



Diak
Puheenvuoro

33

Diak

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA -HANKE

Yhteisen hyvän alusta –

Alustatalouden edellytysten kehittäminen
järjestöjen toiminnan tukijana

Yhteisen hyvän alusta -hanke

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA –
ALUSTATALOUDEN EDELLYTYSTEN KEHITTÄMINEN
JÄRJESTÖJEN TOIMINNAN TUKIJANA



Diak



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2020



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0
Kansainvälinen –lisenssillä.

DIAK **PUHEENVUORO** 33

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-493-370-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2217 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-370-4>

PunaMusta Oy

Tampere 2020

TIIVISTELMÄ

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA -HANKE

Helsinki:

62 s.

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA – Alustatalouden edellytysten kehittäminen järjestöjen toiminnan tukijana

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2020

Diak Puheenvuoro 33

Yhteisen hyvän alusta -hankkeen (1.10.2018–30.9.2020) päätavoitteena oli tarjota järjestötaustaisille sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajille kilpailukykyä ja innovaatio-osaamista vahvistavaa muutostukea ja koulutusta, kehittää järjestöjen kanssa yhdessä asiakasarvoa lisäävä, palvelujen laatua ja tuottavuutta vahvistava digitaalinen palvelualusta sekä rakentaa kolmannen sektorin toimijoiden kanssa yhdessä vertaisoppimista ja yhteistä liiketoimintaa tukeva ekosysteemi. Hanke toimi kolmen itäsuomalaisen maakunnan alueella Etelä-Savossa, Etelä-Karjalassa ja Pohjois-Savossa. ESR-rahoitteista hanketta hallinnoi Sociala Oy ja osatoteuttajana oli Diakonia ammattikorkeakoulu. Hankkeessa on tehty yhteistyötä niin palvelujen tuottajajärjestöjen kanssa kuin kohdealueella olevien palvelujen järjestäjien kanssa.

Tämä raportti kuvaa tämän hanketoiminnan puitteissa tapahtuneen kehittämisen tavoitteita, etenemistä ja tuloksia, joka on kohdistunut sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien järjestötaustaisten toimijoiden alustatalouteen liittyvän toiminnan ja toiminnan oletettavissa olevien hyötyjen saavuttamiseen. Kehittäminen on sivunnut myös julkisen toimijan roolia palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Palvelu- ja tulonsiirtojärjestelmä on kuitenkin voimakkaassa kehityksen tilassa, eivätkä tulevat sosiaali-, terveys- ja työvoimapolitiittiset ratkaisut ole vielä selvillä. Edellä mainitun tilanteen vuoksi eksplisiittistä julkista legitimitettä hakea juuri tietyn tyyppisiä ratkaisuja ei ole ollut, mikä on määrittänyt kehittämistä.

Selväksi on tullut, että yksittäisten järjestöjen mahdollisuudet toimintojensa kehittämiseen ilman ulkopuolista tukea ovat rajalliset. Kehityksen sisältöön ja suuntaan voidaan kuitenkin vaikuttaa koulutuksella ja ulkopuolisella tuella. Järjestöjen rooliin sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannossa ja hyvinvointiin liittyvien tuen muotoihin sisältyy haasteita, kuitenkin juuri yhteistyöhön liittyy eniten odotuksia ja toiveita, jonkin verran myös luottamusta. Palvelujen järjestäjien puolelta palveluntuottajajärjestöt nähdään tärkeinä yhteistyökumppaneina. Tulevaisuuden ja jatkokehittämisen haasteet liittyvätkin kehitetyn digitaalisen alusta-

ratkaisumallin käytännön toimeenpanoon ja yhteistyöverkoston ylläpitoon.

Asiasanat: sosiaalihoito, terveydenhoito, palvelut, järjestöt, sosiaali- ja terveysjärjestöt, palvelutuotanto, digitalisaatio, kehittäminen

ABSTRACT

**YHTEISEN HYVÄN
ALUSTA -HANKE**
**[The Platform for Common
Good project]**

Helsinki:

62 p.

THE PLATFORM FOR COMMON GOOD –:
**The development of the prerequisites of the
platform economy as support for the activities of
organisations**

Diaconia University of Applied Sciences, 2020

Diak Puheenvuoro 33

[Diak Speaks 33]

The main goal of the project The Platform for Common Good (1 October 2018–30 September 2020) was to offer support for change and training to help healthcare and social welfare service producers that have an organisational background with competitiveness and innovation competence, to develop a digital service platform together with organisations to increase customer value, service quality and productivity as well as to build an ecosystem together with third sector operators to improve peer learning and general business. The project was organised in the area of three regions in Eastern Finland: South Savo, South Karelia and North Savo. Funded by ESR, the project was managed by Sociala Oy and partly realised by Diaconia University of Applied Sciences. The project has been a collaboration with producer organisations of services as well as service producers in the target area.

This report describes the goals, progress and results of the development in the project, whose target was achieving the activities related to the platform economy of the operators with an organisational background producing healthcare and social welfare services and the presumed possible benefits of the activities. The development has also touched upon the role of a public operator in organising and producing services. The service and transfer payment system is, however, in a strong state of development, and the future social welfare, medical service and labour market policy solutions are not yet clear. Because of that, there has been no explicit public legitimacy to search for solutions of a specific type, which has defined the development.

