirto toteutettiin? .....	13
2.4.2	Fiskaalinen federalismi .....	15
3	ASIAKASKOKEMUS .....	17
3.1	Asiakaskokemuksen merkitys .....	19
3.2	Kokonaisvaltainen asiakaskokemus .....	20
3.2.1	Brändikokemus .....	21
3.2.2	Digitaalinen kohtaaminen .....	22
3.2.3	Fyysinen asiakaskohtaaminen .....	23
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	24
3.4	B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet .....	26
3.5	Asiakaskokemuksen kehittäminen Kelassa .....	26
3.5.1	Asiakaskokemus-osastrategia .....	28
4	PALVELUINTEGRAATIO, PALVELUPOLKU JA YHTEISTYÖ .....	32
4.1	Palveluintegraatio .....	32
4.2	Palvelupolku .....	33
4.2.1	Palvelupolku Kelassa .....	34
4.3	Siiloutuminen .....	36
4.4	Yhteistyön kehittäminen .....	36
4.5	Moniammatillinen yhteistyö ja vuorovaikutus .....	38
5	OSALLISTAVAN SOSIAALITURVAN KOKEILU JA PROSOS-HANKE .....	41
5.1	Osallistavan sosiaaliturvan kokeilu .....	41
5.2	Pro Sos –hanke .....	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA .....	45

6.1	Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistapa.....	45
6.1.1	Toimintatutkimus.....	46
6.1.2	Toimintatutkimuksen toimijoiden roolit.....	49
6.2	Tutkimusprosessin kulku .....	49
6.3	Kehittämispajojen toteutus .....	51
7	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	53
7.1	Ideariihien tulokset .....	53
7.2	Tutkimustulosten analyysi .....	56
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	61
8.1	Johtopäätökset .....	61
8.2	Yhteenveto.....	61
8.3	Tutkimuksen luotettavuus, hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	62
8.4	Pohdinta.....	64
	LÄHTEET .....	67
	LIITE 1. TUTKIMUSKUTSU .....	70

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Pia Tirkkonen	
Työn nimi Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön kehittäminen - Case Kuopio	
Päiväys 3.12.2021	Sivumäärä/Liitteet 69 + 1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kela Itäinen vakuutuspiiri/Kuopion sosiaalitoimi	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön kehittäminen. Tutkimus tehtiin Kuopiossa toimivien toimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoiden ja Kuopion sosiaalitoimen sosiaalityöntekijöiden välillä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä kehittämiskohteita Kelan ja sosiaalitoimen välisessä yhteistyössä olisi viisi vuotta toimeentulotuen Kela siirron jälkeen, sekä kuinka kehittämiskohteita voitaisiin ratkaista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskokemuksesta, palvelupolusta sekä moniammatillisesta yhteistyöstä. Nämä kaikki kolme asiaa kietoutuvat osaksi organisaatioiden välistä yhteistyötä. Toimeentulotuki ratkaisut vaativat moniammatillista yhteistyötä, jossa kohteena on asiakas ja hänen palvelupolkunsa toimivuus.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Kela Itäinen vakuutuspiiri. Tutkimuksen yhteistyökumppanina toimi Kuopion sosiaalitoimi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin ideariihä/kehittämispajaa, joita järjestettiin kaksi kappaletta marraskuussa 2021. Ideariihin osallistui yhteensä 10 henkilöä, viisi per ideariihä. Osallistujista kahdeksan oli Kuopion Kelan toimistossa työskenteleviä ratkaisuasiantuntijoita ja kaksi Kuopion sosiaalitoimen sosiaalityöntekijää. Ideariihet toteutettiin sähköisesti Skype ohjelmaa hyödyntäen.</p> <p>Tuloksista selvisi, että yhteistyö oli parantunut viidessä vuodessa ja prosessit olivat selkeytyneet. Kehitettävää löydettiin muun muassa molemminpuolisen saavutettavuuden, tiedonvaihdon sekä asiakkaiden asioiden pallottelun teemoista. Ratkaisuihin kehittämiskohteisiin toivottiin yhteistä järjestelmää Kelan ja sosiaalitoimen välille, puhelinyhteyksien päivittämistä, yhteistyöpalavereja toimeentulotuen rajapinnassa työskenteleville henkilöille ja yleisen tietoisuuden lisäämistä organisaatioiden tehtävistä toimeentulotuessa sekä moniammatillista tiimityötä, jossa kaikki osapuolet tulevat tutuiksi. Toisen työn kunnioitus ja arvostus nostettiin tärkeäksi asiaksi yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus on tehty Kuopion toimipisteissä, mutta tutkimuksessa ilmenneet kehittämiskohteet ja ehdotetut ratkaisut ovat yleistettävissä myös muihin toimipisteisiin.</p> <p>Kehittämistyö yhteistyön osalta on jatkuva prosessi, jonka parissa Kela ja sosiaalitoimi jatkavat tulevaisuudessakin. Kela ja sosiaalitoimi ovat mukana hankkeissa, joissa yhteistyötä pyritään helpottamaan sekä sujuvoittamaan. Alkuvuonna 2022 on tarkoitus pilotoida käyttöön Kelan ja sosiaalitoimen välille uusi järjestelmä asiakirjojen välittämiseen, tällä uudistuksella on mahdollista ratkaista yksi keskeinen tutkimuksessakin ilmi tullut kehittämiskohde.</p>	
avainsanat Asiakaskokemus, palvelupolku, moniammatillinen yhteistyö, kela ja sosiaalitoimi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Pia Tirkkonen	
Title of Thesis Development Of Co-operation Between Kela and Social work – Case Kuopio	
Date <b>December</b> 3, 2021	Pages/Appendices 69 + 1
Client Organisation /Partners Kela Eastern Insurance District/Kuopio Social Services	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The topic of the thesis is the development of co-operation between Kela and social work. The study was conducted between basic social assistance solution experts of Kela and Kuopio city social workers. The aim of the thesis was to find out what development targets could be identified in the co-operation between Kela and social services five years after the transfer of basic social assistance to Kela, and how the development target issues could be addressed. The theoretical framework of the thesis consisted of customer experience, a service path and multi-professional co-operation. The theoretical framework is intertwined into co-operation between organizations. Social assistance decision notices require multi-professional collaboration, focusing on the customer and the functionality of customers service path.</p> <p>The study was commissioned by Kela's Eastern Insurance District. The co-operation partner of the study was Kuopio's social services. The study was conducted as a qualitative study with an approach to action research. The method of the research was an idea brainstorming / development workshop, two of which were held in November 2021. A total of 10 people took part in the brainstorming sessions, five per session. Eight of the participants were claims processor experts working in Kuopio's Kela office and two were social workers in Kuopio Social Services. The brainstorming was carried out electronically using Skype.</p> <p>In conclusion, the results showed that co-operation had improved in five years and that mutual processes had become clearer. Development needs, however, were discovered among others in the themes of mutual accessibility, information exchange and customers being shunted from one authority to another. The solutions of the development targets could include a common system between Kela and social services, the updating of telephone connections, co-operation meetings for those people working at the basic social assistance interface and raising public awareness of the organizations' tasks in social income, as well as multi-professional teamwork where all parties become familiar to each other. Respect and appreciation of each other's work was mentioned as an important issue from the perspective of developing co-operation. The research was executed at Kuopio offices, but the development targets and proposed solutions that have emerged in the research can be generalized to other offices as well.</p> <p>Development work in terms of co-operation is an ongoing process that Kela and Social Services will continue to perform in the future. Moreover, Kela and Social Services are involved in projects that aim to facilitate and streamline co-operation. At the beginning of 2022, a new system for the transmission of documents between Kela and Social Services is to be piloted.</p>	
<p><b>Keywords</b> customer experience, service path, multi-professional co-operation, Kela and social work</p>	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tutkii Kelan ja sosiaalitoimen välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä Kuopion sosiaalitoimen sosiaalityöntekijöiden sekä Kuopiossa työskentelevien toimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoiden kesken. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskokemuksen, palvelupolun ja moniammatillisen yhteistyön välille.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, koska perustoimeentulotuen Kela siirrosta on kulunut viisi vuotta, mutta edelleen yhteistyön tekemisessä Kelan ja kunnan sosiaalitoimen välillä on ongelmia. Asioille voitaisiin tehdä jotakin kehittämistoimilla sekä luomalla uusia väyliä keskinäiseen kommunikaatioon. Yhteistyötä on pyritty kehittämään eri yhteyksissä, mutta toimeentulotuen rajapinnassa työskenteleviä henkilöitä on kuultu kehittämistyössä liian vähän.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka kohderyhmänä ovat Kelan Itäisen vakuutuspiirin toimeentulotuen ratkaisuasiantuntijat tiimeistä kaksi ja neljä sekä Kuopion sosiaalitoimen toimihenkilöt, jotka työskentelevät perustoimeentulotuen parissa. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa menetelmänä on käytetty kehittämispajaa.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää kuinka Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyötä voitaisiin kehittää. Tutkimukseni tarkoituksena on saada asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden ääntä kuuluviin ja heidän yhteistyön kehittämisehdotuksensa näkyviksi. Pro Sos- hankkeen kokemuksia Kelan ja sosiaalitoimen välisestä yhteistyöstä on käytetty tutkimukseni sekundääriaineistona.

## 2 KELA JA TOIMEENTULOTUKI

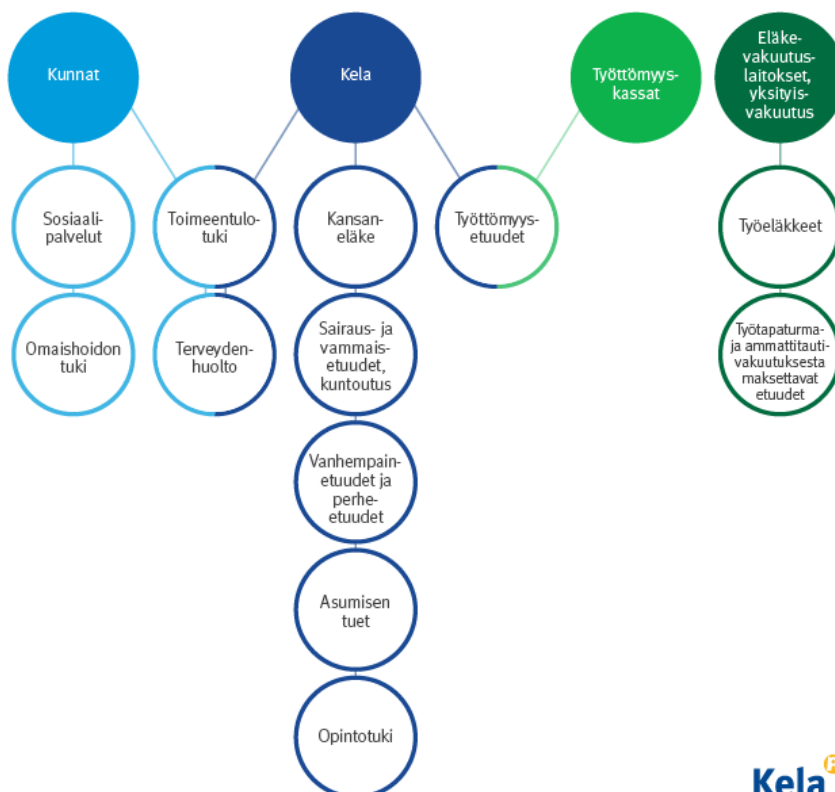
### 2.1 Kela

Kelan toiminta perustuu seuraaville ajatuksille: sen tarkoituksena on turvata Suomen väestön toimeentuloa, edistää kansalaisten terveyttä sekä tukea ihmisten itsenäistä selviytymistä.

Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien ihmisten sosiaaliturvasta. Myös moni ulkomailla asuva Suomen kansalainen on oikeutettu Suomen sosiaaliturvaan, josta Kela myös huolehtii. Kelan tarkoituksena on osaltaan turvata ihmisten toimeentuloa, edistää terveyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Suomessa sosiaaliturva on rakennettu siten, että se mahdollistaa perusturvan silloin, kun ihminen ei ole kykenevä itse siitä huolehtimaan. Suomessa sosiaaliturvasta yhdessä vastaavat Kela, kunnat, työttömyyskassat sekä vakuutus- ja eläkelaitokset. Suurin osa Kelan budjetista, noin 75 %, koostuu valtionrahoituksesta. Tämän lisäksi toiminnan rahoituksesta vastaa kunnat sekä sairausvakuutusmaksuista tulleet varat. (Kela, 2021.)

### Suomen sosiaaliturva

● Asumiseen perustuva sosiaaliturva    ● Työntekoon perustuva sosiaaliturva



Kela

Kuva 1. Suomen sosiaaliturva (Kela 2021)

Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämänvaiheissa. Myös moni ulkomailla asuva on oikeutettu Kelan etuuksiin. Kuten kuvasta 1 voi huomata, Kelan vastuulla olevaan sosiaaliturvaan kuuluvat muun muassa seuraavat etuudet: lapsiperheiden tuet, kuntoutus, sairaanhoidon korvaukset, työttömien etuudet, perustoimeentulotuki, asumistuet, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. Etuushakemusten käsittelyä ja ratkaisua tehdään kaikissa viidessä vakuutuspiirissä. Osa hakemuksista käsitellään niihin erikoistuneissa yksiköissä tai keskuksissa. (Kela, 2021.)

Kelan toiminnasta vastaa vuonna 2021 noin 7000 työntekijää eri tehtävissä. Kela haluaa palvella asiakkaitaan mahdollisimman monessa kanavassa, asiakkaiden käytössä on puhelinpalvelu, toimistopalvelut sekä laaja verkkopalvelu OmaKela. Vuosittain Kelan asiakkaita palvellaan asiakaspalvelupisteissä yhteensä noin 2 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa vastataan kaikkiaan 1,6 miljoonaan puheluun. Asiakkaita neuvotaan etuusasioissa myös sosiaalisen median eri kanavissa, kuten Instagramissa ja Twitterissä. (Kela 2021.)

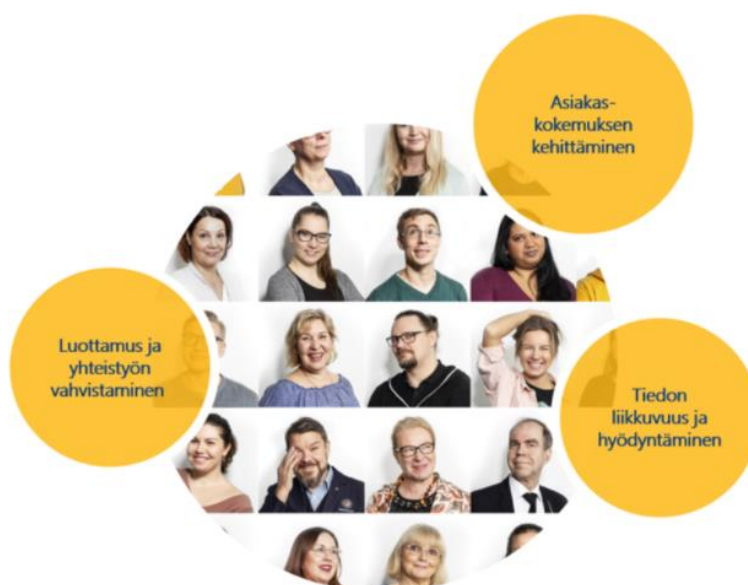
Kela vastaa toiminnastaan eduskunnalle ja eduskunta myös valvoo Kelan toimintaa. Eduskunta on valinnut 12 valtuutettua ja kahdeksan tilitarkastajaa, joiden tehtävänä on valvoa Kelan hallituksen ja Kelan toimintaa. Kelan hallitukseen kuuluu 10 jäsentä, joiden tehtävänä on johtaa ja kehittää Kelan toimintoja. Kelan pääjohtajana toimii vuonna 2021 Outi Antila. (Kela 2021.)

### 2.1.1 Kelan strategia

Kelan toimintaa ohjaa pitkälle viety strategia, jota päivitetään vuosittain vastaamaan sen hetkisiä tarpeita, kuvasta 2 käy ilmi Kelan strategiset tavoitteet. Yhteiskunta muuttuu koko ajan ja myös Kelan on pysyttävä muutoksessa mukana. Viimeisin strategiapäivitys on tehty 18.6.2021.

”Kelan visio on: Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.” (Kela 2021)

”Kelan arvot ovat: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva.” (Kela 2021)



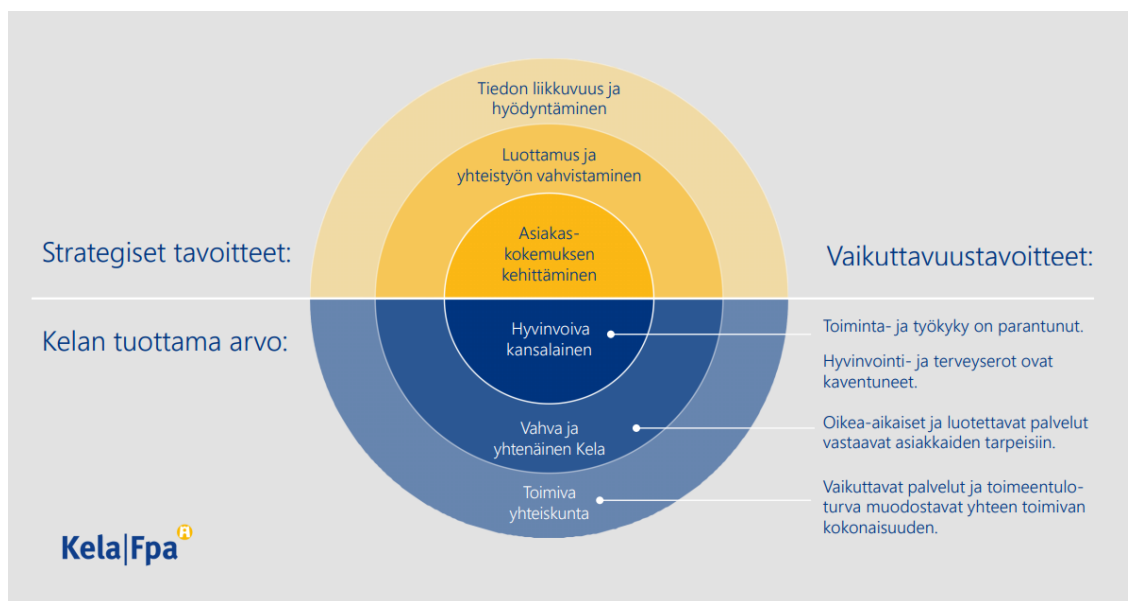
Kuva 2. Kelan strategia kuvana (Kela 2021)

Kuten kuvasta 2 voi havaita, "Kelan strategisia tavoitteita ovat: luottamus ja yhteistyön vahvistaminen, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen." (Kela 2021). Kelan strategian keskeisin asia on asiakasnäkökulma, joka sisältää kolme toisiinsa nivoutuvaa strategista tavoitetta.

Kelan strategia koostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka nivoutuvat toisiinsa (Kela 2021):

1. Erinomaisesta asiakaskokemuksesta, joka saavutetaan yhteisillä tavoitteilla ja asiakasnäkökulmalla. Tarkoituksena on tuottaa jokaisen asiakkaan tarpeet huomioon ottavaa palvelua eri kanavissa. Yhteistyö eri viranomaistoimijoiden kanssa on hyvin tärkeää. Palvelukokonaisuuksia pyritään selkeyttämään ja tarkoituksena on vähentää asiakkaan tarvetta asioida. Resurssit pyritään kohdentamaan heille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Organisaatioasiakkaiden tarpeet ja sujuva asiointi otetaan asiakaskokemuksen kehittämisessä huomioon.
2. Työtä tulee tehdä asiakaslähtöisesti sekä yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Kolmikantayhteistyössä korostuu vaadittu luottamus kumppanien, asiakkaiden ja Kelan välillä. Henkilökuntaa kannustetaan toimimaan aloitteellisesti ja itseohjautuvasti. Tarpeetonta byrokratiaa pyritään karsimaan mahdollisuuksien mukaan. Uudistamalla ja byrokratiaa purkamalla Kela voi kasvattaa yhteiskunnallista luottamusta sekä parantaa julkisuuskuva.

3. Kelan tietovarantoja pyritään hyödyntämään nykyistä tehokkaammin. Asiakaskokemuksen parantaminen ja digitaalisten palveluiden kehittäminen edellyttävät tiiviimpään yhteistyötä eri toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden kesken, myös byrokratian purkaminen vahvistaisi yhteistyötä. Kela pyrkii tehostamaan olemassa olevan tiedon käyttöä myös sisäisesti muun muassa työn sujuvoittamiseen, organisaation toiminnan ohjaamiseen sekä ennakointiin. Informaation muotoiluun, läpinäkyvyyteen ja analyysiin kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota.



Kuva 3. Kelan tuottama arvo ja vaikuttavuustavoitteet (Kela 2021)

Kela on ottanut strategiatyössään suuren harppauksen ja siihen on panostettu suuresti viime vuosina. Kela pyrkii olemaan suuri yhteiskunnallinen vaikuttaja, jolla on vaikutusta ihmisten hyvinvointiin. Kela pyrkii tuottamaan kuvan kolme mukaisesti arvoa yhteiskunnalle.

## 2.2 Kunnan sosiaalitoimi

Kunnan sosiaalitoimen ensisijaisena tehtävänä on auttaa sekä tukea ihmisiä elämän kriisitilanteissa, kuten esimerkiksi tulipalon sattuessa. Sosiaalipalveluista voit saada apua, tukea sekä neuvoja sosiaaliin tai taloudellisiin tilanteisiin. Sosiaalipalvelut pitävät sisällään muun muassa seuraavia palveluja: sosiaalityö, sosiaaliohjaus, sosiaalinen kuntoutus, perhetyö, kotipalvelu, kotihoito, asumispalvelut, laitospalvelut ja liikkumista tukevat palvelut. Toimeentulotuen ratkaisutyössä kuntien sosiaalitoimet huolehtivat ehkäisevän- ja täydentävän toimeentulotuen hakemusten ratkaisemisesta. (Kuopion kaupunki 2020.)

### Täydentävä toimeentulotuki

”Täydentävään toimeentulotukeen sisältyvät erityismenot, joita ovat erityisistä tarpeista tai olosuhteista aiheutuvat menot (esimerkiksi pitkäaikaisesta toimeentulotuen saamisesta ja

pitkäaikaisesta tai vaikeasta sairaudesta aiheutuvat menot sekä lasten harrastusmenot).” (Laki toimeentulotuesta 7 c. §)

### **Ehkäisevä toimeentulotuki**

”Ehkäisevän toimeentulotuen tarkoituksena on edistää henkilön ja perheen omatoimista suoriutumista ja ehkäistä syrjäytymistä. Ehkäisevää toimeentulotukea voidaan myöntää esimerkiksi ylivelkaantumisesta tai taloudellisen tilanteen äkillisestä heikentymisestä aiheutuvien vaikeuksien lieventämiseksi.” (Laki toimeentulotuesta 13. §)

## 2.3 Toimeentulotuki

Perustoimeentulotuki on viimesijainen etuus, jota henkilö tai perhe voi hakea Kelasta. Kyseessä on taloudellinen tuki, jolla asiakas voi kattaa perusmenojaan. Toimeentulotukea voi saada Suomessa asuva tai oleskeleva henkilö tai perhe. Perustoimeentulotuen saamisen edellytyksenä on, että asiakkaan varat eivät riitä välttämättömiin menoihin. Tällaisia välttämättömiä menoja ovat asumismenot ja ruoka. Perustoimeentulotuen tuloiksi lasketaan kaikki asiakkaan saamat tulot, myös avustukset tai pelivoitot. Perustoimeentulotukea ei ole tarkoitettu pidempiaikaiseksi etuudeksi, vaan sen on tarkoitus auttaa asiakas vaikeampien aikojen/vaikeuksien yli tai ehkäistä sellaisten syntymistä sekä edistää asiakkaan selviytymistä itsenäisesti. (Kela 2020.)

Toimeentulotuki koostuu kolmesta eri etuuden osasta. Kela vastaa perustoimeentulotuen maksamisesta ja ainoastaan perustoimeentulotuki siirtyi Kelan hoidettavaksi vuoden 2017 alusta alkaen. Kuntien sosiaalitoimen vastuulla on edelleen täydentävän- ja ehkäisevän toimeentulotuen käsittely ja maksatus. Asiakkaan tulee aina selvittää ensin oikeus perustoimeentulotukeen, jotta kunnan sosiaalitoimi voi tarvittaessa käsitellä toimeentulotuen muut osat. (Kela 2020.)

### 2.3.1 Toimeentulotukilaki

”Toimeentulotuki määritellään viimesijaiseksi taloudelliseksi tueksi, jonka tarkoituksena on turvata henkilön ja perheen ihmisarvoisen elämän kannalta välttämätön toimeentulo. Lisäksi tuen tarkoitus on edistää henkilön ja perheen itsenäistä selviytymistä.” (Totul 1.1 §.)

”Viimesijaisuudella tarkoitetaan sitä, että mikäli henkilö tai häneen nähden elatusvelvollinen ei pysty vastaamaan henkilön toimeentulosta ansiotuloillaan, varallisuudellaan tai muilla tuloillaan, turvataan henkilön välttämätön toimeentulo toimeentulotuella. Toimeentulotukilain mukaan jokainen on velvollinen huolehtimaan omasta elatuksestaan sekä puolisonsa, alaikäisen lapsensa ja ottolapsensa elatuksesta siten kuin avioliittolaissa, laissa lapsen elatuksesta annetussa laissa ja muussa laissa säädetään.” (Totul 2.2 §).

”Toimeentulotukea haetaan siitä kunnasta, jossa henkilö tai perhe vakituisesti oleskelee. Päätös on tehtävä viivytyksettä, viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa hakemuksen saapumisesta. Kiireellisessä tapauksessa päätös on tehtävä samana tai viimeistään seuraavana arkipäivänä. Jos hakemus on puutteellinen, tulee asiakkaalle lähettää lisäselvityspyyntö seitsemän arkipäivän kuluessa ja päätös tulee tehdä viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa pyydettyjen liitteiden saapumisesta. Mikäli asiakas ei vastaa lisäselvityspyyntöön määräajassa, käsitellään hakemus saatavilla olevin tiedoin. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos seuraa määräaikojen noudattamista pyytämällä kunnilta tai kuntayhtymiltä kahdesti vuodessa seurannan ja valvonnan kannalta välttämättömät tiedot.” (Totul 14.1 §, 14a.1 §, 14a.3 §, 14b.1 §.)

## 2.4 Toimeentulotuen Kela siirron historia ja tausta

1990-luvun laman aikana toimeentulotukea haettiin enemmän, kuin koskaan aiemmin. Toimeentulotukimenot nousivat lamasta aiheutuneen työttömyyden johdosta, myös työttömyystuen ja asumistuen taso heikentyi, joka aiheutti ihmisille lisää ahdinkoa. Vuodesta 1985 lähtien useissa yhteyksissä keskusteltiin toimeentulotuen käsittelyn siirtämisestä Kelaan. Niinkin varhain, kun vuonna 1986 eli 30 vuotta ennen toteutunutta siirtoa, STM:n työryhmä esitti raportissaan, että Kelan tulisi jatkossa ottaa vastuulleen perustoimeentulotuen käsittely ja myöntäminen. Sosiaalitoimelle jätettäisiin toimeentulotuen myöntäminen vain silloin, kun hakijan kokonaistilannetta tulisi arvioida syvemmin. Näiden vaiheiden jälkeen aloitettiin erilaisien mallien hahmottelu toimeentulotuen siirtämisestä kunnista Kelan vastuulle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1997, 4.)

1.3.1990–28.2.1991 Lappeenrannassa järjestettiin ensimmäinen kokeilu, jossa sosiaalityöntekijä tuli työskentelemään Kelaan toimistoon ja asiakas pystyi hoitamaan Kelan etuudet ja toimeentulotuen samalla kertaa. Kokeilun tarkoituksena oli testata niin sanottua yhden luukun periaatetta. Kokeilun jälkeen toiminta koettiin niin onnistuneeksi, että se jäi Lappeenrannassa pysyväksi toimintatavaksi. Useita esityksiä mahdollisista jatkokeiluista tehtiin Valtiovarainministeriön palveluhanketyöryhmän toimesta ja useat kunnat halusivatkin lähteä mukaan. Yhteensä erilaisiin kokeiluihin/hankkeisiin osallistui 12 kuntaa vuosina 1993–1994. Hankkeista saadut tulokset olivat todella positiivisia ja toimeentulotukea sekä sen vaatimien järjestelmien kehitystyötä haluttiin jatkaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1997, 4–5.)

Vuonna 1994 STM:n vähimmäistoimeentuloturvaa selvittävä työryhmä halusi toteuttaa uuden kokeilun perustoimeentulotuesta vuosille 1995–1996. Tässä kokeilussa Kelasta myönnettiin ja maksettiin vain perustoimeentulotuen perusosa. Kaikkiaan tähän kokeiluun osallistui 34 kuntaa. Täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki jätettiin tämän kokeilun ulkopuolelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1997, 8–10.)

Tehdyistä perustoimeentulotuen kokeiluista saatiin positiivisia tuloksia. Tehdyn asiakastutkimuksen mukaan (1996) Kelan toimistoissa asioineet asiakkaat kokivat tyytyväisyyttä saamaansa palveluun perustoimeentulotuen osalta. Asiakkaiden ei tarvinnut asioida monessa paikassa sekä he kokivat, että palvelua sai nopeammin ja hakemukset käsiteltiin lyhyemmässä ajassa. Myös asiakaspalvelun

laadussa koettiin tapahtuneen positiivista muutosta. Tutkimuksen mukaan melkein 70 % asiakkaista halusi Kelan ottavan perustoimeentulotuen käsittelyn hoitaakseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1997, 12–13.)

Kuntien kanta perustoimeentulotuen mahdolliseen Kela siirtoon oli samankaltainen, sitä pidettiin positiivisena mahdollisuutena. Sosiaalityössä koettiin, että aikaa asiakkaille sekä niin sanottuun oikeaan sosiaalityöhön jäi huomattavasti aiempaa enemmän. Tämä muutos koettiin myös työn laatua parantavana tekijänä. Kokeilukuntien sosiaalitoimistot sekä Kelan paikallistoimistojen työntekijät ja johto olivat sitä mieltä, että toimeentulotuki tulisi siirtää Kelalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1997, 34-36.)

Kokeilussa ollut johtoryhmä antoi raportin, jossa toimeentulotuen Kelan siirtoa kannatettiin. Siirron toivottiin tapahtuvan nopealla aikataululla, näin ei kuitenkaan tapahtunut. Positiivisista kokemuksista ja kokeilujen onnistumisesta huolimatta perustoimeentulotuen Kela siirtoa ei tässä vaiheessa toteutettu. Hankkeilla ja kokeiluilla oli kuitenkin vaikutuksia sosiaalitoimessa, vaikkei varsinaisen Kela siirto tapahtunutkaan. Perustoimeentulotuen käsittely eriytettiin kokonaan omiin etuuskäsittely yksiköihin toimistohenkilökunnan hoidettavaksi. (Saikku & Kuivalainen 2013, 116).

Perustoimeentulotuen Kela siirtoon palattiin jälleen vuonna 2013, kun toimeentulotuen uudistamista alettiin STM:n perustaman työryhmän toimesta kartoittaa. Tämän työryhmän taival oli kuitenkin lyhyt ja keskeytyi pian aloittamisen jälkeen. Keskeytyksen syynä oli hallituksen uudelleenarvio perustoimeentulotuen siirtämisestä Kelaan. Kuitenkin, jo vuonna 2014 työryhmän toimintaa päätettiin jatkaa. Uudistettu työryhmä sai tehtäväkseen valmistella ja arvioida lainsäädäntö ehdotuksia sekä niiden sisältöä, koskien kuntaan jäävän ehkäisevän- sekä täydentävän toimeentulotuen roolia perustoimeentulotuen siirtyessä Kelalle vuoden 2017 alussa. Työryhmän yhtenä tehtävänä oli myös pohtia Kelan ja kunnan välisen yhteistyön kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 7.)

Vuonna 2014 perustoimeentulotuen siirto sai viimein sykäyksen eteenpäin, kun esitys toimeentulotukilain ja kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetun lain muuttamisesta annettiin hallituksen toimesta eduskunnan käsiteltäväksi. Esityksessä perustoimeentulotuki haettaisiin Kelasta ja täydentävä- sekä ehkäisevä toimeentulotuki kunnan sosiaalitoimesta. Ehdotuksessa olleen lain toivottiin tulevan voimaan 1.1.2017 alkaen. (HE 358/2014.) Esitys hyväksyttiin eduskunnan toimesta ja eduskunta vahvisti lain 26.6.2015. (Kuntaliitto 2016).

#### 2.4.1 Miksi toimeentulotuen Kela siirto toteutettiin?

Toimeentulotuen Kela siirtoa ei todellakaan tehty yhdessä yössä, sitä suunniteltiin, valmisteltiin sekä kokeiltiin lähes 30 vuotta ennen varsinaista eduskunnan hyväksyntää. Toimeentulotuen Kela siirron tavoitteena oli lisätä asiakkaiden yhdenvertaisuutta, vapauttaa kuntien sosiaalityön resursseja tarpeelliseen sosiaalityöhön, tehostaa perustoimeentulotuen käsittelyä ja tavoittaa ne hakijat, jota eivät ole hakeneet aiemmin, mutta ovat oikeutettuja toimeentulotukeen. (Mäki 2020.)

Toimeentulotuen Kela siirto linkittyy fiskaaliseen federalismiin ja hallinnon allokaatiotehtävään. Toimeentulotuen Kela siirrolla tavoiteltiin säästöjä niin valtion budjettiin, kun toimintojen tehostamiseen ja siihen, kuka hoitaa toimeentulotuen perusosan maksatuksen tehokkaimmin. Alustavan arvion mukaan Kelan tuli hoitaa perustoimeentulotuki 750 työntekijällä ja 32 miljoonalla eurolla/vuosi. Tämä arvio oli kuitenkin kaukana todellisuudessa tarvittavista resursseista. Vuonna 2019 perustoimeentulotuen kokonaiskustannukset nousivat lähes 100 miljoonaan euroon ja perustoimeentulotuen käsittelytyössä työskenteli 1500 henkilöä Kelassa. (Mäki 2020.)

Kataisen hallitusohjelmassa todettiin työn olevan parasta mahdollista sosiaaliturvaa. Tämän vuoksi verotusta, työmarkkinoita sekä sosiaaliturvaa tulisi kehittää ihmisten osallistamisen ja työllisyyden kehittämisen näkökulmasta. Suomen tulevaisuuden sekä menestymisen katsottiin vuonna 2011 perustuvan korkeaan työllisyysasteeseen, tasa-arvoisuuteen ja sosiaaliseen eheyteen. Suomessa on valitettavasti ollut jo vuosia nähtävissä ilmiö, jossa köyhyys periytyy sukupolvelta toiselle, tämä kierre piti hallitusohjelman mukaan katkaista. Tähän ilmiöön liittyi myös yhteiskunnallista syrjäytymistä, johon oli pystyttävä puuttumaan. Kaikki ihmiset ansaitsevat tasa-arvoiset lähtökohdat ja mahdollisuudet elämälleen. Hallitusohjelmassa painotettiin kuitenkin jokaisen henkilön vastuuta itsestään ja perheistään. Yhteiskunnalla katsotaan olevan vastuu kansalaisista, mutta jokaisella on myös yhteisön vastuu. (Valtioneuvosto 2011.)

Hallituksen pyrkimyksenä oli saada tulo-, hyvinvointi- ja terveyseroja kavennettua. Peruspalveluita haluttiin vahvasti uudistaa. Peruspalveluiden uudistuksella pyrittiin turvaamaan ihmisarvoinen vanhuus, panostettiin ongelmien ennaltaehkäisyyn esimerkiksi mielenterveyspalveluissa, pyrittiin parantamaan toimeentuloturva sekä estämään asuinalueiden eriytyminen. Hallitus valmisteli vanhuspäätöslain sekä laaja-alaisen, köyhyyttä, eriarvoisuutta ja syrjäytymistä vähentävän toimenpideohjelman. (Valtioneuvosto 2011.)

Kun eduskunta hyväksyi uuden toimeentulotukilain, se sitoutui myös kahteen lausumaan: Ensimmäisessä lausumassa eduskunta edellytti, että asiakkaiden toimeentulotukijaksojen pituutta sekä kustannuksia seurattaisiin. Uudistuksen tarkoitus oli korostaa toimeentulotuen välikaista talouden tukemisen luonnetta sekä aktivoita ihmisiä ja ehkäistä syrjäytymistä. Näitä aspekteja tuli aktiivisesti seurata ja arvioida. Toisen lausuman mukaan koko toimeentulotukilaki edellyttää uudistamista, jotta toimeentulotuen luonne väliaikaisena ja viimesijaisena etuutena vahvistuu. Nämä asiat olivat yksi juurisyistä perustoimeentulotuen Kela siirrossa. (Sosiaali ja terveysministeriö 2015, 20.)

Suomen sosiaaliturva on hyvinvointivaltion perusta, on kuitenkin todettava, että se on hyvin monimutkainen ja monisyinen järjestelmä, joka kaipaakin kipeästi uudistamista, jo pelkästään kustannuksista johtuvien syiden vuoksi. Tämän prosessin Kataisen hallitus aloitti vuonna 2011 kirjaamalla hallitusohjelmaansa sosiaaliturvan kehittämisen tarpeen. Toimeentulotuen uudistuksella ja Kela siirrolla haluttiin myös yrittää ehkäistä syrjäytymistä ja sukupolvelta toiselle jatkuvaa köyhyyttä.

Toimeentulotuki uudistus on siis osa suurempaa sosiaaliturvan murrosta. Toimeentulotuella eläminen pitkäaikaisesti on vaikeaa, eikä se etuuden luonne huomioon ottaen ole suotavaa. Toimeentulotuki

on tarkoitettu lyhytaikaiseen asiakkaan tukemiseen. Jotta pitkäaikaiselle toimeentulotuki-asiakkuudelle ei olisi tarvetta, tulee asiakkaan tukiasioiden olla kunnossa ja asiakkaat tulee saada ensisijaisten etuuksien pariin (yleinen asumistuki, työttömyysturva, sairauspäiväraha, eläke yms.). Vuoden 2017 muutoksen jälkeen kaikki nämä etuudet käsitellään Kelassa ja sillä pyritään ehkäisemään myös asiakkaiden syrjäytymistä ja putoamista yhteiskunnan palvelujen piiristä. (Sosiaali ja terveysministeriö 2015, 21.)

Toimeentulotuen maksatus siirtyi kunnilta Kelan hoidettavaksi 1.1.2017 alkaen. Muutokseen pyrittiin varautumaan kaikilla mahdollisilla tavoilla, muun muassa selvittämään etuuden käsittelyä ja siihen kuuluvia asioita sosiaalitoimista. Pian siirron jälkeen huomattiin paljon asioita, joita olisi pitänyt ottaa ennen siirron toteutumista huomioon. Toimeentulotuen siirto sai paljon mediahuomiota ja varsinkin negatiivista uutisointia oli paljon. Ongelmia kohdattiin niin uusien tietojärjestelmien kuin henkilöstön alimitoituksenkin suhteen. Huhtikuun 2017 loppuun mennessä tilanne saatiin vakautettua ja etuuden käsittelytyö seitsemän arkipäivän takuuajaksi. (Kela, 2017.)

Haasteita etuuden siirtymisen jälkeen on ollut pitkin matkaa, etuuden luonne ja harkinnanvaraisuus tuli Kelalle jollakin tavoin yllätyksenä. Toimeentulotuen ratkaisutyötä ei voinutkaan vain laittaa ns. liukuhihnatyöksi, kuten monen muun etuuden kanssa on voitu toimia. Vielä vuonna 2020, kun etuutta on käsitelty kolme vuotta, tulee vastaan asioita, joiden käsittelyssä on haasteita. Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyö on yksi niistä. Yhteistyötä on saatu parannettua ja käsittelylinjoja selkeytettyä, mutta sujuvaksi sitä ei voida vielä sanoa. (Kela, viitattu 12.2.2020.)

#### 2.4.2 Fiskaalinen federalismi

Viranomaistehtävien ja -palveluiden organisointia voidaan katsoa tehtäväjaon ja verotusoikeuden kautta, tätä katsontakantaa sanotaan fiskaaliseksi federalismiksi. Fiskaalinen federalismi tarkoittaa järjestelmää, jossa valtio jakaantuu useampaan hallinnon tasoon, joissa käytetään päätös- ja toimivaltaa. Fiskaalisen federalismin pääkysymyksiä ovat, kuinka tehtävät jaetaan keskus- ja paikallishallinnon kesken, paikallishallinnon yksiköiden koko ja järjestelmän rahoitusratkaisut. Fiskaalinen federalismi juontaa juurensa Musgraven (1959) ja Oatesin (1972) teoriakehittelyyn. Teorian painopiste on julkisen sektorin tehtävällisessä toimintojen jaossa ja rahoituksessa hallinnon eri toimintojen kesken. (Nordin & Parviainen, 2018.)

Fiskaalisen federalismin mallissa (Musgrave & Musgrave 1976) on kolme eri perustehtävää: allokaatio-, distribuutio- ja stabilisaatiotehtävä. Nämä tehtävät kuuluvat joko keskusvaltiotason, alempien hallintotasojen tai kuntien hoidettavaksi. Allokaatiotehtävä pitää huolen sekä järjestää resurssien käytön mahdollisimman tehokkaasti. Siinä pohditaan, missä ja miten julkiset palvelut tulisi tuottaa parhaimpaan lopputulokseen pääsemiseksi. (Nordin & Parviainen, 2018.) Tätä näkökulmaa on haettu, kun toimeentulotuki siirtyi vuonna 2017 Kelaan. Toimintoja haluttiin tehostaa ja saada aikaan säästöjä. Asiakkaiden asiointia haluttiin helpottaa sosiaalietuuksien osalta.

Distribuutiotehtävä tarkoittaa tulonjakotehtävää ja sen tarkoituksena on tasoittaa alueellista tulonjakoa keskusvaltion toteuttaman tulojen uudelleenjaon kautta. Tulonjako tehtävä perustuu

keskusvaltion verotuloihin ja niiden uudelleenjakamiseen kansalaisille eri tukien ja palveluiden muodossa. (Nordin & Parviainen, 2018.) Kela toteuttaa distribuutiotehtävää maksamalla asiakkailleen sosiaalietuuksia. Varat etuuksien maksamiseen saadaan verotuloista ja valtion rahoituksesta. Stabilisaatiotehtävä tarkoittaa kansantalouden tasapainon ylläpitoa.

Fiskaalista federalismia voi Suomessa havaita kuntien ja valtion välisessä suhteessa. Valtionosuusjärjestelmän voidaan katsoa olevan fiskaalisen federalismin keskeisin piirre, sillä siirretään valtion varoja kuntien käyttöön. Tämän tarkoituksena on taata viranomaisen- ja muiden palveluiden saatavuus koko maassa tasapuolisesti. Nykyinen valtio-kunta dualimalli on kansainvälisessä vertailussa sangen harvinainen. Mikäli maakuntauudistus toteutuisi, tulisi valtiokuntamalliin vielä kolmanneksi jäseneksi maakunnat. (Nordin & Parviainen, 2018.)

### 3 ASIAKASKOKEMUS

*”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”* (Löytänä & Korteso 2015, 11).

*”Asiakaskokemus koostuu sarjasta tapahtumia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.”* (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell ja Zaki (2018, 778).

*”Asiakaskokemus on lopputulos ketjusta, jonka asiakas kulkee toimiessaan yrityksessä/palvelussa. Hyvä asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutustilanteen tuloksena.”* (Gerd ja Korkeakoski 2016, 46).

Ohessa kolme eri tapaa selittää, mitä/mikä asiakaskokemus on. Käytännössä puhutaan samasta asiasta, mutta, sitä tarkastellaan vain eri näkökulmista. Gerdin ja Korkeakosken (2016, 46-47) mukaan asiakaskokemusta voidaan pitää tärkeämpänä kuin itse palvelua. Kun tarkastellaan asiakastyytyväisyyttä, pitäisi palvelun sijaan keskittyä asiakaskokemukseen ja sen analysointiin tarkemmin. Näin voidaan luoda parempi asiakaskokemus analysoimalla palvelun eri pisteet tarkemmin. Asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta, jolloin tarkastelun fokus on palveluiden suunnittelussa ja toimituksessa, tällöin puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta. (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell ja Zaki. 2018, 778–779.)

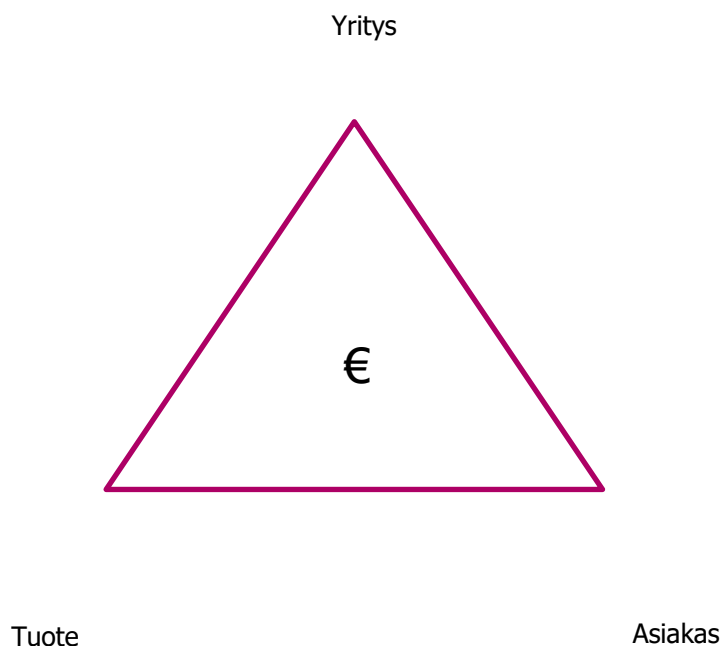
Asiakaskokemuksesta on tullut viimeisen vuosikymmenen aikana osa yritysten/organisaatioiden strategista painopistettä. Muun muassa Kela on nostanut asiakaskokemuksen osaksi strategiatyötään. (Saarijärvi ja Puustinen. 2021, 19.) Mutta mitä se todellisuudessa oikein tarkoittaa? Yllä olevat selitykset ovat laajoja selityksiä asiakaskokemuksesta, joiden mukaan lähes kaikki asiat ovat osana asiakaskokemusta. Puustisen ja Saarijärven mukaan (2021, 53-54) asiakaskokemus on eräänlainen sateenvarjo-käsite, joka pitää sisällään monia keskeisiä liiketaloustieteellisiä termejä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakaskokemusta ei voitaisi määritellä tarkemmin. Seuraavat kolme ovat tutkijoiden mukaan kolme asiakaskokemuksen ominaispiirrettä:

1. Ajallinen luonne; Asiakaskokemus rakentuu ajan kuluessa, asioinnin edetessä.
2. Kosketuspisteiden merkitys; Asiakaskokemukseen vaikuttavat organisaation ja asiakkaan vuorovaikutustilanteet.
3. Moniulotteisuus; Asiakaskokemus on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen. Puustinen ja Saarijärvi (2021, 54) määrittelevät asiakaskokemuksen yllä mainittujen ominaispiirteiden pohjalta kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, joka muodostuu asiakkaan kulkeman asiakaspolun eri kosketuspisteistä. Asiakaskokemus rakentuu subjektiivisesti ja se määrittyy kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi.

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi tulee ensin ymmärtää asiakkaan ostoprosessi. (Gerd ja Korkisakoski 2016, 50). Jos tätä mietitään Kelan näkökulmasta, asiakokemuksen rakentamiseksi tulee ymmärtää asiakkaan hakemusprosessi alusta loppuun, kuinka sitä voidaan kehittää niin, että asiakas kokee saavansa ylivoimaisen asiakaskokemuksen. Toimeentulotuen

uudistuksessa tähdättiin niin sanottuun yhden luukun palveluun, siirron jälkeen on kuitenkin tullut palautetta, jossa asiakkaat kertovat heidän pompottelustaan paikasta toiseen. Tämä vaikuttaa hyvin negatiivisesti asiakaskokemukseen. Gertin ja Korkeakosken mukaan (2016, 51) juuri asiakkaan pompottelu ja samojen asioiden tiedustelu useaan otteeseen turhauttaa asiakasta. Prosesseja pitää johtaa, mutta niiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota palvelukulttuurin rakentamiseen. Päätöksiä asiakkaan asioissa pitäisi pystyä tekemään myös alemmilla tasoilla, lähellä asiakasta. (Gerd ja Korkiakoski 2016, 51).

Organisaation toiminta muodostuu kolmen keskeisen tekijän monipuolisesta yhdistämisestä. Nämä kolme tekijää ovat yritys, tuote ja asiakas. Näitä kutsutaan liiketoiminnan ydindynamiikaksi (kuva 4), koska ne ovat voimakkaassa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa myös kahteen muuhun. Tänä päivänä organisaation keskeisimpänä johtamisen kohteena on asiakas. Asiakkaisiin keskittynyt johtamismalli juontaa juurensa tarjonnan ja kysynnän voimasuhteiden kääntymiseen. Aiemmin kysyntä ylitti merkittävästi tarjonnan, joten organisaatiot pystyivät toimimaan melko vapaasti huomioimatta suuremmin esimerkiksi ympäristöä. Nyt tarjonta on ylittänyt kysynnän. Asiakkaiden varallisuus on kasvanut sekä uudet sähköiset työkalut ja kanavat antaneet heille enemmän valtaa. Nämä ovat johtaneet siihen, että yksittäisen tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä on laskenut. Ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan aiempaa enemmän. Menestyvä toiminta edellyttää kuitenkin kokonaisuuden hallintaa ja jokaisen kolmen tekijän syvällistä ymmärtämistä. (Hellman ja Värilä 2009, 15-19).



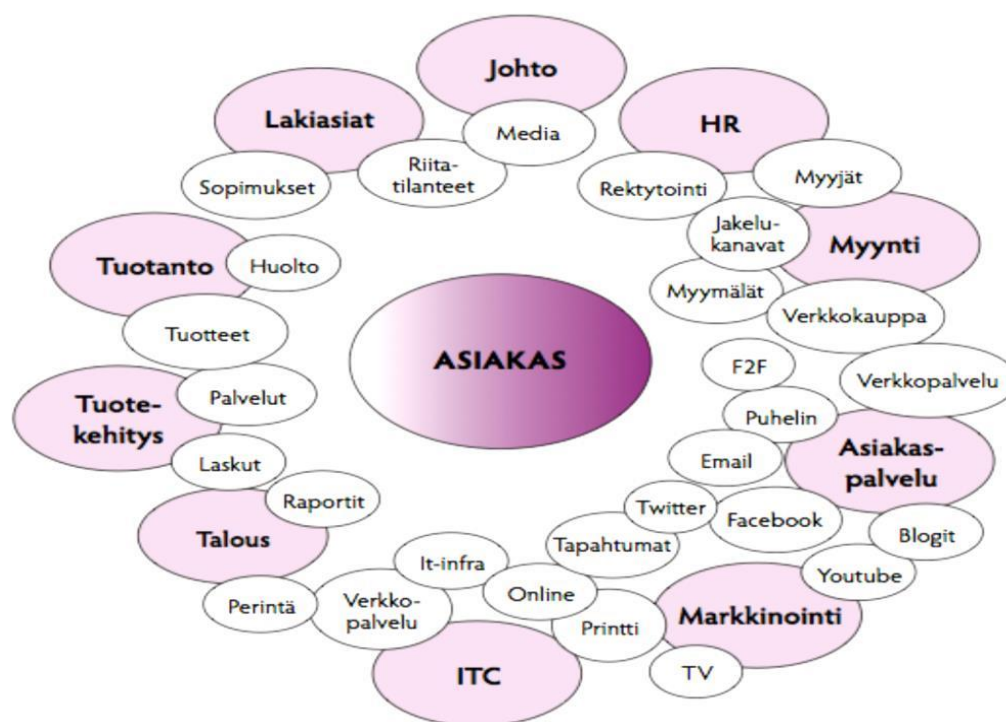
Kuva 4. Liiketoiminnan ydindynamiikka (mukaillen Hellman ja Värilä 2009, 15)

### 3.1 Asiakaskokemuksen merkitys

Löytänen ja Kortesoja (2011, 11) mukaan asiakaskokemus sisältää kaikki ennalta saatujen mielikuvien tai todellisten kohtaamisten luoman kuvan organisaatioiden toiminnasta. Asiakaskokemus on ihmisten tekemien tulkintojen summa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa hyvin vahvasti asiakkaan kokemat tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi organisaatiot eivät täysin voi vaikuttaa siihen millainen mielikuva heistä muodostuu. He voivat kuitenkin valita millaisen vaikutelman he pyrkivät antamaan. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulisi muistaa asiakaskokemuksen merkitys, koska jokaisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta. (Löytänen ja Kortesoja 2011, 11-16.)

Asiakaskokemus muodostuu psykologisesti neljästä eri kokonaisuudesta, jotka ovat minäkuvan tukeminen, sen pitää yllättää ja luoda elämyksiä, jäädä mieleen sekä saada asiakkaan tulemaan asioimaan uudelleen. Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä ja minäkuva. Välttämättä esimiehekään eivät aina tiedosta, kuinka pitkään huono asiakaskokemus voi asiakkaaseen vaikuttaa. Huonoja asiakaspalvelutilanteita tulisi analysoida tarkasti, jotta tiedetään, miten niiltä vältytään jatkossa. Lisäksi työntekijöiden tulisi ottaa enemmän vastuuta asiakaskokemusten luomisesta. Mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia asiakaskohtaaminen herättää, sitä vahvempana voidaan asiakaskokemusta pitää. Tunteiden ja mielikuvien syntyminen tarvitaan yllätyksiä ja elämyksiä. Jokaisen yrityksen tulisi analysoida, mitä elämyksiä se voi tuottaa, jotka yllättävät asiakkaan positiivisesti. Onnistunut asiakaskokemus jää mieleen. Tämä vaatii asiakaskokemuksen tietoista kehittämistä ja johtamista. Keskinertaisuus ei jää ihmisten mieleen. (Löytänen ja Kortesoja 2011, 43–49.)

Asiakaskokemuksella on useita kosketuspisteitä yritystoiminnassa. Asiakaskokemusta ei voida millään tavalla pitää yksinkertaisena, sillä on ulottuvuuksia yritystoiminnan jokaiseen osa-alueeseen. Asiakastoiminnan kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia mahdollisuuksia, tilanteita, tapahtumia, joissa yrityksillä ja asiakkailla on mahdollista kohdata toisensa. Vuorovaikutteiset kohtaamiset, kuten puhelut tai passiiviset kohtaamiset, joissa asiakasi näkee mainoksen ovat malliesimerkkejä asiakastoiminnan kosketuspisteistä. (Löytänen ja Kortesoja 2011, 74.) Jokaisen kohtaamispisteen pitäisi tuottaa positiivinen tunnejälki ja luoda asiakkaalle parempi tunnetila. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 54). Kuva viisi mallintaa kaikkia näitä kosketuspisteitä. (Löytänen ja Kortesoja 2011, 74). Kuten kuvasta voi huomata kosketuspisteitä on todella paljon ja kaikkien näiden kosketuspisteiden huomiointi osana asiakkaan asiakaskokemusta on mahdotonta, on vain pyrittävä kaikin mahdollisin keinoin minimoimaan negatiivisten kokemusten mahdollisuus asiakkaan asioinnin aikana sekä ennen ja jälkeen asioinnin.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet esimerkki yrityksessä (mukaellen Löytänä & Kortesus 2011, 75)

### 3.2 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta eli brändistä. Näiden kolmen isomman osatekijän summasta asiakas muodostaa todellisen ja pitkäaikaisen tunnekokemuksen. Asiakaskokemusta miettiessä näistä ensimmäisenä tunnustetaan fyysinen kohtaaminen ja toisena varsinkin nykyajan maailmassa digitaalinen kohtaaminen. Tiedostamaton tunnekokemus muodostaa kolmannen osatekijän, siinä kaikki asiakkaan aiemmat näkemykset, oletukset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikuvan muodostumiseen. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 33-34.)

Kelassa näihin kaikkiin osa-alueisiin tulee panostaa ja niiden eteen on tehtykin viime vuosina kehitystyötä. Asiakaspalvelua on kehitetty paljon, useissa kaupungeissa on otettu käyttöön asiakaspalvelu vain ajanvarauksella. Myös puhelinpalveluun voi varata aikoja, mikäli ei asu paikkakunnalla, jossa toimii Kelan toimisto. Kelan sähköistä asiointia on kehitetty ja suurimman osan asioinnista voi tänä päivänä hoitaa sähköisesti, tosin palvelun käytettävyydessä on asiakkaiden mukaan edelleen parantamisen varaa. (Kela 2020.) Mielestäni suurin asia, johon Kelassa tulisi panostaa on brändi, Kelasta ei kovin usein kuule puhuttavan hyvään sävyyn ja tähän asiaan pitäisi saada muutosta. Mutta kuinka saada asiakkaiden mielikuvat muuttumaan positiivisempaan koko Suomen sosiaaliturvan hoitavasta laitoksesta?

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on koettu tärkeäksi osaksi Kelan toimintaa ja se on otettu myös osaksi Kelan strategiaa:

Asiakaskokemuksen kehittäminen on Kelan strategiatyön keskiössä. Asiakasryhmille halutaan tuottaa kaikki tarpeet huomioon ottavaa palvelua eri kanavissa. Palveluiden kehittämistä ohjaa syvä asiakasymmärrys ja kehitystyön tavoitteena on palvelukokonaisuuksien selkeyttäminen sekä asiakaskontaktien vähentäminen. Näillä keinoilla resursseja kohdennetaan asiakkaille, jotka tarvitsevat apua eniten. Organisaatio- sekä kumppaniasiakkaat pyritään huomioimaan asiainnin kehittämisessä ja sujuvoittamisessa entistä paremmin. (Kela 2020.)

### 3.2.1 Brändikokemus

Organisaation tavoittelevat yleensä tietynlaista brändiä ja brändi on osa asiakaskokemusta. Brändikokemus muodostuu pidemmällä aikavälillä ja sen muodostuminen ei vaadi palvelun tai tuotteen kokeilemistä. (Alapartanen 2021.) Kaikkien organisaatioiden tavoitteena on hallita omaa brändiä mahdollisimman hyvin, joten on hyvä muodostaa käsitys siitä, mistä kaikista elementeistä brändikokemus koostuu.



Kuva 6 Brändikokemus (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 44)

Brändikokemus muodostuu (kuva 6) sekä tiedostetuista että tiedostamattomista elementeistä. Brändikokemuksen voidaan katsoa muodostuvan kaikista mielle yhtymistä, joten emme voi vaikuttaa täysin siihen, millaisen kuvan asiakas lopulta muodostaa. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 45-46). Brändikokemuksen rakentaminen edellyttää asiakasymmärrystä, jokainen yritys haluaa brändikokemuksellaan luoda niin sanotun "WAU-efektin". Tämän luominen edellyttää asiakasymmärrystä asiakkaan nykyisistä ja tulevista tarpeista. Brändikokemus tulee yhtenäistää ja linjata samoin kuin asiakaskokemus. (Alapartanen 2021.)

Asiakastutkimusten (Kela 2019) mukaan Kelan brändi voisi olla nykyaikaisempi sekä sujuvampi. Kelan tapauksessa tulisi eniten kiinnittää huomiota palvelujen sujuvuuteen ja yrittää kehittää asiakkaiden mielessä olevaa mielikuvaa "valtiolla kaikki toimii jäykästi" positiivisempaan suuntaan. Tähän on viime vuosina strategiatyössä panostettukin suuresti ja organisaatiota on nykyaikaistettu. Suurin osa Kelan brändin negatiivisesta kaiusta tulee puskaradion kautta, jos asiakas saa negatiivisen kokemuksen, hän kertoo siitä yleensä eteenpäin, positiivisista kokemuksista ei niinkään keskustella. Median rooli brändin luomisessa on suuri, jos lehdistössä kirjoitetaan vain negatiiviseen sävyyn, sillä on tapana vaikuttaa myös asiakkaiden mielipiteeseen, vaikka omakohtaisia kokemuksia asiasta ei olisikaan.

### 3.2.2 Digitaalinen kohtaaminen

Nykyajan organisaatiot ovat uudenlaisen haasteen edessä. Nykyajan asiakas hakee ensimmäisenä tietoa itsenäisesti verkossa, hän vertailee ja perehtyy asioihin omatoimisesti. Voidaan todeta, että ensimmäinen kädenpuristus tapahtuu nykyaikana digitaalisesti. Organisaatioissa pohditaan useita kysymyksiä digitaaliseen kohtaamiseen liittyen. On mahdotonta tietää, missä asiakas törmää organisaatioon ensimmäisen kerran, mutta heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka asiakas eri kanavissa kohdataan. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 38.)

Asiakkaille tulee tarjota aitoja ajatuksia avoimesti. Mitä aidommin organisaatio viestii, sitä enemmän se herättää tunteita. Turhaa ns. sokerikuorutusta tulee välttää, asiakkaat arvostavat aitoja ja rehellisiä mielipiteitä, joilla välitetään tunteita. Tällä tavoin viestimällä asiakkaalle annetaan kuva inhimillisestä viestinnästä. Vaikka ensikohtaaminen tapahtuukin nykyään digitaalisesti, ei ensikohtaamisen merkitystä voida vähätellä, ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Ensikohtaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, jossa asiakas kanavasta riippumatta tutustuu tuotteeseen, sisältöön tai viesteihin ensi kertaa. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 41-43.)

Kelassa digitaaliset palvelut ovat suuri osa asiakkaan asiointia. Asiakkaita ohjataan koko ajan enemmän ja enemmän asioimaan verkkoon, sen saavutettavuuden vuoksi. Verkkopalvelut ovat käytössä 24/7, 365 päivää vuodessa. Toimistojen palveluja supistetaan, joten asiakkaiden palvelut siirtyvät muihin kanaviin. Kelassa on pyritty panostamaan verkkoympäristöön, jossa asiakkaat

operoivat, jotta niistä saataisiin helppokäyttöiset ja selkeät. Kela on ottanut myös sosiaalisen median välineet osaksi digitaalista toimintaympäristöä.

### 3.2.3 Fyysinen asiakaskohtaaminen

Digitaaliset kohtaamiset yleistyvät jatkuvasti, mutta ne eivät kuitenkaan voi korvata kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, eikä näin ole tarkoituskaan. Tärkeimpänä työkaluna face to face tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa on asiakaspalvelijan kyky ottaa huomioon asiakkaan sen hetkiset tarpeet sekä tunnetilat, samalla, kun asiakkaan kanssa keskustellaan. Fyysisessä kohtaamisessa asiakkaan palvelukokemus voidaan muovata keskustelun perusteella asiakkaalle sopivaksi. Tähän fyysiseen kohtamiseen liittyy ihmisen tunneäly, jota yksikään digitaalinen palvelu ei pysty korvaamaan. Jokaista asiakasta tulee palvella yksilöllisesti ja heidät tulee aina kohdata yksi kerrallaan. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 56-57.)

Kelassa fyysiset kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat vähentyneet vuosien saatossa, niitä on kuitenkin edelleen noin 2 miljoonaa vuodessa. Näihin fyysisiin kohtaamisiin halutaan panostaa ja hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon, jotta vältyttäisiin ns. ylimääräisiltä yhteydenotoilta. Asiakkaan asiakaskokemus on otettu osaksi Kelan strategiatyötä ja asiakkaan palvelupolku sekä sen sujuvuus on ollut osana osallistavan sosiaaliturvan kokeilua. Asiakkaille halutaan tarjota paras mahdollinen palvelu kanavasta riippumatta.

Seuraavat 8 kohtaa ovat hyvän asiakaslähtöisen kohtaamisen perusta:

1. Kohtaa
2. Huomioi
3. Kuuntele
4. Kysy
5. Varmista
6. Ehdota
7. Kiitä
8. Vahvista

(Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 62.)

Asiakaskohtaamisessa on tärkeää olla ihminen ihmisellä, varsinkin kun kohtaaminen perustuu asiakkaan henkilökohtaisiin ja hyvinkin arkaluontoisiin asioihin. Kaikki asiakkaat ovat yksilöitä, jolloin asiakkaan mieltymykset ja asiakkaille räätälöidyt kohtaamiskanavat ovat erilaisia, tämä asettaa suuret haasteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Lopuksi voidaan todeta, että mieleen ja muistoihin jäävä asiakaskokemus muodostuu kaikkien asiakkaan kokemien kokemusten pohjalta. (Ahvenainen, Gylling ja Leino 2017, 67.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yrityksen johto on suuressa roolissa, kun puhutaan asiakaskokemuksen luomisesta tai ylipäänsä asiakaskokemuksen johtamisesta. Yrityksen johtoa voidaan pitää vedenjakajana asiassa, yrityksen johto joko ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden tai sitten ei, välimuotoa asiassa ei ole. Johdon tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää strategian linjausta ja sen jälkeen sen mahdollistamista. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on kirjattava yrityksen strategiaan, jotta se saa näkyvän muodon. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on yksinkertaisuudessaan seuraava: Yrityksen asiakkaille tuottaman arvon maksimointi luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Johdon tulee myös osallistua yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään dialogiin, vain siten johdolle saadaan kokonaiskuva asiakaskokemuksen muodostamisesta. Parhaiten johto johtaa omalla esimerkillään ja sen luomat kokemukset toimivat esimerkkinä koko henkilöstölle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 74-77.)

Usein asiakaskokemuksessa keskitytään asiakastyytyväisyyteen, tällaisessa tarkastelussa asiakkaista tulee usein samaa massaa, jossa asiakkaat ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tällaisella tarkastelulla ei paranneta asiakaspalvelun laatua. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään jokaisen asiakkaan yksittäiseen kokemukseen. Kun puhutaan asiakaskokemuksesta se voi olla rationaalinen, tunnetasoinen, fyysinen tai sosiaalinen kokemus, myös näiden yhdistelmä on mahdollinen. Asiakkaalla on aina ennakkokäsitys tulevasta kohtaamisesta, nämä ennakkokäsitykset joko vahvistuvat tai heikkenevät kohtaamisten myötä ja ne kulminoituvat organisaation henkilöstön kanssa käytyihin keskusteluihin. Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan tiivistää siihen, että sen tarkoitus on ratkaista asiakkaiden ongelmat yksinkertaisilla ja helposti saatavilla olevilla tavoilla. Nykyajan kuluttajat käyttävät entistä enemmän tunteita päätöksiä tehdessään ja suhtautuvat tunnepitoisesti organisaatioihin, tämä seikka tulee ottaa huomioon asiakaskokemusta johdettaessa. (Juuti 2015, 40-45.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulee kuulua osaksi yrityksen strategiaan, joten se on erilaista jokaisessa organisaatiossa. Valmista mallia asiakaskokemuksen johtamiseen on siis turha odottaa. Jokaisen organisaation on itse luotava parhaat toimintamallit, kuinka muuttua asiakaskeskeiseksi ja luoda merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, sitä ei voi ajatella vain yhtenä projektina, se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seuranta. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuusi osa-aluetta, jotka muodostavat porrasmallin toistensa päälle. (Löytänä ja Kortesus 2011, 165-167.) Ohessa kaavio (kuva 7) kyseisestä porrasmallista. Kuten porrasmallista voi huomata, asiakaskokemuksen johtaminen on kokoaikainen prosessi, joka vaatii kehittämistä sekä jatkuvaa uudelleenmäärittelyä.



Kuva 7. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä ja Korteso 2011, 167)

Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyötä ajatellessa asiakaskokemukset tarvitsisivat johtamista, jotta asiakkaiden asiakaskokemukset saataisiin paremmiksi sekä sujuvimmiksi. Varsinkin kun puhutaan kahden eri organisaation toiminnasta, tulisi yhteisiä suuntaviivoja sekä prosesseja miettiä yhdessä. Ilman yhteisiä suuntaviivoja ja prosesseja asiakkaat jäävät ns. välitilaan ja heille ei voida taata hyvää asiakaskokemusta, kun sulle - mulle pompottelu saa jatkaa. Tarkemmat suuntaviivat siitä, kuka hoitaa mitäkin ja missä vaiheessa auttaisivat suuresti asiakkaan asiakaskokemuksen kehittämisessä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän kehittämistoiminnan tulee lähteä johtoportaasta, muutoin asiaan ei saada toivottua muutosta.

Tulevaisuudessa jo vuonna 2050 maailman väestöstä enemmistö on yli 65-vuotiaita. Tämä asettaa omat haasteensa asiakaskokemuksen luomiselle tulevaisuudessa. Tähän asiaan vaikuttaa myös tulevaisuuden digitaliset innovaatiot ja palvelukanavat. Maailmassa on meneillään neljäs vallankumous, puhutaan teknisestä vallankumouksesta, jolla on myös vaikutuksia asiakaskokemukseen. Kun yritykset panostavat asiakaskokemuksen johtamiseen, niin sillä voidaan vaikuttaa organisaation ajattelutapaan sekä muuttaa strategisia suuntauksia ja kehittää henkilöstön kykyjä. Tulevaisuuden asiakas on entistä valvutuneempi ja odottaa aina vain enemmän ja enemmän, näin ollen varsinkin räätälöityjen palvelujen toteuttaminen asettaa suuria haasteita. Asiakas odottaa saavansa yksilöllisen sosiaalisen, digitaalisen ja psyykkisen asiakaskokemuksen parhaalla mahdollisella tavalla toteutettuna. (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell ja Zaki 2018, 800). Jokaisen organisaation tulee ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen tärkeys nyt ja tulevaisuudessa.

### 3.4 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet

Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat hieman erilaiset asiakaskokemuksen ominaispiirteet, kuin B2C (business to customer) asiakaskokemuksessa. B2B (business to business) asiakaskokemuksessa huomio kiinnittyy enemmän konkreettisiin kognitiivisiin tekijöihin. Tämä tarkoittaa tekijöitä, joilla pyritään lisäämään asiakasyrityksen myyntiä, alentamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta tai kehittämään asiakasyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämä kaikki tulee tehdä mitattavasti, jotta voidaan osoittaa, mitä hyötyjä asiakasyritys on tästä kaikesta saanut. (Saarijärvi ja Puustinen 2021, 85-86).

B2B asiakaskokemus on monimutkaisempi ja vaikeammin hahmotettavissa kuin B2C asiakaskokemus. Tilanteeseen vaikuttaa suuresti, onko kyseessä uusi asiakas vai uusinta-asiakas, joka varmasti arvostaa helppoutta ja vaivattomuutta ostoprosessissa. B2B asiakaskokemusta määrittää myös voimakkaammin se, kuinka yritys onnistuu kasvattamaan toiminnallaan asiakaskokemuksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. B2B-liiketoiminnassa on ymmärrettävä asiakasyritysten prosessit ja, se kuinka yrityksen tuotteet sekä palvelut nivoutuvat osaksi asiakasyrityksen prosesseja. (Saarijärvi ja Puustinen 2021, 86-90).

B2B- liiketoiminnalle on tyypillistä se, että asiakaskokemus rakentuu monista eri toimijoista ja niiden toiminnoista. Vuorovaikutus tapahtuu monissa eri kanavissa, virallisesti ja epävirallisesti. Toisia toimintoja voi hallita paremmin kuin toisia. B2B- asiakaskokemus muodostuu kaikista edellä mainitusta kosketuspisteistä ja niiden kautta. Tämän vuoksi on hyvin haastavaa määrittää, että kuka lopulta määrittää kuinka onnistunut B2B –asiakaskokemus on. (Saarijärvi ja Puustinen 2021, 91).

Koin B2B-asiakaskokemuksen tuomisen työssäni esiin tärkeäksi, koska iso osa opinnäytetyöstäni koostuu kahden organisaation eli Kelan ja sosiaalitoimen välisestä yhteistyöstä, jota B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet myös koskettavat. Tärkeässä roolissa on asiakaskokemuksen luominen asiakkaalle, mutta tärkeänä voitaisiin pitää myös virastojen välistä asiakaskokemusta. Kelan ja kuntien sosiaalitoimien tulisi ymmärtää toistensa prosessit sekä toimintatavat, jotta yhteistyö ja asiakaskokemus saataisiin myös B2B –kokemuksena uudelle tasolle.

### 3.5 Asiakaskokemuksen kehittäminen Kelassa

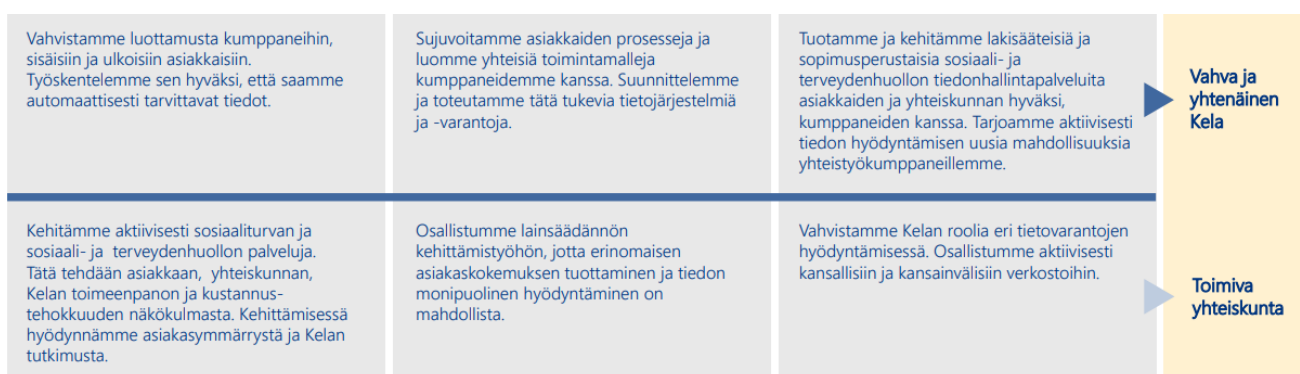
Kelassa asiakaskokemuksen kehittäminen on otettu voimakkaasti osaksi strategiatyötä, asiakaskokemuksesta on luotu oma osa-strategia (kuva 8), johon halutaan panostaa ja luoda asiakkaalle mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.



Kuva 8. Kelan strategia 2020 (Kela 2020)

Kuten kuvasta kahdeksan nähdään, on asiakaskokemuksen kehittämiseen haluttu panostaa, koska nykyajan ihmiset vaativat ja haluavat parempaa, sujuvampaa sekä helposti saavutettavaa palvelua. Asiakkaille halutaan tarjota sujuvia sekä helposti käytettäviä digitaalisia palveluita niin sanotun läsnä palvelun vähetessä. Myös asiakaspalveluja ja ratkaisutyön toimintamallien kehittämiseen panostetaan, jotta asiakkaan kokemus olisi laadultaan yhtenäinen asiointipaikasta tai -tavasta riippumatta. (Kela 2020.)

Kelassa tehdään myös yhteistyötä kumppaniasiakkaiden, kuten TE-toimiston ja kuntien sosiaalityön kanssa. Asiakkaan sujuvan asioinnin takaamiseksi yhteistyöhön, yhteistyökantaviin sekä yhteisiin järjestelmiin pyritään panostamaan lähivuosina entistä enemmän. Myös tiedon jakaminen sekä asiakkaan asioiden ratkaiseminen/hoitaminen yhteistyössä toimijoiden kesken parantaa asiakaskokemusta. Yhteistyöllä pyritään vähentämään asiakkaan asiointikertojen määrää eri toimijoilla, "kerralla kuntoon" -motto on osuva lausahdus asiakkaan asiakaskokemuksen kehitystyötä ajatellessa.



Kuva 9. Toimenpiteet asiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseksi (Kela 2021)

Palvelujen kehittäminen on Kelassa suuri prosessi, koska asiakaskunta on todella suuri. Asiakasryhmiä on useita ja niiden kaikkien erityispiirteet tulee ottaa kehitystyössä huomioon.

Kelan toimintaa ohjaa useissa toiminnoissa lait ja tämä on myös otettava kehitystyössä huomioon, lakien muuttaminen tai uudistaminen ei ole nopeaa/yksinkertaista. Kelassa osallistutaan aktiivisesti lakien kehittämiseen, jotta asiakkaiden asiointi olisi helpompaa tulevaisuudessa. Kehitysideoita asiakkailta pyritään keräämään mahdollisuuksien mukaan, myös henkilöstöä on pyritty ottamaan mukaan kehitystyöhön. Kelan asiakaskokemuksen kehittämistyö tähtää vahvaan ja yhtenäiseen Kelaan sekä toimivampaan yhteiskuntaan (kuva 9). (Kela 2020.)

### 3.5.1 Asiakaskokemus-osastrategia

Asiakaskokemus-osastrategia on yksi neljästä Kelan toimintaa ohjaavasta osastrategiasta. Osastrategian tärkeimpänä tehtävänä on asiakaskokemuksen kehittäminen. Sen tarkoituksena on syventää strategia konkreettisiksi toimenpiteiksi ja ohjata Kelan toimintaa. (Kela 2020.)

Kelan asiakaskunta on laaja, se pitää sisällään Suomessa asuvat henkilöt vauvasta vaariin, sekä useita yhteisöjä, työnantajia ja organisaatioita. Kumppanit, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, voidaan jakaa useampaan ryhmään. Asiakkaan asioita hoidetaan yhdessä yhteisen kumppanin kanssa (esimerkiksi sosiaalitoimi), informaatiokumppanin kanssa vaihdetaan ja välitetään tietoja molempiin suuntiin. Asiakas on asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä ja sitä pyritäänkin kehittämään asiakaskeskeisesti. Asiakkaat ja sidosryhmät pyritään mahdollisuuksien mukaan ottamaan osaksi asiakaskokemuksen kehittämistyötä, tähän on muun muassa käytetty palvelumuotoilun keinoja. Kun asiakkaat ja sidosryhmät pääsevät ääneen, voidaan paikantaa asiakaskokemusta heikentävät tilanteet sekä ongelmat. Tällä keinolla saadaan oikea suunta sekä menetelmät kehitystyölle. (Kela 2020.)

Erinomainen asiakaskokemus on mahdollista saavuttaa vain yhteistyöllä. Asiakaskokemuksen osastrategia on tiivistetty kuudeksi linjaukseksi (kuva 10), kaikkiin kuuteen linjaukseen sisältyy vahvasti laadunhallinta sekä vaikuttava ja tuottava toiminta. Asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu sekä oikeanlaisten ja asiakkaan tarpeita vastaavien palvelukanavien tarjoaminen näkyy osa-strategian tavoitteista selkeimmin asiakkaille. Kelan sisällä asiakaskokemuksen osa-strategiaa pyritään toteuttamaan etuuskäsittelyä sujuvoittamalla sekä asiakaskokemusta ja muita toimintoja johtamalla. Yhteistyökumppanien kanssa työskennellään aina asiakkaan eduksi. Kela pyrkii mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan myös lainsäädäntöön. (Kela 2020.)

## Asiakaskokemus-osastrategian linjaukset



Kuva 10. Asiakaskokemuksen osastrategian linjaukset (Kela sisäinen lähde 9.3.2020)

Opinnäytetyössäni tutkin Kelan ja kunnan välistä yhteistyötä, joten siksi paneudun osa-strategian osalta erityisesti linjaukseen numero neljä, joka koskee yhteistyötä kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Osa-strategian linjauksia on pelkistettynä kuusi kappaletta, jotka ovat nähtävillä kuvassa 10. Seuraavassa kappaleessa voit lukea opinnäytetyön aiheeseeni liittyvän linjauksen numero neljä tarkemman esittelyn.

Linjaus neljä on seuraavanlainen: Työskentelemme yhdessä kumppanien ja sidosryhmien kanssa asiakkaidemme hyväksi.

1. Tehdään tiivistä yhteistyötä kumppanien kanssa, tällä voidaan parantaa asiakkaan asiakaskokemusta tekemällä siitä yhdessä sujuvampaa. Asiakkaan asiaa voi hoitaa usea viranomaisen/toimija yhtä aikaa, tämä voi näyttäytyä asiakkaalle hankalana ja monimutkaisena. Kelassa voidaan pyrkiä parantamaan asiakkaan asiakaskokemusta myös toimimalla aloitteellisesti kumppanien kanssa.
2. Kelassa tehdään koko ajan sosiaaliturvaan ja palveluihin liittyvää kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyötä. Yhteistyö on paikallista, valtakunnallista ja kansainvälistä.
3. Säännöllinen vuoropuhelu sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa on osa arkista strategiatyötä. Kelan pyrkimys on oppia tuntemaan kaikki sidostyhmät ja kumppanit. Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tehdään ennalta sovittujen mallien mukaisesti, huomioiden paikalliset erityispiirteet.
4. Yhteisen asiakkaan prosesseja kehitetään yhdessä kumppanien kanssa. Sähköinen tiedonvälitys on tärkeää kumppanien kesken ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Kela pyrkii vaikuttamaan lainsäädäntöön siten, että yhteisen asiakkaan asioiden hoitaminen eri toimijoiden- sekä viranomaisten kesken olisi sujuvaa sekä lain mukaista.

5. Kela osallistuu merkittäviin kehittämistöimiin, muun muassa sosiaaliturvauudistukseen, sote- ja maakuntavalmisteluihin ja kuntakokeiluihin. Kela on aktiivinen toimija sosiaaliturvan valtakunnallisena toimeenpanijana sekä tärkeä kumppani eri toimijoiden välisessä yhteistyössä.
6. Kela on mukana sosiaaliturvan uudistamisessa, sosiaali- ja terveystalvaelujen uudistamisessa sekä maakuntavalmisteluissa tarjoamalla tietoa sekä Kelan palveluja ja osaamista yhteisen asiakkaan prosessissa. Hallitusohjelman mukaisiin kehittämishankkeisiin halutaan panostaa, tällaisia hankkeita ovat muun muassa työllisyyden kuntakokeilu ja osatyökykyisten työttömien työkykyohjelma.
7. Kela toimii kumppanien kanssa samoissa tiloissa ja pyrkii lisäämään palveluja, joissa yhteistyökumppani hoitaa asian asiakkaan tai Kelan puolesta. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteispalvelupisteet, joissa asiakas saa usean eri viranomaisen palvelut niin sanotusti samalta luukulta.
8. Kela pyrkii takaamaan asiakkaiden asiointimahdollisuuden myös harvaan asutuilla seuduilla. Asioinnin maaseutukunnissa mahdollistaa julkisten organisaatioiden ylläpitämät asiointipisteet. Kelassa suunnitellaan yhdessä kumppanien kanssa palveluja, jossa kumppanin on mahdollista toimia asiakkaan tai Kelan puolesta. Digitalisaation avulla etsitään ratkaisuja eri asiointimahdollisuuksien toteuttamiseksi.
9. Kela suhtautuu asiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseen vakavasti. Asiakaskokemukseen halutaan panostaa ja havaittuihin epäkohtiin puuttua sekä etsiä aktiivisesti ratkaisuja. Palvelupolun sekä asiakaskokemuksen sujuvuus on aina asiakkaan edun mukaista. Näihin asioihin panostamalla myös yhteistyökumppaneiden kanssa eri organisaatiot pystyvät toimimaan asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvasti. Digitalisaatio mahdollistaa yhteistyön kehittämistä, mutta suurien järjestelmien kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä. (Kela 2020.)

Kuten edellisestä asiakaskokemuksen osa-strategiasta käy ilmi, on asiakaskokemuksen kehittäminen sekä yhteistyön kehittäminen otettu osaksi Kelan strategiatyötä ja sillä pyritään tekemään konkreettisia asioita näiden aspektien kehittämiseksi. Asiakkaan palvelupolkuihin sekä asiakaskokemukseen pyritään vaikuttamaan positiivisesti ja näitä asioita pyritään aktiivisesti kehittämään. Yhteistyö eri organisaatioiden välillä on todella tärkeää ja on ilo huomata, että Kela on ottanut asian näin vahvasti osaksi strategiatyötään.

Yhteistyön kehittämiseen käytetään resursseja, mutta on todettava, että suuri laiva ei käänny nopeasti ja kehittämistyöhön vaaditaan aikaa. Henkilöstön omalla halulla kehittää yhteistyön sujuvuutta on merkitystä, kuinka kehitystyö todellisuudessa saadaan toteutumaan asiakasrajapinnassa. Asiakas aina ensin sanonta tulisi jokaisen työntekijän muistaa, näin työtä

tehtäisiin yhdessä asiakasta varten, eikä suinkaan toisiamme vastaan. Byrokratia sekä lainsäädäntö vaikuttavat myös suuresti yhteistyön tekemiseen käytännössä. Kela pyrkii strategiatyöllään vaikuttamaan lainsäädäntöön, jotta asiakkaan asioiden hoitaminen eri toimijoiden kesken olisi sujuvampaa.

## 4 PALVELUINTEGRAATIO, PALVELUPOLKU JA YHTEISTYÖ

Kela tuottaa palveluita, mutta mitä se tarkoittaa ja mitä palvelut sitten ovat? Palvelut ovat kaikkialla ja kaikessa, elämäsi aikana kohtaat useita palveluita, ihan huomaamattasi tai ajattelematta. Palveluita voidaan pitää elämän pehmeinä infrastruktuureina. Osa palveluista on elintärkeitä, kuten sähkö ja vesipalvelut. Digitaaliset palvelut taas muodostavat suuren osan jokapäiväisestä elämästä, tästä hyvänä esimerkkinä Facebook ja Twitter. Digitaaliset- ja telekommunikaatio palvelut ovat myös iso osa päivittäistä elämää, esim. Google ja Skype. Nämä palvelut kehittyvät jatkuvasti ja ne myös muovaavat elämäämme. Teknologian lisääntyessä ja palveluiden lisääntyessä, palveluista tulee vielä suurempi osa elämäämme. (Penin. 2018, 21).

### 4.1 Palveluintegraatio

Tulevaisuudessa sote-keskuksissa tavoitellaan palveluintegraatiota. Palveluintegraatio tarkoittaa yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Palveluintegraation tavoitteena on asiakkaan asioinnin helpottaminen ja yksinkertaistaminen. Kaikista kokeiluista huolimatta integraation katsotaan olevan vielä alkutaipaleella. Toimivan palveluintegraation tavoittamiseksi on uskallettava mennä asiakasprosessien ytimeen ja siihen, kuinka ongelmat ratkaistaan. (Niemelä ja Kivipelto 2019.)

Asiakkaan näkökulmasta integraatiolla tarkoitetaan sitä, että palveluiden eri osia pyritään yhdistämään ja palveluprosessia sujuvoittamaan. Todellisuudessa integraatiolla on monta merkitystä niin palveluiden koordinaatiosta, moniammatilliseen tiimityöhön. Kun palveluintegraatio onnistuu, palveluprosessi on asiakaslähtöinen sekä sujuva. Asiakkaan käyntejä voidaan vähentää ja ongelmat ratkaista nopeammin. Todellinen muutos laadussa tai tehokkuudessa tapahtuu, kun ammattilaisten yhteistyö toimii käytännössä. (Sinervo ja Keskimäki 2019, 425-426.)

Hyvinvointivaltio on kaiken sosiaaliturvan perusta. Hyvinvointivaltiota voidaan pitää inklusion instrumenttina. Inklusiolla tarkoitetaan mukanaoloa yhteiskunnassa; se on johonkin kuulumista, olemista, osallisuutta ja toimijuutta. Osallisuus nähtiin osallistavan sosiaalityön kokeilussa monen asian summana. Tällä tarkoitetaan, sitä, että ihmisillä tulee olla tarpeidensa mukaiset mahdollisuudet kuulua yhteisöön ja toteuttaa niissä itseään. Kuitenkin yhteiskunnassamme on paljon eksklusiota, joka ilmenee osallistumattomuutena, kuulumattomuutena ja syrjäytymisenä. Tässä yhteydessä voidaan jopa puhua inklusioparadoksista. Mitä pidemmälle hyvinvointivaltion inklusio ulottuu, sitä syvemmäksi myös eksklusio menee. Yksi suurimmista haasteista onkin, kuinka ymmärtää kulttuurista moninaisuutta ja erityisryhmiä. (Niemelä ja Kivipelto 2019.)

Miksi palvelut eivät tuota inklusiota? Suurin ongelma on rajapintojen näkymättömyys, kuka hoitaa, mitä ja missä. Onnistunut palveluketju voi onnistua, jos palvelut nivelletään asiakkaan kannalta järkeväksi kokonaisuudeksi. Palvelupolut tulisi asiakkaan näkökulmasta rakentaa niin, ettei rahoitusmuodoista syntyvät rajapinnat näkyisi asiakkaalle, tai ne eivät saisi olla esteenä asiakkaan palvelulle, pikemminkin ne pitäisi nähdä siltana eteenpäin. (Niemelä ja Kivipelto 2019.)

## 4.2 Palvelupolku

*”Palvelupolku tarkoittaa kokonaisvaltaista tapaa organisoida ja koordinoida asiakkaan erilaisia hoito- ja palveluprosesseja yli sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen.”* (Hujala ja Lammintakanen 2018, 20).

*”Palvelupolku (egl. customer journey map) on kuvaus asiakkaan kokemista palveluhetkestä, sen tarkoituksena on muuttaa aineeton palvelu näkyväksi ja se mallinnetaan aina asiakkaan näkökulmasta käsin.”* (Innanen 2018).

Palvelupolun tavoitteena on turvata asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava hoito tai palvelu, sen tulee olla laadukasta sekä asianmukaista ja palvelupolun tehtävänä on turvata sen jatkuvuus. (Niemelä ja Kivipelto 2019). Palvelu pitäisi nähdä matkana, ei määränpäänä, tällä tavoin asiakkaan palvelupolku saadaan muokattua tilanteeseen sopivaksi ja asiakas sitoutumaan pitkäksi aikaa palveluntarjoajaan. Asiakaskeskeisessä maailmassa organisaation tulee muokata prosessinsa vastaamaan asiakkaan käyttäytymistä ja ajattelua. (Bruchey 2012).

Milloin palvelupolku tulisi määrittää? Palvelupolku halutaan kuvata usein siinä vaiheessa, kun palveluita halutaan kehittää. Palvelupolun määrittelyn tarkoituksena on saada ymmärrys asiakkaan palvelusta nykytilanteessa. (Innanen, 2018). Kun palvelupolkua määritellään, tulee esittää seuraavat kysymykset jokaisessa kontaktipisteessä kokonaiskuvan saavuttamiseksi:

1. Mitä asiakas tekee?
2. Mikä on asiakkaan tavoitteena?
3. Miten asiakas kohdataan ja millä keinoin? (kohtaamispisteet)?
4. Mitkä ovat asiakkaan kokemukset? (asiakaskokemus)?

Kontaktipisteillä tarkoitetaan jokaista asiakkaan kokemaa kohtaamista organisaation kanssa. (Törrönen 2020.)

Palvelupolun avulla on mahdollista selvittää asiakkaan kulkeminen ja kokemukset palvelussa ensikontaktista viimeiseen kohtaamiseen saakka. Palvelupolku voidaan visualisoida kartan muotoon, johon saadaan kaikki kontaktipisteet. Palvelupolku paljastaa palvelun toimimattomia kohteita kuin myös erittäin hyvin toimivan palvelun. Palvelupolun määrittelyn avulla voidaan helposti selvittää kehittämiskohteet ja palvelun vahvistettavat kohteet. Palvelupolkua määriteltessä polkuja voidaan tehdä useampia ja verrata niitä keskenään. Määrittelyä tehtäessä tulee kiinnittää huomiota onnistumisiin, epäonnistumisiin ja asiakkaan kokemuksiin eri vaiheissa. (Ahonen 2017, 114-115.)

Palvelupolkujen kehittämisessä tulisi käyttää asiakassegmentointia. Asiakassegmentoinnin avulla voidaan hahmottaa palvelutarpeet ja niiden mukaiset asiakasvirrat kullekin ryhmälle ja tällä tavoin voidaan luoda palvelupolkuja eri ryhmien tarpeisiin. On kuitenkin huomioitavaa, että ihmisen tarpeet vaihtelevat ja he liikkuvat eri kategorioiden välillä asiakassegmentoinnissa. (Niemelä ja Kivipelto 2019.)

Palvelupolku on geneerinen mallinnus, jonka sisällä voidaan toimia monin eri tavoin. Palvelupolku suunniteltaessa huomioidaan seuraavat vaiheet:

1. Toimintamallien tavoitteen kartoitus  
Määritellään asiakkaiden tarpeet ja analysoidaan volyymit.
2. Toimintamallin suunnittelu  
Määritellään palvelukategoriat ja niihin pohjautuen tarvittavat palvelut.
3. Organisaation, resurssien, uusien osaamistarpeiden ja nimikkeiden määrittäminen.  
Luodaan kompromissi ideaalimallista ja todellisista resursseista, joka palvelee parhaalla mahdollisella kansalaisia ja heidän palvelutarpeitaan.
4. Uudistuksen varmistaminen  
Yhteistyön kehittämistä, joka vaatii määrätietoista johtamista.
5. Toimintamallin arviointi ja tiedolla ohjaaminen  
Palvelupolkumallia tarkastellaan uudelleen saadun tiedon perusteella. Heikkoja kohtia poistetaan ja hyviä vahvistetaan. (Niemelä ja Kivipelto 2019, 17.)

Palvelupolun määrittämisen avulla pystytään määrittämään myös se, kuinka parantaa asiakaskokemusta tavalla, jolla maksimoidaan hyöty asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. (Törrönen 2020). Lainsäädännön tulee mahdollistaa ja velvoittaa toimijatahot yhteistyöhön. On kuitenkin todettava, että lainsäädännöllä ei voida muuttaa kulttuuria, jos tahot eivät sitoudu yhteistyöhön. Mikäli kaiken toiminnan lähtökohtana ei pidetä asiakaslähtöistä toimintaa ja palvelukulttuuria, todellinen palveluintegraatio jää toteutumatta. (Niemelä ja Kivipelto 2019, 19.)

Toimeentulotuen Kela siirron tarkoituksena on selkeyttää ja yksinkertaistaa asiakkaan palvelupolkuja, ajatuksena oli, että asiakas voisi hoitaa kaikki etuusasiat samalla kertaa Kelalla. (Kela 2017.) Todellisuudessa asiakkaan toimeentulotuen käsittely ei asiakkaan näkökulmasta helpottunut ja palvelupolku ei ainakaan tehtyjen tutkimusten valossa (Pro sos-hanke) yksinkertaistunut. (Volanto 2019). Yhteistyön hankaluus toimijoiden välillä ja asiakkaan toimiminen kahden viraston välillä on koettu hankalaksi ja monimutkaiseksi. Asiakkaan tämänhetkinen palvelupolku perustoimeentulotukihakemuksen jättämisestä valmiiseen tilanteeseen tulisi selvittää, jotta nähtäisiin todellisuudessa, kuinka monimutkaisesta palvelupolusta ja palvelukokonaisuudesta on kysymys.

#### 4.2.1 Palvelupolku Kelassa

Ohessa esimerkki (kuva 10) asiakaskohtaamisen palvelupolusta Kelassa. Jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen, joten myös palvelupolku voi vaihdella. Palvelumuotoilun keinoin on selvitetty seuraavat kaavion mukaiset raamit asiakkaan palvelupolulle Kelassa. (Kela sisäinen lähde, Asiakaskohtaamisen palvelupolku, 2019).

## Asiakaskohtaamisen palvelupolku



Kuva 11. Asiakaskohtaamisen palvelupolku (Kela 2021)

Palvelupolku koostuu monesta eri vaiheesta asiakkaan asioinnin aikana.

1. Jokainen asiakas otetaan yksilönä vastaan ja häntä kuunnellaan, mitä apua asiakas tarvitsee.
2. Selvitetään tarkasti, mistä osa-alueista asiakkaan asiakkuus koostuu. Tarvitaanko kumppanien apua/palveluja asioiden hoitamiseksi.
3. Asiakasta ohjataan ja neuvotaan, kuinka toimitaan. Tilanteessa pyritään hoitamaan kaikki mahdolliset asiat kerralla kuntoon.
4. Kohtaaminen lopetetaan yhteisymmärryksessä ja kerrataan sovitut sekä tehdyt asiat.
5. Jatkuva kirjaaminen ja dokumentointi ovat tärkeitä, jotta mahdollista jatkokäsittelyä vaativat asiat saadaan mahdollisimman hyvillä esitiedoilla eteenpäin.

Kuten esimerkiksi palvelupolusta (kuva 11), voi nähdä palvelupolussa on useita kontaktpisteitä. On tärkeää, että jokainen asiakas otetaan huomioon yksilönä ja hän saa tarvitsemaansa palvelua, tarvitsemallaan tavalla. Asiakkaan saamaa palvelua ohjaavat asiakaspalvelun periaatteet, joita ovat (kuva 11): arvostus, luottamus, yksilöllisyys, läpinäkyvyys, rohkeus ja ennakointi. Kelan toiminnan tulee olla läpinäkyvää, jotta asiakkaat voivat luottaa kelan toimintaan tarvitsemassaan tilanteessa. Asioinnin loppuksi on tärkeää varmistaa, että asiakas tietää, kuinka toimia jatkossa. Tällä toiminnalla vähennetään asiakkaan tarvitsemia yhteydenottoja Kelaan.

### 4.3 Siiloutuminen

Viime aikoina sote-keskusten palveluintegraatioon on ryhdytty panostamaan asiakkaan asiointiin helpottamiseksi ja siiloutumisen poistamiseksi. Siiloutumisella tarkoitetaan palveluiden pirstaloitumista eri paikkoihin, palveluiden saatavuus on asiakkaan näkökulmasta haastavaa. Voidaan puhua myös julkishallinnon siiloutumisesta, joka on koettu ongelmalliseksi. Toiminnot on jaettu ja ajatellaan vain oman yksikön toimintaa, kun pitäisi nähdä kokonaisuus, jossa toimitaan. (Haapakoski 2019.)

Asiakaslähtöisten palvelumallien käyttöönotolle suuri este julkishallinnossa ja sote-puolella ovat olleet sosiaali – ja terveydenhuollossa vallinneet asenteet. Asenteissa on kuitenkin ollut havaittavissa muutosta nopealla aikataululla ja hyvä niin, koska aidosti asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä tukee ihmisen toimintaa. (Haapakoski 2019.) Julkishallinnon siiloutumisesta todetaan seuraavaa: *”Hallinnon siiloutuminen ja lainsäädännön sekä budjetoinnin yksityiskohtaisuus ovat tehneet vaikeaksi tarvittavien rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten tekemisen. Siilot ja hallinnonalakohtaiset budjetit eivät riittävästi tue ongelmanratkaisua tilanteessa, jossa kohtaamme monimutkaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Näiden ratkaiseminen vaatisi kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa hallinnolta ja julkiselta johtamiselta.”* (Sitra 2019.) Julkishallinnon siiloutuminen vaikuttaa täten suuresti uudistuksiin ja asiakkaiden saamaan palveluun. Voidaan todeta, että sote-uudistus sekä sote palveluiden palveluintegraatio olisi tarpeen, jotta asiakkaan paras mahdollinen palvelupolku ja asiakaskokemus mahdollistuisi.

Kelan ja kuntien sosiaalitoimen yhteistyö on osa sosiaali- ja terveystalouden palveluintegraatiota. Siiloutumisen kokemus yhden organisaation sisällä pohjautuu pitkälti vuorovaikutuksen puutteeseen. (Jokela 2016). Kun yhteistyöhön lisätään lisäksi toinen organisaatio ja vuorovaikutuksen puute, siiloutuminen on väistämätöntä. Jokela (2016) kirjoittaa blogissaan, mistä siiloutuneisuus pääsääntöisesti eri organisaatioissa johtuu. Liiallisen prosessikeskeisellä johtamisella saadaan aikaan organisaation siiloutumista. Kun organisaatiosta poistetaan ihmisten luontainen vuorovaikutus ja sen tilalle laitetaan vain määrämuotoista vahvasti ohjattua tekemistä, on lopputulos selvä. Siiloutuneisuuden purkamiseen ei ole yhtä helppoa keinoa, se on pitkä prosessi. Yhteistyön kehittäminen ja johtaminen pitäisi olla johtoportaan jatkuva hanke. Jotta konkreettisiin tuloksiin päästäisiin, tulee organisaation vastuualueita rikkoa ja lisätä horisontaalista viestintää. Organisaatioissa tulisi löytää tasapaino henkilöstön vapauden ja kontrollin välillä. (Jokela 2016.)

### 4.4 Yhteistyön kehittäminen

Nykyistä sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuutta on pidetty hajanaisena ja lisäksi toimijoiden puutteellisen yhteistyön on todettu vaikuttaneen kansalaisten pääsyyn palveluiden piiriin. Palveluiden kehittämisen suurimpana haasteena on pidetty palvelujärjestelmien pirstaleisuutta ja luukuttamista eli pomputtelua viranomaisten luukulta toiselle. Asiakkaiden asioita on hoidettu ilman kokonaisuuden koordinoitua, jolloin kokonaisuus jää puutteelliseksi. Sote-uudistuksen tavoitteena on puuttua juuri näihin ongelmiin. Sote uudistuksen tavoitteena on ”sote integraatio ja eheä

palvelukokonaisuus”. Asiakkaan näkökulmasta tämän pitäisi näkyä eheänä palveluketjuna, jolloin asiakkaan putoaminen ns. palvelujen väliin estyisi. (Helminen 2017, 14-15.) Inhimillinen ja laadukas palvelu edellyttää eri toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä. (Mönkkönen, Kekoni ja Pehkonen 2019, 7).

Kelassa perustoimeentulotuen siirron myötä yhteistyön tekemisen merkitys on korostunut huomattavasti, koska Kela ja kunnat hoitavat toimeentulotuen maksatuksen yhdessä. Kun asioita tehdään yhdessä, se edellyttää välttämätöntä yhteistyötä ja yhteisiä asiakkaita. Tiivis vuorovaikutus organisaatioiden välillä on merkittävää asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Toimeentulotuen siirron myötä ei ole suinkaan ollut tarkoitus, että asiakas joutuu apua tarvitessaan asioimaan organisaatioiden välillä ja toimimaan viestinviejänä organisaatioiden välillä. Kun otetaan huomioon toimeentulotukiasiakkaan tilanne ja mahdollinen kokonaisvaltainen avuntarve, olisi organisaatioiden välisen yhteistyön onnistuminen ja sujuvuus hyvin tärkeää. Päällekkäisellä toiminnalla hyödynnetään olemassa olevia resursseja huonosti ja se ei ole kustannustehokasta. Yhteistyön tarkoitus on, että siitä hyötyvät kaikki osapuolet. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää kahden toisistaan erilaisen maailman kohtaamista myönteisissä asenteissa.

Yhteistyötä tulisi kehittää organisaatioiden sisällä ja yli organisaatorajojen ja tätä kehitystyötä voitaisiin pitää, myös asiakkaiden etuna. Ongelmien ja riskien ennakointi edellyttää tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Työelämä on ollut jo vuosia murroksessa, nämä rakennemuutokset edellyttävät työtapojen uudistamista ja asiantuntijuuden jakamista. Julkisia palveluita on usein kritisoitu byrokratiasta, työntekijöiden ammatillisista reviiereistä ja palveluprosessien tehottomuudesta. Näihin seikkoihin on viimeistään nyt puututtava, koska julkinen sektori ei vältty nykyajan vaatimuksilta. Toimijoilta edellytetään ketteryyttä, valinnanvapautta, ammatillisten rajojen rikkomista ja kustannustehokkuutta, myös asiakkaan rooli on uudenaikaisessa roolissa. Asiakkaiden oletetaan ottavan osaa oman palvelutarpeen arviointiin entistä enemmän. Elämme laajamittaisessa muutoksessa, jossa julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut ja sen muodot hakevat paikkaansa. (Mönkkönen, Kekoni ja Pehkonen 2019, 7-8.)

Yhteistyön kehittämisen lähtökohtana on se, että ammattilaisten tehdessä tiivistä yhteistyötä asiakkaat saisivat parempaa palvelua. Tällä taas tarkoitetaan sitä, että palvelun tulee olla asiakaslähtöistä. Sosiaali- ja terveysalalla asiakaslähtöisyys saatetaan ymmärtää liian kapea-alaisesti, usein unohdetaan vastavuoroisuus ja asiakkaan oma vastuu. On myös mahdollista, että ajatus asiakaslähtöisyydestä kaventuu vain katteettomiksi hokemiksi ja asiakkaan ihmisyyttä asiakaskohtaamisissa jää syrjään. Asiakaslähtöisyyden keskeisiä arvokohtia ovat itsemääräämisoikeus, osallistuminen, tasavertainen vuorovaikutus ja tiedonsaanti. Näiden arvojen perustana voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista. Asiakaslähtöisyyden tavoitteiden mukaisesti asiakkaan mielipiteet ja oikeudet otetaan asiakastapaamisessa huomioon antamalla asiakkaalle kuitenkin liikaa vastuuta. (Mönkkönen, Kekoni ja Pehkonen 2019, 89-91.)

#### 4.5 Moniammatillinen yhteistyö ja vuorovaikutus

Monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri koulutustaustan omaavien henkilöiden yhteistyötä ja moniammatillinen yhteistyö taas tarkoittaa saman koulutustaustan omaavien henkilöiden, mutta eri ammattiryhmässä toimivien henkilöiden yhteistyötä. Monialaista ja -ammattillista yhteistyötä on kehitetty ja kirjoitettu jo 1990-luvulta lähtien. Vaikka kehitystyötä on tehty jo 30 vuotta, niin edelleen tarvitaan palveluiden yhteensovittamista, jotta asiakkaan palvelupolku ja asiakaskokemus saadaan yhtenäiseksi ja asiakas ei pääse putoamaan palveluiden väliin. (Helminen 2017, 17-23.)

Monialaisen ja -ammattillisen yhteistyön rakenteet ja käytännöt eivät synny itsestään, ne vaativat toimijoiden välistä vuorovaikutusta, tahtoa ja sitoutumista. Asiakkaan ongelmien ratkaisu yhteistyöllä tulisi olla asiakaslähtöisyyden lähtökohtana. Sote palveluiden piirissä työskenteleville pitäisi luoda sellaiset palvelumallit, joilla asiakkaan palvelu saataisiin selkeäksi ja välivaiheet jäisivät pois. Yhteistyötä tulisi tehdä yhdessä asiakkaan, hänen omaistensa ja ammattilaisten kanssa, tällä tavoin saavutettaisiin yhteistyön tavoitteiden mukainen paras lopputulos. (Helminen 2017, 17-23.)

Sote palveluiden tulee perustua kansalaisten tarpeisiin ja heidän tulee tavoittaa palvelut läheltä. Asiakkaan palvelukokonaisuus määritellään yksilöllisen arvioinnin perusteella. Sote palveluissa asiakas ei ole "vain asiakas", hän on aktiivinen toimija moniammatillisessa ja -alaisessa yhteistyössä. Tämän yhteistyön oletetaan perustuvan vapaaehtoisuuteen, tähän oletetaan kuitenkin tulevan muutosta tulevaisuudessa ja esimerkiksi sosiaaliturvan saamiselle edellytetään suurempaa vastikkeellisuutta, ja asiakkaan aktiivisuutta sekä vastuun osoittamista. (Helminen 2017, 26.)

Isoherranen (2005, 14) kirjoittaa, että moniammatillista yhteistyötä voidaan luonnehtia eri asiantuntijoiden työskentelynä asiakastyössä, ja sen pyrkimys on huomioida asiakkaan kokonaisuus. Moniammatillista yhteistyötä voidaan käyttää hyvin erilaisissa tilanteissa, siitä on hyötyä esim. strategisessa suunnittelussa sekä asiakkaan ongelmien selvittämisessä. Käsitteenä yhteistyö merkitsee sitä, että henkilöillä on yhteinen työ tai jokin tehtävä suoritettavanaan. Heidän tulee mahdollisesti ratkaista jokin ongelma, tehdä päätös yhdessä tai he etsivät uusia näkökulmia keskustelemalla. Moniammatillisella yhteistyöllä asioihin/ongelmiin saadaan monia osaamisen ja tiedon/tietämyksen näkökulmia. (Isoherranen 2005, 13-14.)

Moniammatillinen yhteistyö koostuu viidestä kohdasta: asiakaslähtöisyydestä, tiedon ja eri näkökulmien kokoamisesta, vuorovaikutustietoisesta yhteistyöstä, rajojen ylityksistä ja verkostojen huomioimisesta. Nämä viisi kohtaa muodostavat asiakkaan polun, jonka hän kulkee asiointinsa aikana. (Isoherranen 2005, 14.) Asiakaspolku on jokaisella asiakkaalla erilainen ja riippuu hänen tarvitsemastaan palvelusta, kuitenkin moniammatillisen yhteistyö avulla palvelupolun kulkemista voidaan helpottaa asiakkaan näkökulmasta ja vähentää asiakkaan kosketuspisteitä asiointin aikana, hoitamalla asiat kerralla kuntoon. Tällaisen asiointikokemuksen on todettu parantavan koettua asiakaskokemusta, ja asiakas kokee tulleen kuulluksi eikä häntä pompotella ns. luukulta toiselle.

Näiden yllä mainittujen aspektien avulla on myös mahdollista toteuttaa toimivaa moniammatillista yhteistyötä. Yhteistyön tekemisessä tulee asiakkaan olla keskiössä ja vuorovaikutus myös yli organisaatioiden on suuressa roolissa yhteistyön onnistumiselle. Onnistuessaan yhteistyö tuottaa

synergiaa. Synergia tarkoittaa sitä, että yhteistyöllä saavutetaan parempi tulos, kuin yksin tekemisellä. (Isoherranen 2005, 14-15.) Moniammatillinen yhteistyö toimii siten, että eri alojen osaajien yhdessä työskentely täydentää toisiaan eli kollektiivisella älykkyydellä saavutetaan uusia näkökulmia yksilön näkemysten lisäksi. (Isoherranen 2005, 27).

Jotta Kelan ja kunnan sosiaalitoimen välinen yhteistyö saataisiin toimimaan, tarvitaan tietoista yhteistyön kehittämistä. Kollektiivinen älykkyys rakentuu yhteisöön ja oman yksityisosaamisen lisäksi tarvitaan sosiaalisia taitoja yhteistyön onnistumiselle. Ratkaisua yhteistyön ongelmiin ei voida olettaa löytyvän vain yhden toimijan/henkilön varasta, vaan siihen tarvitaan jokaisen panosta sekä mahdollisuutta saada äänensä kuuluviin. (Isoherranen 2005, 29).

Dialogia voidaan pitää välttämättömyytenä asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä. Dialogilla tarkoitetaan kommunikaatiota, jossa osapuolet eivät yksin määritä tilannetta vaan etsivät tilanteessa yhdessä yhteistä ymmärrystä. Mikäli dialogi asiantuntijoiden välillä ei toimi, on vaarana, että työ pirstaloituu. Mikäli jokainen asiantuntija hoitaa vain oman osaamisalueensa, ei yhteistä keskustelun mallia ole olemassa eikä olemassa olevaa tietoa koota systemaattisesti yhteen paikkaan, josta se olisi kaikkien saatavilla. (Isoherranen 2005, 30.)

Yhteistyötaidot yli ammatti- ja organisaatorajojen ovat nousseet tärkeäksi osaksi ammatillista kehitysprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella henkilöstön jäsenellä tulisi olla vuorovaikutustietoisuutta ja kykyä toimia eri alojen osaajien kanssa. Jotta voidaan toimia ”asiakas ensin” menetelmällä ja asiakaslähtöisesti tulee henkilöstön pystyä toimimaan joustavasti ja hyvässä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tällainen toiminta edellyttää ensisijaisesti vuorovaikutustaitoja sekä verkostoitumista. (Isoherranen 2005, 32 -33.)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön ongelmat voivat osaltaan johtua myös ns. vanhoista tavoista, joista pois oppinen vie aikaa. ”Meillä on aina tehty näin”- sanonta kuvastaa varmasti monen organisaation toimintaa. Kun on tottunut organisaation toimintatapoihin ja rutiineihin, niiden kyseenalaistaminen ja mahdollinen pois oppiminen vaativat prosessointia ja aikaa yleisellä tasalla. Myös henkilöstö joutuu tällaista prosessointia tekemään omien työtapojensa kanssa ja sen toteuttaminen käytännössä ei ole niin helppoa, muutos on nykyisin työelämässä vakiota ja henkilöstön on siihen vain sopeuduttava. (Isoherranen 2005, 66.)

Kun puhutaan asiakkaan käyttämästä verkostosta tai palvelupolusta, jonka hän kulkee asiointinsa aikana, moniammatillinen yhteistyö on vahvasti läsnä myös yli organisaatorajojen. Yhteistyö ja vuorovaikutus on osoittautunut tehokkaaksi palvelumalliksi ja tavaksi saada koottua asiakkaan asiat yhteen ja tukea asiakasta asioinnin erivaiheissa. Kokonaiskuvan muodostaminen voi tiiviistä yhteistyötä huolimatta jäädä vajavaiseksi, mikä on asiakkaan kannalta harmittavaa. (Isoherranen 2005, 72.)

Asiakkaat odottavat, että he saavat laadukasta palvelua. Laadukas palvelu edellyttää asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämistä sekä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Asiakas haluaa, että heidät ja heidän tarpeensa huomioidaan kokonaisuudessaan. Yhteistyöllä saadaan parempia tuloksia ja tyytyväisempiä asiakkaita, kun heidän ei tarvitse asioida montaa kertaa, vaan asiat pyritään

hoitamaan kerralla kuntoon. Yhteistyöllä säästetään myös aikaa, resursseja sekä tuotetaan laadukkaampaa palvelua. (Isoherranen 2005, 151.)

## 5 OSALLISTAVAN SOSIAALITURVAN KOKEILU JA PROSOS-HANKE

Esittelen työssäni Pro Sos-hanketta sekä osallistavan sosiaaliturvan kokeilua. Käytän Pro Sos-hankkeen pohjalta saatua materiaalia oman tutkimukseni vertailuaineistona siihen, että onko kehitystä yhteistyön tekemisessä (kela ja kunnan sosiaalitoimi) ja toimintamalleissa tapahtunut 1,5 vuoden aikana. Käytän Pros Sos-hankkeen tuloksia Kela-Kunta osion osalta tutkimukseni sekundäärisenä aineistona. Lisäksi käytän osallistavan kuntakokeilun loppuraporttia lähdemateriaalina yhteistyön näkökulmasta.

### 5.1 Osallistavan sosiaaliturvan kokeilu

Osallistavan sosiaaliturvan kuntakokeilu tehtiin vuosina 2018-2019, hanke on STM:n yhdessä THL:n kanssa toteuttama hanke. Kyseessä on hanke, jolla pyritään helpottamaan asiakkaiden palvelua. Osallistavalla mallilla tarkoitetaan seuraavaa: "Se on työmenetelmien ja toimintojen kokonaisuus, jossa sosiaalityön ammattilainen räätälöi yhdessä asiakkaan ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa asiakkaan tarpeita vastaavan toimintojen kokonaisuuden, joka tähtää asiakkaan hyvinvoinnin, terveydentilan, toimintakyvyn ja sosiaalisen osallisuuden kannalta parhaisiin mahdollisiin toimeliaisuuden ja osallisuuden tavoitteisiin". Kuopion hankkeessa yhteistyötä lähdettiin kehittämään "yhteinen asiakas" ajatuksella.

Kuopiossa osallistavan sosiaaliturvan kokeilu piti sisällään seuraavia toimintoja ja tavoitteita:

Sosiaalitoimesta kokeilussa työskenteli 15 aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijää sekä kolme aikuissosiaalityön palveluohjaajaa. Hankkeessa työskenteli myös sosiaalitoimen hankekoordinaattori.

Kohderyhmäksi valittiin jo sosiaalitoimen asiakkuudessa olevia asiakkaita, jotka olivat vaikeasti työllistyviä, tulottomia toimeentulotukiasiakkaita.

Kokeiluun valittiin vuositasolla 120 henkilöä.

Kokeilussa pyrittiin vähentämään toimeentulotukitarvetta sekä haluttiin etsiä ratkaisuja pitkäaikaistyöttömien työllistymiseen.

Asiakkaan asiaa haluttiin lähteä kehittämään myös yhteistyön kautta kokonaisuutena, yhteistyössä yhteisöjen, viranomaisten sekä yritysten kanssa.

Yksi tärkein tavoite oli lisätä asiakkaiden omia mahdollisuuksia osallistua omien asioiden hoitamiseen eli osallistaa asiakkaita.

Nykyisiä palvelukokonaisuuksien aukkoja pyrittiin selvittämään, jotta syrjäytymisen riskiä olisi mahdollista pienentää.

Hankkeen yksi tarkoitus oli selvittää, oliko sosiaalitoimen uudella palvelumallilla vaikutusta asiakkaiden tarpeeseen hakea viimesijaisia etuuksia, kuten perustoimeentulotukea.

Asiakkaita oli tarkoitus osallistaa omaan asiointiinsa sekä saada heidän äänensä kuuluksi omien asioiden hoitamisessa ja palvelujen kehittämisessä.

Kelan rooli osallistavan sosiaalityön hankkeessa oli se, että Kuopion sosiaalitoimen kanssa aloitettiin 1.10.2018 kokeilemaan niin sanottua yhden tiskin periaatetta Skype-linjan avulla. Skype linjan oli tarkoitus yhteen sovittaa Kelan ja aikuissosiaalityön palveluja hankeasiakkaiden osalta sekä tiivistää organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tällä tavoin hankeasiakkaan Kela asiat saatiin hoidettua aina tarpeen vaatiessa nopeasti, kun virastot ovat jatkuvasti langan päässä tavoitettavissa.

Hanke päättyi vuoden 2019 loppuun. Hankkeen loppuraportin pääkohdat ovat, että johtajatasolla on tullut tietoisemmaksi asiakkaiden tilanteista, tarvittavista palveluista sekä yleisesti yhteiskunnassa tapahtuvista ilmiöistä. Skype ringin koettiin vähentävän työtä sekä Kelassa, että sosiaalitoimessa. Asiakkaan asiat saatiin hoidettua yhdellä kertaa sekä Kelaan, että sosiaalitoimeen, kun asiakas ja sosiaalityöntekijä soittivat Kelaan. Kelan etuuksia ja palveluita tehtiin tutuksi myös jalkautumalla yhdessä sosiaalitoimen kanssa ruokajakeluihin. Yhteistyön näkökulman haasteiksi koettiin asiakastietojen siirtyminen organisaatiosta toiseen, erilaiset lupamenettelyt sekä ohjeiden tulkitseminen eri tavoin eri organisaatioissa. (Osallistavaa aikuissosiaalityötä 2020, 55-66.)

## 5.2 Pro Sos –hanke

Sosiaalityö on ollut murroksessa jo pitkään, se on kaivannut uudistamista ja asiakaslähtoisempää lähestymistä. Muun muassa nämä aspektit ovat olleet Pro Sos hankkeen tavoitteet, lisäksi hankkeella on pyritty vahvistamaan sosiaalityötä ja tekemään siitä vaikuttavampaa yhteiskunnallisesti. Yhtenä hankkeen pääteemoista on ollut asiakkaiden ohjaaminen ja tukeminen toimeentulotukiprosessin eri vaiheissa yhteistyössä kunnan sosiaalitoimien kanssa. (Volanto 2019, 2-3.)

Uudenlainen toimintaympäristö syntyi, kun toimeentulotuki siirtyi Kelan vastuulle. Toimintaympäristössä kelan ja sosiaalitoimen tulee tehdä tiiviimpää yhteistyötä asiakkaan asian hoitamiseksi. Pro Sos hankkeen puitteissa käynnistettiin kehittämistyöryhmä, jolla pyritään turvaamaan yhteinen laadukas palvelu toimeentulotukiasiakkaille. Kehittämistyöryhmän tehtävänä oli löytää keinoja Kelan ja sosiaalitoimen väliselle työnjaolle sekä pyrkiä varmistamaan asiakkaan ohjautuminen sosiaalitoimen palveluihin tarvittaessa. Pro Sos hankkeen puitteissa syntyi useita kehittämistyöhön pyrkiviä kokeiluja ja uudenlaista yhteistyötä toteuttavia malleja eri puolilla Suomea. Yhteistyön kehittämistä jatketaan edelleen Kelan ja sosiaalitoimen välillä. (Pro Sos, 2020.)

Hankkeen pohjatiedot: Seinäjoen ammattikorkeakoulu hallinnoi Pro Sos –hanketta. Sitä koordinoi Pohjanmaan maakuntien sosiaalialan osaamiskeskus ja rahoitti Euroopan sosiaalirahasto, kuntaliitto, SeAmk sekä osallistuvat kunnat ja kuntayhtymät. (Volanto 2019, 3.)

### **Alkutilanne**

Alkukartoituksessa kävi ilmi, että Kelan ja kunnan välisessä yhteistyössä on paljon kehitettävää. Sosiaalityö koki, että sähköinen viestintä on yksipuolista ja puutteellista. Kelasta on myös saatu samanlaista viestiä, sosiaalityöntekijöitä on hankalaa tavoittaa ja Kelasta ei nähdä sosiaalitoimen tekemiä päätöksiä täydentävästä tai ehkäisevästä toimeentulotuesta.

Alkukartoituksessa kävi myös ilmi, että perustoimeentulotuen siirto vaikutti kuntien työmäärään, lisäämällä sitä kohtuuttoman suureksi. Asiakkaihin tällä oli kohtuutonta haittaa aiheuttavat vaikutukset. Asiakkaat kokivat jääneensä vaille apua ja koska työtehtävissä, vastuissa sekä linjauksissa oli todella paljon kehitettävää. Asiakkaita pompoteltiin tarpeettomasti luukulta toiselle. Yhteistyölle Kelan ja sosiaalitoimen välillä ei oltu tehty selkeitä linjauksia ennen siirtoa. Yhteistyötä tulisi lähteä kehittämään asiakkaan etu edellä, koska yhteistyössä on pidempään oltu tilanteessa, jossa Kela ja kunnan sosiaalitoimi ovat ns. napit vastakkain. (Volanto 2017, 26–28.)

Saaduista alkukartoituksen vastuksista käy ilmi kehittämistyössä tavanomaisesti havaittavat haasteet. Seuraavat asiat koettiin tärkeiksi ja havaittiin haasteiksi: tiedottaminen on hyvin tärkeää ja merkityksellistä, kerätty tieto tulee dokumentoida sekä jakaa osallisille, viestintä on todella tärkeää, muutostyölle tulee varata tarpeeksi aikaa sekä yhteisen ymmärryksen löytäminen eri organisaatioille ja yli sektorirajojen. Toimeentulotuen muutoksiin lähdettiin viranomaisten mukaan hyvin valmistautuneina, mutta todellisuus ja käytäntö ovat osoittaneet, että valmistautuminen oli hyvinkin puutteellista. (Volanto 2017, 43.)

### **Pro Sos loppuraportin yhteenveto Kela-kunta yhteistyöstä**

Vuonna 2017 syntyi uusi toimintaympäristö, kun toimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelan hoidettavaksi. Siirto edellytti entistä enemmän Kelan ja kuntien sosiaalitoimen välistä yhteistyötä. Loppuraportin perusteella selvitettiin, kuinka yhteistyö on kehitetty ja kuinka toimintaa tulisi edelleen kehittää. (Volanto 2019.)

Hankkeen aikana käynnistyi kehittämisryhmä, jonka tehtävänä on ollut löytää ratkaisuja kunta - Kela yhteistyön kehittämiseksi. Kehitysryhmä on pyrkinyt löytämään ratkaisuja, joiden avulla kaikille asiakkaille tarvitaan laadukas palveluprosessi. Lisäksi tavoitteena on ollut terävöittää Kelan ja kunnan sosiaalityön välistä työnjakoa sekä parantaa sosiaalityöntarpeessa olevien asiakkaiden ohjautuvuutta sosiaalityön pariin. (Volanto 2019.)

Loppuraportti pohjautuu kahteen kysymykseen **”Miten olette kehittäneet yhteistyötä ja asiakasohjausta vuoden 2017 alusta, sen jälkeen, kun perustoimeentulotuki siirtyi**

**Kelan hoidettavaksi?” ja ” Mitä kehittämisen tarpeita tällä hetkellä tunnistat yhteistyössä ja asiakasohjauksessa kunnan ja Kelan välillä kummankin suuntaisesti?”**

Loppuraportista selviää, että hankkeessa on tehty hyviä kehittämistoimia palveluprosessin sujuvoittamiseksi. Eräässä hankekunnassa on otettu käyttöön käytäntö, jossa vuoroviikoin Kelassa käy sosiaalityöntekijä ottamassa asiakkaista vastaan ja vastavuoroisesti Kelan palveluasiantuntija käy kunnan sosiaalitoimessa. Näin saadaan sujuvaa yhteistyötä ja parempi käsitys virastojen toimintavoista ja töistä, myös asiakkaita osataan ohjata sekä auttaa laajemmin. Palavereja eri toimijoiden välillä on pidetty enemmän, joten yhteistyö on parantunut huomattavasti. (Volanto 2019.) Verkostoituminen, yhteistyö ja moniammatillinen yhteistyö ovat avainasemassa yhteistyötä kehitettäessä. Jotta asiakkaan palveluprosessi olisi mahdollisimman laadukas tulee eri toimijoilla olla käsitys siitä, mitä kukakin tekee.

Vuonna 2017 toimeentulotuen siirto sai paljon negatiivista huomiota osakseen toimimattomien järjestelmien ja odotettua suurempien asiakasjärjestelmien vuoksi. Kehittämistyötä on tehty paljon, mutta siitä huolimatta loppuraportissa käy ilmi useita kehittämiskohteita perustoimeentulotuen osalta. On kuitenkin huomioitavaa, että Kela – kunta yhteistyössä on eroja alueittain.

Raportissa käy ilmi seuraavia huomion arvoisia kehittämiskohteita:

- Kelan toiminta näyttäytyy byrokraattisena, osa asiakkaista luovuttanut kokonaan asian suhteen
- Asiakkaan laskujen maksaminen suoraan laskuttajille ongelmallista Kelassa. Paljon virheitä, jotka kunta saa korjata.
- Yhteistyön tulisi olla tiiviimpää, sosiaalityön tulisi olla osa perustoimeentulotuen käsittelyä
- Kela tekee niin kuin tekee, sosiaalitoimi joustaa, jotta asiakkaan asiat saadaan kuntoon
- Ei suoraa puhelinlinjaa Kelan ja kunnan välillä, aiheuttaa ongelmia, kun ketään ei tavoiteta tarvittaessa. Kaksisuuntaista yhteydenpito väylää ei ole.
- Kelan ja sosiaalitoimen pitäisi saada parempi käsitys toistensa töistä. Kelan palveluita tulisi tehdä tutummaksi sosiaalitoimelle. (Volanto 2019.)

Toimeentulotukea on käsitelty loppuraportin aikaan Kelassa kolme vuotta, mutta tiettyihin ongelmiin ei ole saatu edelleenkään toimivia ratkaisuja. Perustoimeentulotuen päätöksiä joudutaan korjaamaan edelleen valitettavan paljon. Yksi syy näihin ongelmiin on se, että kun toimeentulotuki siirtyi Kelaan ei etuuden luonnetta tai hakijamääriä osattu arvioida oikein. Ajatuksena oli, että perustoimeentulotukea vain maksetaan Kelasta ja kaikki muu hoituu muualla, todellisuus ja käytäntö osoittivat aivan muuta. Tähän ei osattu varautua ja se johti suuriin vaikeuksiin. Nämä vaikeudet vaikuttavat edelleen Kelan ja kuntien yhteistyöhön.

Asiakkailta perustoimeentulotuen siirto on vaatinut totuttelua uusien toimintatapojen ja käytäntöjen vuoksi. Muutosta tuli tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, näin saatiin esille uusia kehityskohteita muun muassa asiakasohjauksesta. Toimintamalleihin tehdään jatkuvasti muutoksia, jotta niistä saataisiin sujuvia ja sellaisia, että asiakkaat hyötyisivät niistä eniten. (Volanto 2019.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi tammikuussa 2020. Tässä luvussa kuvataan sen eteneminen ja vaiheet. Opinnäytetyöni on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen lähestymistapana on toimintatutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyötä voitaisiin kehittää. Käytän luvussa 5 esitellyn Pro Sos- hankkeen tuloksia Kela-kunta yhteistyön osuudesta opinnäytetyöni sekundääriaineistona tutkimuksen toteutuksessa. Toteutin opinnäytetyöni tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, koska laadullinen menetelmä on omiaan ihmisten kokemusten kuvaamisessa kokonaisvaltaisesti. (Vilkkä 2015, 118). Tutkimusotteesta, tutkimuksen lähestymistavasta sekä sen vaiheista kerrotaan lisää seuraavissa luvuissa.

### 6.1 Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistapa

*”Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita.”* (Heikkilä 2014, 12).

Laadullinen tutkimus voi yleisesti tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jossa pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita mahdollisia määrällisiä keinoja (Strauss&Corbin, 1998). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada aikaan määrällisen tutkimuksen tavoin ”yleistyksiä”, vaan sen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen sanoin ja lausein. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä lukuja, eikä se perustu muutoinkaan lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullista tutkimusaineisto kerätessä ei keskitytä määrään vaan laatuun. Tutkimusta suunniteltaessa ei voida tietää, kuinka suuri aineisto vaaditaan lopputuloksen saamiseen. Yleensä tutkija kerää aineistoa niin paljon, että asetettu tutkimusongelma saadaan ratkaistua ja tutkija ymmärtää ilmiön kokonaisuudessaan. (Kananen 2017, 35.)

Laadullinen tutkimus on ihmisten kokemusten ja näkemysten tarkastelua eri näkökulmista. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on arvosteltu. Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan pohtimaan sitä, kuinka tutkijan omat näkemykset vaikuttavat tutkittavaan asiaan. (Juuti ja Puusa 2020, 59.) Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä voidaan pitää sen todellisuuden korostamista ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimuskohteen kohtaaminen sen luonnollisessa ympäristössä, se keskittyy myös tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Merkittävää laadulliselle tutkimukselle on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. Tutkijan etäisyys aineiston ja tutkimuskohteen välillä on tyypillisesti pieni. Tutkittavien omat kokemukset nousevat laadullisten tutkimusten keskiöön. (Juuti ja Puusa 2020, 75.)

Vilkan (2015, 118) mukaan laadullinen tutkimus sisältää aina kysymyksen mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkijan tulee selvittää itselleen, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin perustuvia merkityksiä. Tämä on merkityksellistä siksi, koska käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei aina ole yhteyttä. Kokemusta voidaan pitää jokaisen henkilön omakohtaisena kokemuksena, kun taas käsitys kertoo yhteisön perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella. Tämän vuoksi jokaisen tutkijan tulee selvittää itselleen näiden kahden asian ero. (Vilka 2015,118.) Tässä on yksi syy, miksi valitsin tutkimustavakseni laadullisen tutkimuksen. Tutkimukseni tulokset perustuvat suoraan toimihenkilöiden omiin kokemuksiin yhteistyön tekemisestä ja sen sujuvuudesta.

Valitsin tutkimukseeni laadullisen tutkimusotteen, koska sen toteuttaminen oli tutkimusaiheeseen liittyen parempi vaihtoehto. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville konkreettisia kehitysehdotuksia/kehittämiskohteita, joita esimerkiksi lomakekyselyt eivät välttämättä olisi antaneet. Pro Sos-hankkeen pohjalta oli jo olemassa huomioita Kelan ja kunnan välisestä yhteistyöstä, varsinkin asioista, jotka kaipaavat kehittämistä. Näiden huomioiden pohjalta oli hyvä lähteä kehittämään toimintatutkimusta ideariihenä/kehittämispajana. Tavoitteenani oli saada keskustelun avulla uusia kehittämissideoita sekä ratkaisuja kehittämiskohteisiin, joita voitaisiin jatkojalostaa arjen työhön.

Kehittämispajojen tarkoituksena oli myös saada siihen osallistuvat henkilöt ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta”, jotta ajatuksen virtaa tulisi mahdollisimman laajalta alueelta ja myös sellaisia, joita ei arjessa välttämättä edes huomaa. Yorkin (2020, 5) mukaan muodostamme mielipiteemme monin eri tavoin. Joskus uskomme johonkin, kun asian on vain kerrottu menevän niin esimerkiksi vanhempiemme toimesta. Joskus taas joku tuntuu meistä järkevältä ja se pohjalta teemme päätelmiä. Usein olemme tottuneet vain tekemään asian tietyllä tavalla. Kuitenkaan mikään näistä yllä mainituista metodeista ei perustu tieteeseen tai tutkimukseen, joka vaatisi dataa. Mielipiteitä on varmasti yhtä monia kuin on ihmistäkin, näistä kaikista tutkimukseni tulisi löytää ne ajatukset, joilla on suurin mahdollisuus johtaa yhteistyön parempaan tulevaisuuteen.

### 6.1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksella tutkitaan ihmisten toimintaa, eikä esimerkiksi tulivuoren purkausta tai koneiden toimintaa (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2008, 16.) Toimintatutkimuksella itsessään tarkoitetaan esimerkiksi työelämässä olevien ihmisten työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa toteutetaan saman aikaisesti tutkimusta ja toimintaa, kuten ideariihen/kehittämispaja. Toimintatutkimuksen voi nähdä ammatillisen oppimisen ja kehittämisen prosessina, joka liittyy vahvasti työelämään sekä sen tarkoituksena on käytännön ongelmien havaitseminen ja poistaminen. (Kananen 2014, 11.)

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska tutkimusongelmani on vahvasti työelämälähtöinen ja siinä tutkitaan ihmisten työtä sekä pyritään kehittämään sitä. Yhteistyö on myös Kananen (2014, 11) mukaan hyvin tärkeä elementti toimintatutkimuksessa. Tutkimukseni

toteutetaan kehittämispajana, jossa yhteistyö, toisen henkilön kuunteleminen sekä avoin keskustelu ovat hyvin tärkeitä asioita. Tutkimukseni keskiössä on ihmisten/organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen. Toimintatutkimus on paras mahdollinen lähestymistapa tutkimuksessani, koska tutkimukseeni osallistuvat ne henkilöt, joita ongelma koskee päivittäisessä työssä. Yhteistyö ei useinkaan suju täysin ongelmitta, yhteistyötä tekevät ihmiset, joiden näkemykset, kokemukset tai henkilökiemiat eivät kohtaa. Yhteistyö edellyttää, että toimijoilla on yhteinen tavoite. Toimintatutkimus perustuu tähän oletukseen, että siihen osallistuvat tavoittelevat samaa päämäärää. (Kananen 2014, 11.)

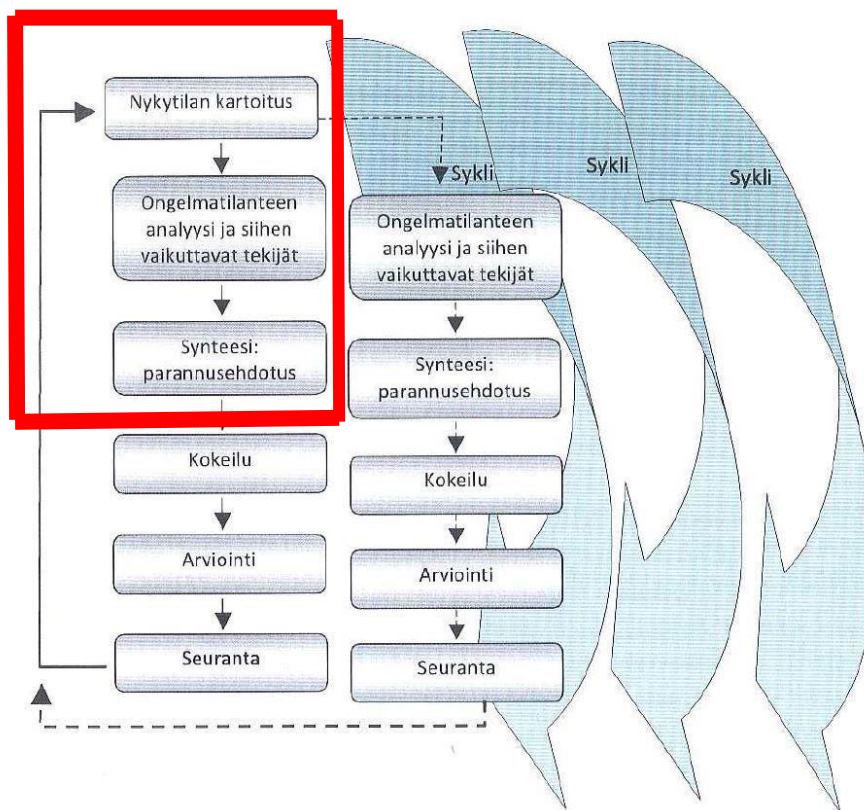
Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2008, 16-17) mukaan toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, joka edellyttää vuorovaikutusta. Ihmisiä ohjaa näkemys, tulkinta tai merkitys yhteisestä toiminnasta ja siitä, mitä se tarkoittaa. Tutkimuksessani tämä tarkoitus on asiakkaan etuusasian hoitaminen mahdollisimman hyvin sekä aina tarpeen mukaan sujuvaa yhteistyötä tehden. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on saavuttaa muutos. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutettavan ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemista läpikotaisin. Muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen voi osoittautua helpommaksi tehtäväksi, kuin itse muutoksen käytäntöön saaminen työelämässä. (Kananen 2014, 12.)

Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus- tai kehittämisprojekti. Pienimmillään se voi kuitenkin olla vain oman työn tai ryhmän toiminnan kehittämistä. Ihmiset toimivat työyhteisöissä yleensä yhteistyössä muiden kanssa ja tämä vaatii yhteistoiminnan sekä vuorovaikutuksen edistämistä. Yhteistyön edistäminen vaatii taas yleensä muiden henkilöiden tehtävien ja toimintaympäristön huomioimista. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2008, 17.) Toimintatutkimusta on kuitenkin vaikeaa määritellä tarkasti, se on hyvin lähellä kehittämistutkimusta, vaikka menetelmien kannalta niissä on kuitenkin selviä eroja. Kananen (2014, 13) toimintatutkimuksen kohdalla ei pitäisi niinkään puhua tutkimuksen menetelmästä vaan tutkimusstrategiasta.

Toimintatutkimuksen kysymykset eroavat perinteisestä laadullisen tutkimuksen kysymysasettelusta. Toimintatutkimuksessa kysymykset asetellaan useimmiten, Miten ja Millä keinoilla? Eli tutkimuksella pyritään löytämään konkreettisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Perinteisesti tutkimus ja tutkimustulokset jäävät toteavalle tasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että joidenkin asioiden todetaan vaikuttavan asiaan. Myöskään toimenpiteisiin ei perinteisen laadullisen tutkimuksen aikana ryhdytä eikä tutkija saa missään nimessä vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Näitä sääntöjä joudutaan kuitenkin rikkomaan toimintatutkimuksen aikana. Tutkimuksen jälkeen tuloksia sekä parannusehdotuksia voidaan käyttää ja usein myös käytetään tai ainakin kokeillaan työpaikan/-yhteisön toiminnassa. Tutkija ja tiede hyötyvät saaduista tuloksista sekä toivottavasti jokin joskus muuttuu jossakin. (Kananen 2014, 15-16.)

Olen itse osa työyhteisöä, jossa toimintatutkimukseni toteutetaan. Minulla on itselläni kokemusta tutkittavasta aiheesta ja sen tarvitsemista kehitysideoista. Saadut tutkimustulokset sekä kehitysideat vaikuttavat suoraan myös omaan päivittäiseen työhöni. Toteutuksena toimintatutkimus on hyvin mielenkiintoinen sekä siihen osallistuvat henkilöt pääsevät itse ääneen kehittämispajassa tutkittavasta aiheesta, joka koskettaa myös heidän työtään päivittäin. Usein tutkimukset

organisaatioiden välillä on kohdistettu ylemmille tahoille, mutta tutkimuksessani halusin nimenomaan kuulla tekevän henkilöstön mielipiteitä sekä kokemuksia yhteistyön tekemisestä.



Kuva 12. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit (Kananen 2014, 34)

Toimintatutkimus toteutetaan usein useammassa syklissä, jotta tutkimusongelman todellinen ydin saataisiin selville. Kaavioita on olemassa monia, mutta perusajatus on kaikissa kuitenkin pohjimmiltaan sama.

Tutkimus etenee seuraavasti:

1. Määrittele ongelma
2. Esittele ratkaisu
3. Kokeile ratkaisua
4. Tulosten arviointi

Kuten kaaviosta voidaan huomata nykytilanteen arvioinnin jälkeen ja kehittämisehdotusten jälkeen ratkaisuja lähdetään kokeilemaan yksi kerrallaan. On kuitenkin todettava, että usein työyhteisöjen ongelmien poistamisen ongelmaksi nousevat ihmiset ja heidän henkilökemiat sekä eturistiriidat. Tutkimuksen pohjalta voidaankin usein päätyä kompromissiratkaisuun, jotta lopputulos tyydyttäisi mahdollisimman monia osapuolia. (Kananen 2014, 34-35.)

Toteuttamassani toimintatutkimuksessa tutkimuksen syklisyys jää pois aikataulullisista syistä. Toteutan toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen, jossa etsitään ratkaisuja ongelmiin, kuvassa 12

oleva punainen laatikko kuvastaa sitä osuutta, jonka toteutan tutkimuksessani. Mahdollisten ratkaisujen kokeileminen jää johdon päätettäväksi, onko niitä ylipäänsä mahdollista lähteä kokeilemaan ja tehdä jatkoseuranta tuloksista.

### 6.1.2 Toimintatutkimuksen toimijoiden roolit

Toimintatutkimusta ei voida toteuttaa ilman toimijoita. Tutkimuksen toimijoita ovat tutkija ja toimintatutkimuksen kohteena olevan tapauksen/ilmiön ihmiset. Toimintatutkimuksessa ei voi olla passiivinen ja tämän vuoksi se vaatii siinä mukana olevilta enemmän kuin ”tavallinen tutkimus”. Myös tutkijan näkökulmasta toimintatutkimuksen toteuttaminen vaatii enemmän, koska hänestä riippuu koko prosessin onnistuminen. Koska tutkimuksessa on kyseessä usein ryhmätoiminta, ei siinä olevat henkilöt voi jäädä passiiviseksi, muutoin tutkimuksen tulokset jäisivät todella ohuiksi. (Kananen 2014, 67.) Itse toteutan toimintatutkimukseni juurikin ryhmätoimintana Skype alustalla ja toivon osallistujien olevan aktiivisia toimijoita, jotta kehittämiskohteet ja mahdolliset ratkaisut saadaan keskustelun kautta esiin.

Toimintatutkimuksessa sosiaaliset taidot ovat erittäin tärkeitä, toimintatutkimuksessa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Mikäli ryhmä ei hyväksy tai luota tutkijaan, ei yhteistyö välttämättä onnistu. Toimintatutkimus perustuu yhteistyöhön ja sen onnistuminen tutkimuksen aikana on tärkeää lopputuloksen saamiseksi. Ryhmässä toimiessa, vetäjän tulee pyrkiä siihen, että tutkimukseen osallistujat ovat enemmän äänessä kuin tutkija itse. Tutkijan tehtävänä on kannustaa ja kuunnella. Toimintatutkimuksessa ajatusten ja ideoiden tulee tulla heiltä, joita tutkittava asia tai mahdollinen ongelma koskee. (Kananen 2014, 68-69.)

## 6.2 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusongelmanani oli selvittää se, kuinka Kelan ja sosiaalitoimen välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää. Asiakkaan tulee aina olla toimintamme keskiössä ja paras mahdollinen asiakaskokemus sekä helposti kuljettava palvelupolku tulee olla yhteistyömme päämäärä. Yhteistyötä tulee kehittää, koska organisaatioiden välillä on edelleen epäselvää kuka hoitaa mitäkin ja kuinka yhteistyötä oikeasti tehtäisiin sujuvasti.

Tutkimusprosessini on ollut pitkä, aloitin opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2020, mutta tutkimuksen kehittämispajat on toteutettu marraskuussa 2021. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kehittämispajatyypin ideariihen. Valitsin tämän tutkimustavaksi, koska tavoitteenani oli saada konkreettisia kehittämiskohteita yhteistyön rajapinnasta sekä saada niiden henkilöiden ääni kuuluviin, jotka työskentelevät asian kanssa päivittäin. Kehittämispajassa/Ideariihessä on mahdollista käyttää luovuutta tutkimustuloksen saamiseksi sekä tutkimuksessa mukana olevat henkilöt pääsevät itse kertomaan ideoitaan mahdollisista kehittämistoimista.

Tutkimukseni sekundääriaineistona käytettiin Pro Sos hankkeen esille tulleita huomioita Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Pro Sos hankkeen yhtenä osa-alueena oli Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyö, koska aiemmat kokemukset osoittivat, että sillä alueella toimeentulotuen kokonaiskäsittelyssä olisi parantamisen varaa. Vuonna 2017 toimeentulotuen siirto sai paljon negatiivista huomiota osakseen toimimattomien järjestelmien ja odotettua suurempien asiakasmäärien vuoksi. Kehittämistyötä on tehty paljon, mutta siitä huolimatta loppuraportissa käy ilmi useita kehittämiskohteita perustoimeentulotuen osalta. On kuitenkin huomioitavaa, että Kela – kunta yhteistyössä on eroja alueittain, alla olevat esimerkit on koottu Pro Sos –hankkeessa mukana olleilta kunnilta yhteisesti.

Pro Sos hankkeen pohjalta esiin tulleita huomioita yhteistyöstä Kelan ja sosiaalitoimen välillä:

- "Kunnan ja Kelan yhteistyö saisi olla tiiviimpää. Sosiaalityö kuuluu myös toimeentulotukityön yhteyteen."
  - "Keskusteluyhteyden avaaminen Kelan kanssa olisi ensisijaista."
  - "Kelan tulisi noudattaa toimeentulotukilakia antaessaan henkilökunnalleen ohjeita perustoimeentulotukiasioiden ratkaisemisessa."
  - "Kelan kanssa on ollut hankaluuksia ja yhteistyö Kelan kanssa on melko takkuista edelleen."
  - "Kehittämiseen ei ole ns. perustyöntekijöitä otettu kauheasti mukaan."
  - "Kummankin puolinen työssä vierailu voisi olla tehokas tapa hahmottaa toisten työtä ja löytää näkökulmia tunnistamisen helpottamiseksi."
  - "KELA tekee, miten tekee, kunnilla on siihen aika vähän vaikutusvaltaa. Aika paljon kunnat sitten joustavat käytännössään, että saadaan asiakkaille yhteensopivia palveluja."
  - "Molemminpuolinen tavoitettavuus huonoa"
  - "Kelassa ei välttämättä tunnisteta asiakkaan tarpeita"
  - "Kaksisuuntainen viestien vaihto olisi ensiarvoisen tärkeää."
  - "Yhteistyön teko tärkeitä."
  - "Kelan koulutukset olleet hyviä ja yhteistyö Kelan sosiaalityöntekijöiden kanssa toimii. Kelan palvelut pitäisi saada ylipäänsä tutummaksi sosiaali- ja terveystoimen työntekijöille."
- (Volanto 2019.)

Pro Sos hankkeesta ilmi tulleet huomiot loivat minulle pohjan, josta lähteä työstämään materiaalia ja kehystä kehittämispajoille. Aineistoa läpi käydessäni ja asioihin perehtyessäni päädyin kahteen kysymyskokonaisuuteen, jotka muodostavat tutkimusaineiston ytimen. Nämä kysymykset ovat:

- Millaisena koette tämänhetkisen yhteistyötilanteen? Millaisia muutoksia on tapahtunut viidessä vuodessa?
- Miten ilmi tulleita kehittämiskohteita voitaisiin ratkaista? Millaisia konkreettisia keinoja olisi epäkohtien korjaamiseksi?

Kehittämispajojen toteutuksen jälkeen litteroin aineiston jatkokäsittelyä varten. Litteroinnin yhteydessä sain vielä palata aineistoon ja huomata kaikki yksityiskohdat sekä osallistujien ideat. Myös kehittämispajoista minulle tutkimusaineistoksi jääneet muistiot kävin läpi. Näiden prosessien

jälkeen analysoin saadut tulokset ja kirjoitin ne auki mahdollisimman tarkasti. Kun tutkimuksessa pääsi liikkeelle ja ajatus kirkastui, sen suhteen mitä tehdään ja milloin, alkoivat asiat edetä nopeasti eteenpäin. Tutkimuksen suunnittelusta valmiiseen työhön meni kaikkiaan aikaa 3 kuukautta.

### 6.3 Kehittämispajojen toteutus

Lähdin suunnittelemaan kehittämispajoja syyskuun 2021 viimeisillä viikoilla. Ajatuksenani luoda mahdollisimman matalankynnyksen keskustelutilanne, jossa kaikki voisivat tuoda omia mielipiteitään yhteistyön kehittämisestä julki. Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi pajat toteutettaisiin sähköisellä alustalla, jossa olisi myös mahdollisuus tallentaa pajat. Tämä helpottaa suuresti aineiston läpikäyntiä analyysivaiheessa.

Lähetin ensimmäiset kutsut tutkimukseeni 4.10.2021 (LIITE 1) sähköpostitse ja pyysin vapaaehtoisia ilmoittautumaan 20.10.2021 mennessä sähköpostitse minulle. Muistutuksen tutkimuksestani toteutuksesta lähetin 12.10.2021, jolloin jatkoin ilmoittautumisaikaa 22.10.2021 saakka. Toisen muistutuksen mahdollisuudesta tutkimukseen osallistumisesta laitoin 21.10.2021 ja viimeinen ilmoittautumispäivä siirtyi 28.10.2021 saakka, syyloman vuoksi.

Minun tuli selvittää tutkimusluvat kuntoon ideariihä varten. Kelan puolesta lupa on ollut toistaiseksi voimassa vuoden 2020 alusta saakka. Kunnan sosiaalitoimen tutkimuslupa oli mennyt vanhaksi, joten uuden hakemuksen käsittely kesti neljä viikkoa. Tutkimusluvan jatkon kunnan sosiaalitoimeen sain vasta viikolla 42, ja ideariihien osallistuminen rajattiin yhteen henkilöön/ideariihä. Joten kunnan sosiaalitoimen puolelta tutkimukseen osallistuminen tulisi olemaan toivottua vähäisempää.

Kehittämispajoihin valikoitui yhteensä 10 Kelan ja sosiaalitoimen toimihenkilöä toimeentulotuen käsittelytyöstä ja yhteistyön rajapinnasta. Kelasta osallistui kaikkiaan kahdeksan ratkaisuasiantuntijaa Itäisen vakuutuspiirin tiimeistä kaksi ja neljä sekä Kuopion kaupungin sosiaalitoimesta kaksi henkilöä, osallistujat jakautuivat ideriihiin siten, että molemmissa ideariihissä oli viisi osallistujaa. Ideariihä toteutettiin kaksi kappaletta ja ne järjestettiin 2.11 ja 3.11.2021 sähköistä Skype –ohjelmaa hyödyntäen, ideariihien kesto oli 1 tunti. Tilaisuudet tallennettiin aineiston analysointia varten.

Kehittämispajoja varten valmistelin power point –esityksen, jonka pohjalta aloitin pajojen vetämisen. Pajan aluksi esittelin työn taustat ja mistä on kysymys sekä mihin tarkoitukseen tuloksia käytetään. Pajoissa toin esille myös Pro Sos- hankkeen ja sen pohjalta tehdyt huomiot. Pro Sos hankkeen huomioiden perusteella keskustelua Kelan ja sosiaalitoimen välisestä yhteistyöstä aloitettiin. Tiedustelin osallistujilta, mitä he ajattelevat Pro Sos hankkeen loppuraportista ilmi tulleista yhteistyön huomioista. Idea riihissä tarkoituksena oli aktivoida myös mukana olleita toimihenkilöitä. Pyysin osallistujia kirjoittamaan omia huomioitaan alustalla olevalle lehtiölle ja keskustelua lähdettiin käymään näiden huomioiden perusteella.

Keskustelua käytiin kahden pääkysymyksen äärellä. Nämä kysymykset olivat

**Millaisena näette yhteistyön tämän hetkisen tilanteen (syksy 2021)?** sekä **Miten ilmi tulleita kehittämiskohteita voitaisiin ratkaista?** Keskustelu oli aktiivista ja molempien ideariihien pohjalta oli hyvä lähteä analysoimaan saatuja tuloksia. Samat teemat toistuivat molemmissa ideariihissä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimuksen toteutus oli onnistunut ja keskustelu oli vilkasta annettujen teemojen pohjalta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi ideariihistä ilmi tulleet tulokset sekä analysoidaan saatuja tuloksia.

### 7.1 Ideariihien tulokset

#### **Millaisena näette yhteistyön tämän hetkisen tilanteen (syksy 2021)?**

Yleisesti ottaen kaikki ideariiheen osallistujat kokivat yhteistyön parantuneen 5 vuodessa, toki kehitettävää löytyi useilta osa-alueilta edelleen, aggression toimijoiden välillä koettiin vähentyneen. Ideariihessä otettiin esille myös toimeentulotuen Kela siirto. Toimeentulotuki siirtyi Kelan vastuulle 1.1.2017 ja hakemusmäärät sekä muu työmäärä yllättivät kaikki, tämä johti kaosmaiseen tilanteeseen toimeentulotuen etuuskäsittelyssä sekä kuormitti kuntien sosiaalitoimea suuresti, tästä tilanteesta on onneksi tultu pitkälle yhteistyön saralla.

Yhteistyön tekemisen koettiin parantuneen, koska tehtävänjako kuntien ja Kelan välillä on selkiintynyt vuosien saatossa. Prosesseja on Kelassa kehitetty vastaamaan enemmän perustoimeentulotuen tarpeita, jäykkärakenteisuus on koetun mukaan vähentynyt Kelassa. Kuitenkin osallistujien mukaan vastakkainasettelua on havaittavissa edelleen Kelan ja sosiaalitoimen välillä, eräs osallistuja kuvasi tilannetta termillä "asennevammaa" on nähtävillä edelleen. Toivottiin enemmän "yhdessä tekemisen meininkiä" vastakkainasettelun sijaan.

Sosiaalitoimen edustaja otti esille asian, joka puoltaa suuresti yhteistyön tärkeyttä. Kelan ongelmat perustoimeentulotuen käsittelyssä ovat luoneet asiakkaiden silmissä asetelman, jossa Kela nähdään pahana asioiden sotkijana ja sosiaalitoimi tilanteen pelastavana hyvänä. Tätä asetelmaa on saatu loivennettua hyvällä yhteistyöllä. Esimerkkinä tilanne, jossa sosiaalitoimesta otetaan yhteyttä Kelaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaan asiat saadaan hoidettua kuntoon yhdellä puhelinsoitolla.

Osallistujat nostivat esille, että hakemusten pallottelua on puolin ja toisin edelleen hyvin paljon, päätösten sisältö ei useinkaan muutu, mutta kunnasta pyydetään hakemuksen tarkistusta joltakin osin, mitä ei voida perustoimeentulotuen menona hyväksyä. Tästä käytettiin hyvänä esimerkkinä vuokravakuuksia, joita pallotellaan valitettavan paljon Kelan ja sosiaalitoimen välillä.

Jokainen ideariiheeseen osallistunut Kelan ratkaisuasiantuntija otti esille asian, että sosiaalitoimeen on vaikeaa saada yhteyttä puhelimitse, yleisesti osallistujien "tavoitettavuutta tulisi parantaa." Kelasta ei ole suoraa linjaa sosiaalitoimeen, josta sosiaalityöntekijän/sosiaalitoimen henkilön voisi tavoittaa. Ideariihessä kerrottiin, että "tavoitettavuus on usein ongelma, mikäli ei ole sovittua aikaa." Usein tulee eteen tilanne, jossa puhelinnumerot joudutaan ensin etsimään googlesta, joskus löytyy, joskus ei. Usein vastaan tulee vaihe, jonne voidaan soittaa, sieltä luvataan välittää soittopyyntö, mutta soittoa ei koskaan saada. Jos asiakkaan tiedoista löytyy suora puhelinnumero sosiaalitoimeen, sieltä ei useinkaan vastata, koska sosiaalitoimeen on soittoaajat, jolloin yhteydenotto pitäisi tehdä, tämä ei

kuitenkaan palvele yhteistyön tekemistä ja asiakkaan hakemuksen käsittelyä lainkaan. Keskustelussa kävi myös ilmi, että Kelassa oleva listaus sosiaalitoimen yhteystiedoista on vanhentunut.

Yhteistyön tekemiseen asettaa haasteita Kelan ja sosiaalitoimen järjestelmät ja se, että tiedonvaihto ei ole kaksisuuntaista. Käytössä on Kelmu järjestelmä, jossa Kela voi lähettää tietoa sosiaalitoimeen, mutta sosiaalitoimi ei voi lähettää tietoa Kelaan. Lisäksi ideariihen osallistuja kertoi seuraavaa:

*”Verkostopalavereja on haastavaa pitää, koska ei ole yhteistä sovellusta. Kela käyttää Skypeä ja sosiaalitoimi Teamsia. Skype on sosiaalitoimessa harvoin enää käytössä/ei toimi lainkaan. Kelan henkilöt eivät saa Teams alustalla keskustella lainkaan asiakkaan asioista.”*

Ideariihessä keskusteltiin myös toimeentulotuen ehkäisevän- sekä harkinnanvaraisen siirrosta Kelaan, jota on ajoittain väläytelty keskusteluissa. Ideariihissä oltiin yksimielisiä siitä, että tätä toimenpidettä ei pitäisi toteuttaa. Yhteistyön tilanne olisi mahdollista saada hyväksi muilla keinoilla, kuin siirtämällä kaikki toiminnot Kelan hoidettavaksi. Keskustelussa heräsi huoli siitä, että sosiaalityön yksilöllinen tarve ei toteutuisi Kelassa ja vain ”taivas olisi rajana” asiakkaiden elämän rahoittamisessa. Kuntien sosiaalitoimessa käytetään tarkkaan rajattua harkintaa ja tiukkaa budjettia harkinnanvaraisen- ja ehkäisevän toimeentulotuen myöntämisessä.

Yhteistyön tilanteesta pohdittiin lisäksi kuntien päivystysnumeroiden poistumista käytöstä sekä asiakkaiden omien sosiaalityöntekijöiden nykyistä tilannetta. Olisiko mahdollista saada asiakkaan tietoihin merkintää omasta sosiaalityöntekijästä ja hänen yhteystietonsa asiakkaan asiakaskertomukseen? Kelaan haluttaisiin lisäksi tietoa, siitä mitä tapahtuu sosiaalitoimeen lähteneen huoli-ilmoituksen jälkeen? Otetaanko asiakkaasta koppia todellisuudessa vai tapahtuuko mitään.

Kaikkiaan todettiin, että sosiaalitoimen ja Kelan välinen yhteistyö kaipaisi tilaisuutta, jossa olisi mahdollista vapaamuotoisesti keskustella toistensa työstä ja sen sisällöstä.

### **Miten ilmi tulleita kehittämiskohteita voitaisiin ratkaista?**

Tiedon välittäminen puolin ja toisin koettiin erityisen tärkeäksi, jotta yhteistyön tekeminen saataisiin seuraavalle tasolle. Kehittämisehdotuksena tähän teemaan ehdotettiin yhteistä järjestelmää, jossa tieto kulkisi molempiin suuntiin. Myös paremmat yhteydet (suojattu sähköposti, puhelinlinja, atk-yhteys) sekä Kelaan päivitettyt yhteystiedot sosiaalitoimeen tekisivät yhteistyön tekemisestä helpompaa. Yhteydenpidon pitäisi olla matalankynnyksen toimintaa, jossa asiakkaan asia saataisiin hoidettua ilman useita tavoitteluyrityksiä puhelimitse. Ideariihessä tuotiin ilmi mahdollisuus myös kolmikantaiseen yhteydenpitoon, jossa olisi mukana asiakas, sosiaalitoimi sekä Kela.

Suora puhelinyhteys Kelan ja sosiaalitoimen välillä olisi ensiarvoisen tärkeää. Ideariihessä pohdittiin kuitenkin, kuinka tämän järjestäminen olisi mahdollista, koska kuntien sosiaalitoimia on satoja ja toimintaperiaatteita sekä tapoja on yhtä paljon. Yhden ainoan puhelinlinjan rakentaminen Kelan ja sosiaalitoimien välille saattaa olla mahdotonta. Tämän voisi kuitenkin ratkaista mm. sähköisiä tiedonsiirtopalveluja kehittämällä tai Teamsin käyttöönotolla.

Yhteistyötä helpottavana tekijänä ehdotettiin myös automaattista tiedonsiirtoa esimerkiksi aktivointisuunnitelmat olisi tarpeen saada suoraan Kelaan, toimeentulotukiasian ratkaisemiseksi. Käsittelyä helpottaisi, jos osa sosiaalitoimen asiakirjoista olisi myös Kelan henkilöstön nähtävillä. Tällä toiminnalla vähennettäisiin tarvittavien yhteydenottojen määrää.

Useissa kommentteissa tuli ilmi face to face -tapahtuvan yhteydenpidon tarve. Osallistuja kommentoi asiaa näin:

*”Yhteistapaamisia Kelan ja sosiaalitoimen välillä, tehdään toistemme työ näkyväksi.”*

Yhteistyön tekeminen saisi kasvot, jos ajoittain tavattaisiin ihan oikeasti kasvotusten. Sähköisesti tapahtuva yhteydenpito virallisia väyliä pitkin jättää yhteistyökumppanit etäiseksi toisilleen ja tämän koettiin vaikuttavan yhteistyön sujuvuuteen. Toisen työn kunnioittaminen nostettiin myös tärkeänä asiana esille. Jos osapuolet kunnioittaisivat toistensa tekemistä, sulle - mulle pallottelun koettiin vähentyvän.

Ideariihessä tuli esille seikka, jolla yhteistyötä voitaisiin kehittää ratkaisutasolla. Sosiaalitoimessa työskentelee tällä hetkellä paljon henkilöitä, joilla ei ole lainkaan kokemusta perustoimeentulotuen käsittelytyöstä ja sen sisällöstä. Yhteistyön sujuvoittamiseksi olisi hyvä viedä ja tuoda tietoa toistemme työn sisällöstä ja tehtävistä. Yhteistyöpalavereiden järjestäminen niin sanotulla ruohonjuuritasolla olisi tarpeen.

Osallistuja nosti esille myös sellaisen asian, että Kelassa tapahtuvat ohje muutokset, joita on ollut viiden vuoden aikana todella paljon toimeentulotuen saralla, vaikuttavat muutoinkin ylityöllistettyyn sosiaalitoimeen ja sen työmäärään kasvattavasti. Kelassa tulisi saada toimeentulotuen ratkaisutyö ja sen ohjeistukset pysyvämmäksi. Tällä kehitysehdotuksella osallistuja tarkoitti sitä, että:

*”Kelaan tulisi saada ymmärrys, mitä perustoimeentulotuen ohjemuutokset tarkoittavat sosiaalitoimen näkökulmasta.”*

Yhtenä ratkaisuna yhteistyön kehittämiseen ehdotettiin:

*”Aluekohtaisia tiimejä Kelan ja kunnan välille. Työntekijät tuntisivat toisensa ja työnsä, nämä samat työntekijät tuntisivat myös asiakkaat.”*

Tällä tavoin saataisiin työstä enemmän yhteisöllistä ja asiakas olisi työn keskiössä.

Tietosuoja-asioiden selvittäminen nostettiin kehittämisideana esille. Verkostopalaverit olisivat onnistuneempia, jos Teams alustaa voitaisiin käyttää palavereiden alustana, myös asiakkaiden asioista puhuttaessa. Kela on kieltänyt Teamsin käytön asiakkaan asioiden hoidossa, vedoten tietosuoja-asioihin, koska Teams käyttää pilvää tallentamiseen/toimii pilvipalveluna. Kuitenkin ideariihessä asiaa pohdittiin siltä kannalta, että julkinen terveydenhuolto käyttää teams ohjelmaa, myös asiakas asioissa, joten tietosuojan saaminen vaaditulle tasolle pitäisi olla mahdollista. Tämän asian kuntoon saaminen helpottaisi yhteistyön tekemistä ja verkostotyötä suuresti.

Yrittäjäasiakkaiden osalta toivottiin yhteistyöhön ”yhdessä tekemistä” esimerkiksi perusosan alentamisen tilanteissa. Sosiaalitoimen lausunnoissa tulisi ottaa kantaa konkreettisiin yritystoiminnan kehittämisehdotuksiin toiminnan saamiseksi kannattavaksi. Yrittäjän velkaannuttaminen ei ole

millään lailla tarkoituksenmukaista. Yhteistyötä tulisi tehdä kolmikantaisesti asiakkaan, Kelan ja sosiaalitoimen välillä.

**Yhteenveto ideariihien kehittämideoista:**

- Kaksisuuntainen tiedonvaihto mahdolliseksi
- Puhelinyhteydet kuntoon ja yhteystiedot päivitettävä
- Järjestelmä asiat, kuten Teams yhteyden mahdollisuus selvitettävä
- Kelan ja sosiaalitoimen yhteiset palaverit, myös ratkaisutyön parissa työskenteleville, ei vain johtoportaan kesken
- Työn molemmin puolinen arvostaminen, vastakkainasettelun lopettaminen
- Arjen työ tutuksi sosiaalitoimelle ja Kelalle
- Tehdään työtä yhdessä, asiakas keskiössä
- Tiimit alueittain, joissa toimijoita sosiaalitoimesta ja Kelasta
- Kolmikantainen yhteistyö, jossa mukana myös asiakas

## 7.2 Tutkimustulosten analyysi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyötä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön tämänhetkisestä tilanteesta sekä ideoita, joilla yhteistyötä voitaisiin lähteä kehittämään eteenpäin.

Yhteistyön tekeminen edellyttää avointa keskustelua ja toisen työn arvostamista. Nämä molemmat asiat tulivat esille ideariihissä. Moniammatillinen yhteistyö koostuu viidestä kohdasta: asiakaslähtöisyydestä, tiedon ja eri näkökulmien kokoamisesta, vuorovaikutustietoinen yhteistyöstä, rajojen ylityksistä ja verkostojen huomioimisesta. Nämä viisi kohtaa muodostavat asiakkaan polun, jonka hän kulkee asiointinsa aikana. (Isoherranen 2005, 14.) Tietoisuus yhteistyön kehittämisen tarpeesta oli ilmeinen kaikkien osallistujien toimesta.

Kelan yhteistyön koetaan viidessä vuodessa parantuneen ja menneen enemmän kohti moniammatillisen yhteistyön periaatteita. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että yhteistyön tämänhetkisen tilanteen osalta löytyy paljon samankaltaisuuksia Pro Sos hankkeen tuloksiin. Suurimpana kompastuskivenä yhteistyölle koettiin Pro Sos hankkeessa (joulukuu 2019) kaksisuuntaisen yhteydenpidon puuttuminen ja tämä sama asia koettiin ongelmaksi edelleen. Toiveita puhelinyhteydestä, suojatusta sähköpostista ja yhteisestä sähköisestä järjestelmästä esitettiin. Näiden kehittäminen parantaisi asiakaskokemusta, koska tarvittavien yhteydenottojen määrä vähenisi sekä asiakkaita ei tarvitsisi pompottaa virastojen välillä.

Fiskaalinen federalismi näkyy edelleen hyvin vahvasta Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyössä. Prosessien jäykkyys ja asioiden pallottelu virastolta toiselle ovat esimerkkejä siitä, että kehittämistoimista huolimatta organisaatioiden toiminnassa on havaittavissa jäykkyyttä, joka juontaa juurensa fiskaaliseen federalismiin. Käytännössä tämä näkyy siinä, ettei Kelalla ja sosiaalitoimella ole käytössä yhteistä järjestelmää, joka mahdollistaisi sujuvamman yhteistyön tekemisen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiakkaita pompotellaan edelleen virastojen välillä, Gertin ja Korkeakosken (2016) mukaan, tällä asialla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja sitä pitäisi välttää viimeiseen asti. Asiakkaat kokevat samojen asioiden tiedustelun useaan kertaan negatiivisena asiana, joka vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen asioinnista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että palvelukulttuurin rakentaminen Kelan ja sosiaalitoimen välille olisi erittäin tarpeellista ja suotavaa. Yhteisiä prosesseja asiakkaan asioiden hoitamisesta sekä yhteistyöstä tulisi rakentaa, jotta sekä asiakkaan asiakaskokemus, että B2B- asiakaskokemus saataisiin uudelle tasolle.

Kelan ja sosiaalitoimen tulisi panostaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017) mukaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu fyysisestä-, digitaalisesta- ja tiedostamattomasta (brändi) kokemuksesta. Kaikkiin näihin osa-alueisiin ei voida vaikuttaa organisaatiosta käsin. Tutkimuksen tuloksista oli huomionarvoista, että asiakkaan näkökulmasta sosiaalitoimi oli muuttunut ”hyväksi” ja Kela oli ”paha”, josta ei saanut apua. Tämä on vahvasti kytköksissä asiakkaan brändikokemukseen ja toki myös fyysiseen kokemukseen hänen asioidensa hoitamisesta yleisesti. Kuitenkin sosiaalitoimi oli pyrkinyt muuttamaan hyvällä yhteistyöllä asiakkaan kokemusta Kelasta ja näin parantamaan Kelan brändikokemusta. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on tärkeä osa yhteistyötä ja tämän hetkisen tutkimustiedon valossa siinä on edelleen kehitettävää niin asiakas kuin organisaatioiden näkökulmasta. Keskittyminen brändikokemuksen parantamiseen ja mahdolliseen uudelleen brändäykseen voisi lieventää asiakkaiden ennakkoluuloja molempien organisaatioiden, kuitenkin erityisesti Kelan näkökulmasta.

Tutkimustuloksissa pohdittiin paljon mahdollisuutta saada kasvot ihmisille ja yhteistyölle. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017) korostavat asiakaskohtaamisen tärkeyttä ja sitä, että asiakaskohtaamisissa tulee olla ihminen ihmiselle, tapahtuipa kohtaaminen, missä kontaktikanavassa tahansa. Tämä koskee kaikkia asiakaskohtaamisia, myös B2B kohtaamisia Kelan ja sosiaalitoimen välillä. Ihmiset tekevät työtä, ihmisten kanssa, ihmisille. Tuloksista huokui kuitenkin viiden vuoden takaiset kaunat, jolloin inhimillisyyttä oli ollut yhteistyön tekemisestä kaukana. Yhteistyön tekeminen on parantunut, mutta edelleen Kelassa koettiin syyllistämistä sosiaalitoimen puolelta päätöksistä sekä toimintamalleista. Ihmisyyden saaminen arjen työhön ja sen korostaminen yhteistyössä toisi työhön uutta ulottuvuutta ja antaisiin sille ne kasvot, jota molemmissa organisaatioissa kaivattiin.

Yhteistyöhön ja työn jakoon kaivattiin tuloksissa selkeitä suuntaviivoja. Puustisen ja Saarijärven (2021) mukaan B2B asiakaskokemus perustuu molemminpuoliseen ymmärrykseen ja vuorovaikutukseen. Tällä hetkellä Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyö on menossa enemmän kyseiseen suuntaan, mutta kehitettävää tulosten mukaan vielä olisi. Molemminpuolista ymmärrystä tulisi lisätä, esimerkkinä ehdotetut moniammatilliset tiimit tai ylipäänsä ratkaisukentällä toimivien henkilöiden yhteistyöpalaverit muuttaisivat käsitystä organisaatioiden toiminnasta. Molemminpuolisen ymmärryksen ja organisaatioiden välisen yhteistyön lisääminen parantaisi asiakaskokemusta niin asiakkaan kuin organisaatioidenkin välillä. Yhteistyön tekemisen haluttaisiin olevan sujuvaa ja matalankynnyksen toimintaa, asiakkaan etu edellä.

Jokaisen asiakkaan palvelupolku on erilainen, sen kokemukseen voitaisiin kuitenkin vaikuttaa kehittämällä yhteistyötä sujuvampaan suuntaan. Hujalan ja Lammintakasen (2018) mukaan palvelupolun tulee toimia yli organisaatorajojen. Asiakkaan palvelupolkuun sekä asiakaskokemukseen vaikuttaa suuresti Kelan ja sosiaalitoimen tietoisuus toistensa töistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että toimeentulotuen parissa työskentelevillä ei ole tietoa toistensa toimintojen suorittamisesta. Yhteistyöpalaverien järjestäminen toimihenkilötasolla vaikuttaisi ihmisten tietotaitoon ja lopulta myös asiakkaan hakemusten käsittelyyn ja asiakaskokemukseen, koska työntekijöillä olisi selkeä käsitys kuka hoitaa mitään.

Palveluintegraatio on yksi tulevaisuuden hyvinvointivaltion tavoitteista. Palveluintegraatiolla tarkoitetaan yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Jotta palveluintegraatiota voitaisiin saavuttaa, tulee olla valmis menemään asiakasprosessin ytimeen ja pyrkiä ratkaisemaan kaikki ongelmat. (Niemelä ja Kivipelto 2019.) Eräänlaiseen palveluintegraatioon pyrittiin, kun perustoimeentulotuki siirrettiin Kelaan vuonna 2017. Ajatuksena, oli, että asiakas saisi kaikki sosiaaliturvaetuudet saman katon alta, näin ei kuitenkaan käynyt ja tämä käy ilmi myös tutkimuksen tuloksista asiakkaan asioiden pallotteluna. Perustoimeentulotuen siirto johti siiloutumiseen, jonka vuoksi asiakkaan toimeentulotukiasiat ovat pirstaloituneet kahdelle eri toimijalle. Haapakosken (2019) mukaan siiloutumisella tarkoitetaan palveluiden pirstaloitumista eri paikkoihin, palveluiden saatavuus on asiakkaan näkökulmasta haastavaa. Tutkimuksen vastauksista oli pääteltävissä, että asiakkaat kokivat asioinnin hankaloituneen sekä hidastuneen perustoimeentulotuen osalta aluksi käsittelyn siirtyessä. Tässäkin asiassa on kuitenkin tapahtunut viidessä vuodessa kehitystä parempaan suuntaan, mutta palveluintegraatioon on vielä matkaa.

Kelassa on panostettu suuresti asiakkaan palvelupolun kehittämiseen, palvelun tulee olla laadukasta asianmukaista ja jatkuvaa. Asiakkaita on segmentoitu, palveluiden yksilöllistämiseksi sekä palveluiden sujuvoittamiseksi. Kuten tuloksista on luettavissa, Kelalta ja sosiaalitoimelta puuttuvat yhteiset prosessit ja palvelupolut, niin asiakkaiden kuin organisaatioidenkin välillä. Palveluprosessien sujuvoittamiseksi tulisi yhteistyön olla nykyistä tiiviimpää ja sille pitäisi rakentaa omat prosessit eri toimintoja varten. Tämä selkeyttäisi molempien organisaatioiden toimintamalleja ja yhteistyötä. Asiakkaan pomputtelu vähenisi sekä molempien organisaatioiden niin sanottu turha työ vähenisi, jolloin aikaa vapautuisi muihin asioihin.

Niemelän ja Kivipelon (2019) mukaan lainsäädännön tulee mahdollistaa ja velvoittaa toimijatahot yhteistyöhön. On kuitenkin todettava, että lainsäädännöllä ei voida muuttaa kulttuuria, jos tahot eivät sitoudu yhteistyöhön. Mikäli kaiken toiminnan lähtökohtana ei pidetä asiakaslähtöistä toimintaa ja palvelukulttuuria, todellinen palveluintegraatio jää toteutumatta. Tutkimustulosten perusteella halu organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen on olemassa, mutta työkaluja siihen ei ole vielä tarpeeksi. Yhteinen järjestelmä sekä jatkuvan keskinäisen kommunikaation mahdollistaminen olisi askel kohti palveluintegraation toteutumista. Pyrkimys molemmilla toimijoilla on päästä lopulta kohti palveluintegraatiota, se olisi kaikkien toimijoiden etu.

Toimeentulotuen Kela siirron tarkoitus oli helpottaa asiakkaan asiointia, kun asiakkaan olisi mahdollista hoitaa sosiaaliturvan liittyvät asiat yhden luukun taktiikalla. Kelassa ei kuitenkaan oltu osattu varautua hakemusmääriin ja järjestelmän haasteisiin. Alkuun vastakkainasettelu Kelan ja

sosiaalitoimen välillä oli hyvinkin voimakas. Onneksi tästä vastakkainasettelusta ja jopa aggressiiviset mittasuhteet saanut vaikeus yhteistyön tekemisessä vaikeutti asiakkaan asian käsittelyä huomattavasti. Tutkimuksen pohjalta saadut tulokset osoittivat, että etuustyön tekemisessä yhdessä on kehitytty. Asiakkaan asian tulisi olla sekä Kelan että sosiaalitoimen toiminnan keskiössä. Toimintaa pitäisi ylipäänsä toteuttaa ja kehittää asiakkaan etua ajatellen.

Suomessa ollaan vahvasti menossa kohti soteuudistusta. Helmisen (2017) mukaan, Sote uudistuksen tulisi asiakkaan näkökulmasta näkyä eheänä palveluketjuna, jolloin asiakkaan putoaminen ns. palvelujen väliin estyisi. Yhteistyötä kehittämällä päästäisiin kohti eheää palveluketjua, kun toiveiden mukaista moniammatillista yhteistyötä päästäisiin toteuttamaan käytännössä, asiakkaista olisi mahdollista ottaa koppia jo varhaisessa vaiheessa, jolloin yhteiskunnan kerkasta putoaminen estyisi ja henkilöt olisi mahdollista integroida takaisin yhteiskuntaan. Tutkimustuloksissa tuli ilmi, ettei Kelassa tiedetä, mitä asiakkaan asialle sosiaalitoimessa tapahtuu todellisuudessa, tartutaanko sinne laitettuihin asioihin vai ei. Tämä yhteistyön sekä tiedottamisen puute vaikuttaa selkeästi asiakkaan palveluketjuun ja sen yhtenäisyyteen. Toivottavasti soteuudistuksen myötä, tähän asiaan saataisiin muutoksia ja tiedonkulku eri organisaatioiden välillä helpottuisi. Yhteistyötä ja sen muotoja kehittämällä pystytään vaikuttamaan asiakkaiden elämään.

Inhimillinen ja laadukas palvelu edellyttää eri toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä. (Mönkkönen, Kekoni ja Pehkonen, 2019) Kuten aiemmin olen tutkimustuloksia käsitellessä todennut, viiden vuoden yhteistyön jälkeen toimihenkilöiden tahtotila yhteistyön tiivistämiseen, kehittämiseen ja yleensä parantamiseen on olemassa, mutta siihen ei ole vielä olemassa työkaluja, jolla yhteistyön tekeminen saataisiin tarpeeksi laadukkaalle tasolle. Myös molempien organisaatioiden johdon tulisi ymmärtää yhteistyön tekemisen tärkeys. Ja nimenomaan yhteistyötä tulisi tehdä asiakasrajapinnassa, ei vain ylemmällä taholla.

Helmisen (2017) mukaan monialaisen ja -ammattillisen yhteistyön rakenteet ja käytännöt eivät synny itsestään, ne vaativat toimijoiden välistä vuorovaikutusta, tahtoa ja sitoutumista. Asiakkaan ongelmien ratkaisu yhteistyöllä tulisi olla asiakaslähtöisyyden lähtökohtana. Kelan ja sosiaalitoimen toiminnan keskiössä on asiakas tai näin ainakin tulisi olla. Tuloksista oli huomattavissa, että joissakin tilanteissa pyritään vain saamaan asiat pois omista käsistä ja siirtämään ne muiden vastuulle. Joten käytännössä olisi vielä parannettavaa, jotta tällaiselta toiminnalta välttyttäisiin. Jokaisen tulisi ottaa vastuuta omasta työstään, työtavoistaan ja useinkin päästä eroon ajattelumallista ”kun näin on aina tehty”. Molemmipuolinen työn arvostaminen toisi yhteistyön tekemiselle uusia näkökantoja, joista jokainen voisi ottaa oppia. Isoherrasen (2005) mukaan yhteistyöllä säästetään myös aikaa, resursseja sekä tuotetaan laadukkaampaa palvelua. Joten yhteistyöstä ja sen kehittämisestä hyötyvät kaikki osapuolet.

Kelan toimintaa ohjaa osa-strategia, joka keskittyy asiakaskokemuksen kehittämiseen. Vielä tällä hetkellä tutkimustuloksien pohjalta ei päästä kaikkiin strategian tavoitteisiin, eli kehitettävää yhteistyöstä löytyy edelleen myös strategian tavoitteet huomioon ottaen. Osa-strategiassa todetaan, että toimintaa kehitetään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa paikallisesti ja valtakunnallisesti. Kuitenkin tulosten pohjalta tehdyn huomion perusteella, toimeentulotuen parissa työskentelevät kokevat, että heitä ei ole otettu mukaan arjen työn kehittämiseen. Kehittämistyössä tulisi ottaa

huomioon myös heidän näkökulmansa, koska ensikäden tieto tarvittavista käytännön kehittämistoimista löytyy ratkaisukentällä toimivilta toimihenkilöiltä.

Opinnäytetyöni viitekehys koostuu asiakaskokemuksesta, palvelupolusta sekä yhteistyöstä. Kaikki nämä osa-alueet tulevat esiin tutkimustuloksia analysoitaessa. Kela ja sosiaalitoimen yhteistyön kehittäminen on monisyinen prosessi, jossa on mukana useita toimijoita. Ajatuksena kehittämistoimia ja yhteistyötä ylipäänsä voidaan pitää yksinkertaisena asiana, näin ei kuitenkaan käytännössä ole. Asiakaskokemusta voidaan pitää asiakkaan kokemuksena, mutta Kelan näkökulmasta, myös sosiaalitoimi on kelan asiakas yhteistyön näkökulmasta ajateltuna. Palvelupolku koostuu kaikista asiakkaan kokemista kokemuspisteistä, joita on lukemattomia ja osa tiedostamattomia, palvelupolun tulee ulottua yli organisaatorajojen. Kelan ja sosiaalitoimen tulisi panostaa yhteisen palvelupolun luomiseen sekä asiakkaiden segmentointiin. Yhteistyön tekeminen on kaiken perusta, jolle olisi mahdollista rakentaa parempaa asiakaskokemusta ja sujuvampia palvelupolkuja yli organisaatorajojen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön tämänhetkistä tilannetta, sekä saada uusia näkökulmia yhteistyölle toimeentulotuen ratkaisutyön rajapinnasta ja yleensä kehittämisehdotuksia yhteistyölle. Mielestäni työn tavoitteet saavutettiin hyvin. Yhteistyön kehittämiskohdat tulivat hyvin selkeästi esiin ja olivat yhteneväisiä molempien ideariihien osalta. Kehitysideoita yhteistyölle ja sen tekemisille saatiin useita molemmista ideariihistä.

Tutkimusmenetelmän valinta osui mielestäni oikeaan ja ideariihet olivat toimivia juuri tämänlaisessa kehittämiskohteen tutkimuksessa. Ihmiset, joita tutkimuksessa tutkittavat asiat koskevat päivittäin pääsivät ääneen ja kertomaan mielipiteensä asioista.

Yhteistyön kehittämisessä on aina tekemistä, kuitenkin, kun ihmiset tekevät työtä asiakas keskiössä ollaan lähellä ideaalitulannetta. Yhteistyöstä saataisiin sujuvampaa, kun puhalletaan yhteen hiileen ja lisätään tietämystä toistemme työstä. Asiakkaan palvelupolku sisältää vähemmän askelia ja asiakaskokemus muuttuu parempaa suuntaan, kun keskitytään työssämme olennaiseen. Kelan ja sosiaalitoimen tulee yleisesti lopettaa asiakkaiden pallottelu organisaatiosta toiseen. Otetaan yhdessä vastuu yhteisen asiakkaan asioinnin hoitamisesta alusta loppuun.

### 8.2 Yhteenveto

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista oli se, että yhteistyön tekemisessä on menty eteenpäin viidessä vuodessa, paljon on tehtävää edelleen, mutta asia kerrallaan mennään eteenpäin.

Organisaatioissa suhtaudutaan neutraalimmin toistemme työhön ja vihamielisyys on vähentynyt. Vanhat asiat painavat kuitenkin edelleen taustalla ja vaikuttavat yhteistyön sujuvuuteen.

Tärkeimpinä kehittämisehdotuksina ideariihistä tuli seuraavia asioita:

- Kaksisuuntainen tiedonvaihto mahdolliseksi
- Puhelinyhteydet kuntoon ja yhteystiedot päivitettävä
- Järjestelmä asiat, kuten Teams yhteyden mahdollisuus selvitettävä
- Kelan ja sosiaalitoimen yhteiset palaverit, myös ratkaisutyön parissa työskenteleville, ei vain johtoportaan kesken
- Työn molemmin puolinen arvostaminen, vastakkainasettelun lopettaminen
- Arjen työ tutuksi sosiaalitoimelle ja Kelalle
- Tehdään työtä yhdessä, asiakas keskiössä
- Tiimit alueittain, joissa toimijoita sosiaalitoimesta ja Kelasta
- Kolmikantainen yhteistyö, jossa mukana myös asiakas

Jos kehittämiskohteista valitaan kaikista ajankohtaisimmat ja useimmiten ideariihissäkin mainitut asiat olivat: yhteinen järjestelmä, yhteystietojen päivittäminen, työn arvostaminen/kunnioittaminen sekä moniammatillinen yhteistyö asiakkaan eduksi. Näiden neljän asian ”parantaminen” kehittäisi yhteistyötä ja sen sujuvuutta huomattavasti. Se, että työntekijät tavoittaisivat toisensa sujuvasti nostaisi yhteistyön tekemisen uudelle tasolle. Yhteinen, molempiin suuntiin toimiva järjestelmä sujuvoittaisi asiakkaan asian käsittelyä ja nopeuttaisi asioiden kokonaisvaltaista hoitamista. Molempipuolisen työn arvostamisen/kunnioittamisen tulisi olla itsestäänselvyys, eikä sitä pitäisi olla tarvetta sanoa erikseen ääneen. Jokaisen tekemä työ on yhtä arvostettavaa ja arvokasta.

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen osui oikeaan, yhteistyön kehittäminen organisaatioiden välillä rakentuu asiakaskokemuksen, palvelupolun ja yhteistyön varaan. Yhtenä tärkeimmistä asioista nostaisin esille siiloutumisen sekä palveluintegraation. Siiloutuminen vaikuttaa vahvasti asiakkaan saamaa palveluun. Siiloutumisen vuoksi asiakkaan asioita joudutaan pallotelemaan organisaatiolta toiselle. Sote- palvelut yleisesti ovat menossa kohti palveluintegraatiota ja myös Kelassa toimintoja tulisi kehittää siihen suuntaan.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus, hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Olen kirjoittanut opinnäytetyöni Savonia ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. Prosessissa on noudatettu Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön periaatteita. Olen tehnyt tarvittavat sopimukset opinnäytetyöstä Kelan ja Kuopion sosiaalitoimen kanssa sekä hakenut tutkimusluvut sekä Kelan Itäisen vakuutuspiirin johtajalta, että Kuopion sosiaalitoimen johtavalta sosiaalityöntekijältä. Kuopion sosiaalitoimen tutkimuslupa on ollut nähtävillä vaaditun ajan Kuopion kaupungin verkkosivuilla.

Etiikan näkökulmasta pidetään tärkeänä, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista tai analyysistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 27). Kaikki tutkimustulokseni on käsitelty ja esitelty työssäni anonymisti, ketään henkilöä ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Tutkimukseni on tehty noudattaen jokaisen henkilön yksityisyyden suoja. Tutkimus toteutettiin ideariihenä, jossa olin itse mukana vetäjän roolissa, johdin keskustelua tutkimuskysymysten pohjalta, mutta en osallistunut muutoin keskusteluun.

Tutkijan roolissa olen ollut puolueeton, vaikka toimintatutkimus strategiana mahdollistaa tutkijan osallistumisen tutkimukseen, joka liittyy vahvasti omaan osaamiseen/työhön. Minulla on vankka ammattitaito sekä 10 vuoden työkokemus ratkaisuasiantutijan työstä, joten työssä varmasti näkyy myös tämä aspekti, koska sitä on todella vaikeaa piilottaa kokonaisuudessaan.

Olisin halunnut hyödyntää toimintatutkimuksen syklistä ja toteuttaa useamman ideariihen osallistujien kehitysideoiden pohjalta, mutta tämä ei ollut aikataulullisesti mahdollista. Ideariihen tulokset olisivat tällä tavoin olleet syvemmälle luotaavia ja tuloksissa olisi voitu käsitellä kehittämissideoiden toimivuutta syvällisemmin.

### **Realibiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus)**

Realibiliteetti laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena, riippumatta siitä, kuka tuloksia tulkitsee. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon ilmiöiden luonnollinen muuttuminen. (Kananen 2014, 131.) Tutkimuksen realibiliteetti tarkoittaa yleistymistä sitä, kuinka toistettavia saamani tutkimustulokset ovat. Pitäisin tutkimuksesi tuloksia toistettavana, vaikka otosjoukko muuttuisikin. Tutkimustulokset ovat yleisluontoista havainnointia perustoimeentulotuen kanssa työskenteleviltä ihmisiltä. Ne perustuvat henkilöiden kokemukseen yhteistyöstä Kelan ja sosiaalitoimen välillä. Kokemukset olivat otosjoukollani hyvin samankaltaisia, vaikka henkilöiden taustat ja työkokemus vaihtelivat. Tutkimustulosteni tulkinta pysyy samanlaisena lukijasta riippumatta. Kanasen (2014, 134) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään siihen, että tulokset pätevät voin tutkittavaan tapaukseen, joka tutkimuksessani toteutuu. Kun tutkitaan Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyötä tässä hetkessä, tulokset olisivat samankaltaiset.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin arvioida seuraavien kriteerien pohjalta: analyysin kattavuus, aineiston riittävyys sekä analyysin toistettavuus ja arvioitavuus. (Mäkelä 1990,48; Kananen 2014, 131.) Aineisto on tutkimuskysymyksiin nähden riittävä. Suuremman otosjoukon kanssa aikaa tutkimuksen toteuttamiseen olisi pitänyt olla enemmän, jotta jokainen osallistuja olisi päässyt oikeasti ääneen. Analyysi on toistettavaa ja sitä pystytään arvioimaan. Analyysi on kattava ja keskittyy tulosten kannalta keskeisiin asioihin. Teoreettiseen viitekehykseen ja sen paikkansapitävyyteen tulosten analysoinnin ja vertailun osalta on otettu kantaa.

### **Validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu)**

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia Kelan ja sosiaalitoimen välistä yhteistyötä. Tässä olen työssäni onnistunut. Tutkimustulokseni ja analyysini pohjautuvat Kelan ja sosiaalitoimen väliseen yhteistyöhön. Työni viitekehys on valittu oikein. Tutkimustulokset tukevat asiakaskokemuksen, palvelupolun ja moniammatillisen yhteistyön viitekehystä, kaikki nämä kolme asiaa kietoutuvat osaksi yhteistyön kehittämistä.

### **Objektiivisuus**

Luotettava tutkimus edellyttää, että tutkimus on tehty objektiivisesti. Tutkimustulosten tulee nousta ainoastaan aineistosta, ei tutkijan omista mielipiteistä. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siitä, että se ei voi koskaan olla täysin objektiivinen, tutkijalla on aina vaikutus tulokseen jollakin tavoin. Tutkimusta voidaan pitää "tutkijansa näköisenä". (Kananen 2014, 136). Tutkimukseni on tehty niin objektiivisesti kuin mahdollista, olen purkanut tulokset ideariihien jälkeen osallistujien kertoman mukaisesti. Tutkimustulosten purkamisen ja analyysin olen tehnyt, ilman omaa mielipidettäni. Työn pohdinta osio pohjautuu saatuihin tutkimustuloksiin ja omiin mielipiteisiini sekä kehitysehdotuksiini.

Tuloksia tullaan mahdollisesti hyödyntämään yhteistyön kehittämisen toimenpiteissä jatkossa. Työssäni ja tutkimuksessani on kuultu sellaisia henkilöitä, jotka tekevät työtä kehitettävien asioiden parissa, joten toivon, että työni päättyy luettavaksi niille henkilöille, joilla on vaikutusmahdollisuuksia tulevissa muutoksissa. Työni on tulosten perusteella ajankohtainen ja Kelassa on tälläkin hetkellä menossa valtakunnallisia projekteja, joissa pyritään kehittämään yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. Yksi suuri tulossa oleva uudistus on pilotti hanke, joka käynnistyy keväällä 2022. Kelan ja sosiaalitoimen välille on rakenteilla järjestelmä, jolla voidaan kaksisuuntaisesti toimittaa asiakkaan asiakirjoja. Tämä toive on ollut suuresti esillä tutkimukseni tuloksissa, ja toivottavasti järjestelmä saadaan pilotoinnin jälkeen pikaisesti valtakunnallisesti käyttöön.

Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön kehittämistä voitaisiin varmasti tutkia vielä jatkossakin. Näkökulma tutkimukseen voisi olla hieman erilainen, esimerkiksi voisi tutkia perustoimeentulotuessa tapahtuvien etuusmuutosten vaikutusta yhteistyöhön ja yhteydenottoihin sekä mahdollisten toteutuneiden uudistusten vaikutusta käytännön yhteistyöhön. Oman tutkimukseni pohjalta toimintatutkimusta voitaisiin jatkaa ottamalla kehitysideoita käytäntöön ja tekemällä uusi kierros ideariihä. Toimintatutkimusta voitaisiin tehdä eri kehitysehdotuksilla useita kierroksia, jotta saataisiin parhaat ideat käytäntöön arjen työhön.

#### 8.4 Pohdinta

Opinnäytetyöni tekeminen on ollut pitkä prosessi, mutta se on vahvistanut omaa tuntemustani siitä, että haluan tulevaisuudessa työskennellä kehittämistehtävissä. Työni aihe on ollut itselle mielenkiintoinen ja ajankohtainen, jonka tekeminen on ollut mielekästä. Tutkimuksen tekeminen oli mielekästä myös siksi, että aihe koskee omaa työtäni. Tässä osiossa käyn läpi tutkimustuloksia ja kerron oman näkemykseni yhteistyön kehittämisestä ja mahdollisista kehittämistoimista.

Tutkimuksen tulosten pohjalta on todettava, että ne ovat samansuuntaiset kuin, mitä oma kokemukseni työni pohjalta ovat. Kehittämiskohteet yhteistyössä liittyvät suurimmaksi osaksi tavoitettavuuteen, yhteisen järjestelmän puuttumiseen ja asiakkaiden asioiden pallotteluun. Työnjako ei selvästikään ole vielä viiden vuoden jälkeenkään täysin selvä. Kehitystä yhteistyön saralla on tapahtunut paljon ja myös Kelan prosessit ovat yhdenmukaistuneet sekä järkevöityneet. Edelleen Kelan ohjeissa ja prosesseissa on nähtävissä se, että asiakasrajapinnassa olevat henkilöt eivät ole päässeet vaikuttamaan niiden tekemiseen. Kelassa ei myöskään nähdä sitä, että mikäli perustoimeentulotuen ohjeistusta kiristetään se lisää työmäärää sosiaalitoimessa täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen käsittelyssä.

Tuloksien pohjalta on nähtävissä myös, että edelleen vanhat kaunat viiden vuoden takaa painavat ja heikentävät yhteistyön sujuvuutta. Vastakkainasettelu Kelan ja sosiaalitoimen välillä oli alkuun todella voimakasta, eikä tästä ole päästy kokonaan eroon vielääkään. On surullista todeta, että yhteinen tavoitteemme on luoda hyvä asiakaskokemus toimeentulotukiasiakkaille, mutta todellisuudessa asiakkaita pallotellaan laitokselta toiselle. Tätä helpottaisi sekä poistaisi suuresti yhteinen järjestelmä, jossa asiakirjojen sekä asiakkaan tietojen vaihto olisi sujuvaa.

Suurena ongelmana Kelan puolella koettiin henkilöiden tavoittaminen sosiaalitoimesta, kun tarve olisi. Tämä on käytännössäkin todellinen ongelma. Sosiaalitoimessa tehdään paljon asiakastyötä, jolloin puhelimeen vastaaminen on keskitetty tiettyihin kelloaikoihin. Hakemusten käsittely Kelassa on kuitenkin jatkuvaa, joten jonkinlainen kontaktiväylä, jossa ottaa nopeasti yhteyttä sosiaalitoimeen olisi toivottavaa ja sujuvoittaisi yhteistyön tekemistä huomattavasti. Edes sosiaalitoimen yhteystietojen ajan tasalla pitäminen ja päivittäminen olisi tarpeellista, jotta puhelinnumeroita ei olisi tarpeen hakea google haun kautta. Valtakunnallisen puhelinväylän perustaminen Kelan ja sosiaalitoimen välille on todellisuudessa mahdotonta nykyisellään toteuttaa, koska sosiaalitoimet toimivat kuntien alla ja Suomessa kuntia on satoja, ei ole vain yhtä kuntaa, joka hoitaisi kaikki asiat, kuten Kela on vain yksi suuri laitos. Olisiko kuitenkin mahdollista viritellä erilaisia puhelinyhteyksiä vakuutuspiiritasolla sosiaalitoimesta Kelaan?

Yhteistyön kehittämiseksi olisi tärkeää, että olisi mahdollista pitää palavereja toimihenkilötasolla Kelan ja sosiaalitoimen välillä. Tällä tavoin arjen työtä voitaisiin tehdä tutummaksi ja selkeämmäksi, ymmärrys toistemme työstä toisi varmasti selkeyttä asiakkaan asioiden käsittelyyn. Kuten tutkimuksen tuloksista selvisi, sosiaalitoimessa toimivista henkilöistä suuri osa alkaa olla sellaisia, jotka eivät ole koskaan käsitelleet toimeentulotukea. Tämä asettaa haasteita siihen, ettei sosiaalitoimessa ole välttämättä ymmärrystä siitä, mitä kaikkea perustoimeentulotuessa voidaan asiakkaan menoista/tuloista huomioida sekä mitä kaikkea kuuluu perustoimeentulotuesta myönnettäviin asioihin. Kysymykseeni Kelan ja sosiaalitoimen välisestä tiedonvaihdosta ei osattu täysin vastata. Ilmeisesti etuuskohtainen tiedottaminen on ylempien henkilöiden varassa ja varsinainen perustoimeentulotuen etuuskohtainen koulutus sosiaalitoimessa on vähäistä. Tämä koskee kyllä myös Kelaa, ratkaisuasiantuntijoiden tietämys siitä, mitä sosiaalitoimessa oikeasti tehdään/ millä perusteilla täydentävää- tai ehkäisevää toimeentulotukea myönnetään, on vähäistä. Näiden aspektien korjaaminen toisi yhteistyölle minun mielestäni merkittävän harppauksen.

Palavereja Kelan ja sosiaalitoimen välillä olisi hyvä järjestää myös kasvotusten, tämä toisi työlle kasvot molemmin puolin sekä lisäisi työn inhimillisyyttä. Se varmasti toisi myös yhteisöllisyyttä asiakkaiden asioiden hoitamiseen ja kynnys molemminpuolisiin yhteydenottoihin madaltuisi. Molemminpuolinen työn arvostaminen ja kunnioittaminen olisi tärkeää. Yhteistyötä voitaisiin tehdä hyvässä hengessä, asiakas edellä.

Yksi konkreettinen kehittämistoimi otetaan Kuopiossa käyttöön 15.11.2021, kun Kuopion sosiaalitoimen ja Kelan välinen puhelinlinja avataan uudelleen eri alustalla. Palvelussa ei käytetä enää skype alustaa vaan puhelut siirtyvät Orange Contact järjestelmään. Osallistavan sosiaalityön hankkeessa tämä puhelinyhteys koettiin hyvinkin positiivisena asiana sosiaalitoimessa, koska esimerkiksi sosiaalityöntekijä voi kotikäynnillä ottaa yhteyttä Kelaan ja hoitaa asiat kerralla kuntoon yhdessä asiakkaan kanssa. Toivomme, että tällaiseen yhteistyöhön ryhdyttäisiin muidenkin kuntien osalta. Toki puhelinväylä on edelleen yksisuuntainen, johon toivottaisiin yleisesti parannusta.

Asiakkaan tietoturva asettaa omat haasteensa viranomaisyhteistyölle. Sosiaalitoimesta ei voida ottaa yhteyttä Kelaan ilman asiakkaan läsnäoloa tai valtakirjaa. Kelassa voidaan ottaa sosiaalitoimeen yhteyttä, mikäli asiakas sitä pyytää, asiakkaan suostumuksella tai jos asiakkaan tilanteesta on todellinen huoli. Asiakkaan asian hoitamista helpottaisi suuresti, mikäli yhteistyötä voitaisiin tehdä

ilman lupakierrosta asiakkaalle, joka asian tiimoilta. Olisiko mahdollista toteuttaa yleinen lomake/rasti ruutuun hakemukselle, jolla asiakas valtuuttaisi Kelaa tai sosiaalitoimea hoitamaan asiat kuntoon yhdessä? Tämä sujuvoittaisi sekä nopeuttaisi asioiden hoitamista ja vähentäisi tarvittavia yhteydenottoja asiakkaalle. Kaikki asiakkaan asioita käsittelevät henkilöt allekirjoittavat salassapitosopimuksen Kelaan töihin tullessa, joten sopimus sitoo jokaista henkilöä ja tästä tiedonvaihdon ei pitäisi viranomaisten kesken olla kiinni.

Varsinkin Kelan näkökulmasta olisi hienoa, että meille tulisi tieto siitä, että onko asiakas saanut tarvitsemansa avun sosiaalitoimesta, mikäli sitä on mahdollista sieltä saada. Kun Kelasta tehdään huoli-ilmoitus asiakkaasta, Kelaan ei tule tietoa, mitä asiakkaan asialle on tapahtunut. Onko asia mennyt eteenpäin vai ei. Tämänkin vuoksi yhteistyöpalaverit suorittavalle portaalle olisivat kultaakin kalliimpia, tällaisistakin asioista olisi hyvä keskustella, koska tietoa kaivattaisiin varmasti molemmin puolin. Tiedon kulku on monen organisaation ongelma itsessäänkin, kun tähän yhtälöön lisätään vielä toiselle organisaatiolle asioista tiedottaminen, on tiedossa ongelmia. Tämän vuoksi automaattinen kuittaus asioiden eteenpäin viemisestä sekä kaksisuuntainen tiedonsiirto poistaisi monta ongelmaa.

Ideaalimaailmassa Kelan ja kuntien sosiaalitoimen palvelut saisi saman katon alta, usein perustoimeentulokiasiakkailla on tarvetta myös muulle toimeentulotuelle tai sosiaalityölle. Hienoa olisi, jos tutkimuksen tuloksissakin esille tullut moniammatillinen tiimityö Kelan ja sosiaalitoimen välillä saataisiin toimimaan. Tällainen työskentely olisi varsinkin paljon tukea vaativille asiakkaille loistava, asiat kerralla kuntoon, kuten Kelan mottokin ratkaisutyössä on joskus ollut.

Kaikkiaan on todettava, että yhteistyössä on tapahtunut muutosta parempaan suuntaan, mutta paljon on kuitenkin kehitettävää edelleen. Suuri toive olisi, että toimihenkilöt otettaisiin mukaan kehittämistyöhön, heillä olisi kuitenkin ensikäden tieto tarvittavista muutoksista ja työn kehittämistarpeista. Suuri laiva ei käänny nopeasti ja kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä sekä jatkuvaa.

## LÄHTEET

- AHONEN, Tarja. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. Nummela.
- AHVAINEN, Perttu, GYLLING, Janne ja LEINO, Sani. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Viro.
- ALAPARTANEN, Kaisa. 2021. Johda ihmisiä, älä brändiä tai asiakaskokemusta. [Viitattu 1.11.2021.] Saatavissa: Johda ihmisiä, älä brändiä tai asiakaskokemusta (lmsomeco.fi)
- BOLTON, R., McCOLL-KENNEDY, J., CHEUNG, L., GALLAN, A., ORSINGER, C., WITTELL, L. ja ZAKI, M. 2018. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 776-808. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- BRUCHEY, Marchai. 2012. Travel on the customer journey. *DM News; New York* Vol. 34, Iss. 9. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1325702940/fulltext/81EF33132776402FPQ/1?accountid=27296>
- GERT, Belinda ja KORKIAKOSKI, Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus.
- HAAPAKOSKI, Kati. 2019. Mitä ovat soten myytit – ja miten ne murretaan? Verkkolähde. Blogi. [Viitattu 16.4.2020.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-ovat-soten-myytit-ja-miten-ne-murretaan/>
- HALLITUKSEN esitys eduskunnalle laeiksi toimeentulotuesta annetun lain ja kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetun lain muuttamisesta 358/2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140358#idp4397824>
- HEIKKINEN, Hannu L.T, ROVIO, Esa ja SYRJÄLÄ, Leena. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki.
- HEIKKILÄ, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki.
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- HELMINEN, Jari. 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu.
- HUJALA, Anneli ja LAMMINTAKANEN, Johanna. 2018. Paljon sote palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. [Viitattu 2.12.2021.] Saatavissa: Microsoft Word - FINAL\_soteintegraatio\_221217 (kaks.fi)
- INNANEN, Pii. 2018. Palvelumuotoilulla kehitetään parempia palveluita. Verkkolähde. Blogi. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>
- ISOHERRANEN, Kaarina. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa.
- JOKELA, Antti. 2016. Siiloutuneesta yrityskulttuurista yhdessä tekemiseen. Verkkolähde. Blogi. [Viitattu 16.4.2020.] Saatavilla: <http://uusiesimies.fi/siiloutuneesta-yrityskulttuurista-yhdessa-tekemiseen/>

- JUUTI, Pauli. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva.
- JUUTI, Pauli ja PUUSA, Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- KANANEN, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?
- KANANEN, Jorma. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä.
- KANSANELÄKELAITOS. 2021 Kela lyhyesti. [Viitattu 17.10.2021.] Saatavissa: <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>
- KELA. 2017. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan. [Viitattu 20.2.2020.] Kelan sisäinen materiaali.
- KELA. 2019. Asiakaskohtaamisen palvelupolku. [Viitattu 17.11.2021.] Kelan sisäinen materiaali.
- KELA. 2020. Asiakaskokemus osa-strategia. [Viitattu 17.11.2021.] Kelan sisäinen materiaali.
- KELA. 2020. Asiakaskokemuksen kehittäminen on osa arkista työtä. [Viitattu 17.11.2021.] Kelan sisäinen materiaali.
- KELA. 2021. Kelan Strategia. [Viitattu 17.11.2021.] Kelan sisäinen materiaali.
- KUOPION KAUPUNKI. 2020. Sosiaalipalvelut. Verkkolähde. [Viitattu 28.4.2020.] Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/sosiaalipalvelut>
- KUNTALIITTO. 2016. Kela-siirron toimeenpano ja lainsäädäntö. Verkkolähde. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sosiaalipalvelut/toimeentulotuki/kelasiiro/toimeenpano/Sivut/default.aspx>
- LAKI TOIMEENTULOTUESTA 1412/1997. Annettu Helsingissä 1.3.1998. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971412#L2P9>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Vantaa: Hansaprint.
- MÄKI, Markus. 2020. Perustoimeentulotuen siirtyminen kunnilta Kelalle on aiheuttanut enemmän kustannuksia kuin arvioitiin. Verkkolähde. YLE Uutinen. [Viitattu 12.2.2020.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11176739>
- MÖNKKÖNEN, Kaarina, KEKONI, Taru ja PEHKONEN, Aini. 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla.
- NIEMELÄ, Jorma ja KIVIPELTO, Minna. 2019. Asiakaslähtöinen palvelupolkumalli tulevaisuuden sote-keskusten lähtökohdaksi. Työpaperi 37/2019. THL.
- NORDIN, Patrik ja PARVIAINEN, Jarno. 2018. Viranomaistehtävien synergioista lähtevä hallinnon organisoiminen – kokonaisuus ja asiakaslähtöiset palvelut kolmella eri hallinnonalalla. Hallinnon tutkimus 37/2018.

Osallistavaa aikuissosiaalityötä. Osallistavan sosiaaliturvan kuntakokeilun tulokset. Raportti. [Viitattu 11.11.2021.] Saatavissa: Osallistavaa aikuissosiaalityötä - Osallistavan sosiaaliturvan kuntakokeilun tulokset (julkari.fi)

PENIN, Laura. 2018. Designin the invisible. An introduction to service desing. Bloomsbury publishing Plc. London.

PRP SOS. Uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa. 2020. [Viitattu 11.11.2021.] Saatavissa: Uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa (prosos.fi)

SAARIJÄRVI, Hannu ja PUUSTINEN, Pekka. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä.

SAIKKU, P. & KUIVALAINEN, S. Toimeentulotukityö kunnissa – organisointi, työnjako ja kokemukset. Teoksessa Kuivalainen, S. (toim.) 2013. Toimeentulotuki 2010-luvulla: Tutkimus toimeentulotuen asiakkuudesta ja myöntämiskäytännöistä. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

SINERVO, Timo ja KESKIMÄKI, Ilmo. 2019. Palveluintegraatio käytännössä. Mikä edistää ja mikä estää integraatiota? Yhteiskuntapolitiikka 84/2019.

SITRA. 2019. Edistyksellinen demokratia ja hallinto tarttuvat isoihin muutოსilmiöihin yhdessä kansalaisen kanssa. Verkkolähde. Artikkelit. [Viitattu 16.4.2020.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/edistyksellinen-demokratia-ja-hallinto-tarttuvat-isoihin-muutosilmiöihin-yhdessa-kansalaisten-kanssa/>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 1997. Toimeentulotukikokeilu 1995–1996 loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2015. Toimeentulotuen uudistamista selvittäneen työryhmän loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

TÖRRÖNEN, Veikko. 2020. Mikä on palvelupolku? Miksi se on strategisesti tärkeää? Verkkolähde. Blogi. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavilla: <https://www.kreapal.fi/blogi/mika-on-palvelupolku/>

VALTIONEUVOSTO 2011. Verkkolähde. [Viitattu 28.4.2020.] Saatavilla: <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=vnt+2/2011>

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Juva.

VOLANTO, Sinikka. 2019. Pro Sos- hanke, Loppukartoitus. Verkkolähde. [Viitattu 17.4.2020.] Saatavissa: <http://www.prosos.fi/wp-content/uploads/2019/06/Loppukartoitus.pdf>

YORK, Reginald O. 2020. Social work research methods. Learning by doing. Sage publications.

## LIITE 1. TUTKIMUSKUTSU

**Aihe:** Tutkimuskutsu, YAMK opinnäytetyö

Hei,

Haluaisitko olla osa YAMK opinnäytetyöni tutkimusta ja antaa ideasi kela-kunta yhteistyön kehittämiseen ?

Tarvitsisin Itäisen toimeentulokitiimi 2:n & 4:n jäsenistä 6-8 henkilöä keskustelemaan yhteisessä ideariihessä/kehittämispajassa Kelan ja kunnan sosiaalitoimen välisen yhteistyön kehittämisestä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada toiminnan kehittämisideoita yhteistyön rajapinnasta.

Tutkimus toteutetaan teams/skype alustalla.

Ideariihä järjestetään 2 kpl, 2.11.2021 ja 3.11.2021 (tarkempi aika sovitaan myöhemmin).

Toteutukseen tarvitaan 3-4 Kelan toimihenkilöä/ideariihä ja kunnan sosiaalitoimesta 2-3 henkilöä/ideariihä.

Ideariihen kesto noin 1 h.

Ideariihessä/Kehittämispajassa käydään yhdessä keskustellen läpi mahdollisia yhteistyön kehittämiskohteita.

Ilmoittautumiset [keskiviikkoon 20.10.2021](#) mennessä sähköpostitse osoitteeseen [pia.tirkkonen@kela.fi](mailto:pia.tirkkonen@kela.fi).

Tutkimukseen osallistujien kesken arvotaan syksyinen yllätyspalkinto. 😊

Tutkimukseen osallistuminen on jokaisen osallistujan omaa aikaa.

Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyöhöni ja ne käsitellään anonyymisti.

Lisätietoa voit tarvittaessa kysyä sähköpostilla tai skypellä osoitteesta [pia.tirkkonen@kela.fi](mailto:pia.tirkkonen@kela.fi) tai [pia.tirkkonen@edu.savonia.fi](mailto:pia.tirkkonen@edu.savonia.fi).

Ystävällisin terveisin,

**Pia**

Pia Tirkkonen

Etuuskäsittelijä