It has become clear that the opportunities of individual organisations to develop their activities without outside help are limited. However, education and outside funding can influence the content and direction of the development. There are challenges in the role that organisations have in the production of healthcare

and social welfare services and the forms of support related to welfare, but the most expectations and hopes are specifically related to cooperation, in addition to some trust. From the perspective of the service providers, the service provider organisations are considered important partners. The challenges of the future and further development are related to the execution of the digital platform solution model in practice and maintaining the cooperation network.

Key words: social welfare and health care, services, service production, organisations, digitalization, development

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	6
1 ALUSTATALOUDEN VIRITYKSIIN KOHTI YHTEISTÄ HYVÄÄ	11
2 TAVOITTEET, KEHITTÄVÄ ARVIOINTI JA TOIMINNAN MERKITYKSEN OSOITTAMINEN	13
2.1 Kehittämisen ideologia uuden toimintatavan kehittämisessä	13
2.2 Kehittämisen tavoitteet	15
2.3 Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuotettu aineisto	16
3 KEHITTÄMISEN PROSESSI JA TULOKSET	19
3.1 Koulutuksen kautta kehittämiseen	19
3.2 Työpajatyöskentelyn kulku	20
3.3 Mallinnukset, systeemiymmärrys ja palvelujen läpinäkyvyys tuloksina	24
4 MITÄ OPIMME YHTEISEN HYVÄN KEHITTÄMISESTÄ?	36
4.1 Järjestöjen näkökulma	36
4.2 Palvelun järjestäjien näkökulma	40
LÄHTEET	42

LIITTEET	43
LIITE 1. Yhteisen hyvän hankkeen arviointimatriisi.	43
LIITE 2. Työpajapäiviin osallistuneet asiantuntijat ja alustusten aiheet	44
LIITE 3. Pohjois-Karjalan sote-palvelutuottaja järjestöille toteutettu kysely touko- kesäkuu 2020.	46
LIITE 4. Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet järjestöt ja säätiöt.	52
LIITE 5. Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet organisaatiot, yritykset ja hankkeet.	53
LIITE 6. Yhteisen hyvän alusta -kysely työpajoihin osallistuneille järjestötoimijoille, syksy 2019 ja kevät 2020.	54

Dick

1 ALUSTATALOUDEN VIRITYKSIIN KOHTI YHTEISTÄ HYVÄÄ

Viime vuosikymmenten merkittävä tuotannon toteuttamisen tapaan liittyvä kehityskulku on ollut alustatalouden vahvistuminen. Alustataloudella ymmärretään toimintaa (taloudellinen, sosiaalinen, yhteiskunnallinen), jossa internet ja siihen liittyvä muu infrastruktuuri yhdistyvät kokonaisuudeksi, jonka varaan palvelut rakentuvat. Vuosituhannen kolmannelle vuosikymmenelle tultaessa asiaan liittyvässä retoriikassa on ollut mukana niin tuottavuuden kasvuun ja innovatiivisuuden voimaan liittyvää taloudellista eetosta kuin alustatalouden mukanaan tuomien epäkohtien esiin nostamista (esim. Viitanen ym., 2017).

Tämä raportti kuvaa yhden hanketoiminnan¹ puitteissa tapahtuneen kehittämisen tavoitteita, etenemistä ja tuloksia, joka on kohdistunut sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien järjestötaustaisten toimijoiden alustatalouteen liittyvän toiminnan ja toiminnan oletettavissa olevien hyötyjen saavuttamiseen. Kehittäminen on sivunnut myös julkisen toimijan roolia palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa, mutta varsinaisesti kehittämisen fokus ei ole ollut siinä. Pohjoismaissa järjestöjen ja julkisten toimijoiden (valtio, kunnat, maakunnat) suhteet ovat olleet läheiset ja järjestöillä on ollut merkitystä, muun muassa hyvinvointivaltion palveluihin ja muuhun tukeen liittyvien toimintapoliitikoiden muotoiluun (esim. Pestoff, 1990, s. 79; Karttunen ym., 2013, s. 22). Yleishyödylliset hyvinvointia tukevat järjestöt ja sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavat järjestötaustaiset toimijat toteuttavat yhteiskunnallista tehtäväänsä, ja niillä on keskeistä yhteiskunnan toimintaan liittyvää merkitystä (Möttönen, 2005, s. 10–120; Niemelä, 2019, s. 79).

Keskeinen kehittämisen tavoite on ollut järjestötaustaisille toimijoille tarkoitettun yhteisen alustan yhteiskehittäminen, mallintaminen ja toteuttaminen. Sitä ei siis ole ollut olemassa kehittämisen alkaessa. Aikaansaatavan alustan toivotaan lisäävän järjestöjen keskinäistä yhteistyötä ja niin sanottuja synergiaetuja eli ”yhteistä hyvää”. Perimmäisenä tavoitteena toivotaan, että järjestötaustaisten toimijoiden palvelujen käyttäjinä olevien asiakkaiden hyvinvointi lisääntyy, vaikka tämä raportti ei jälkimmäiseen kysymykseen keskity.

¹ Yhteisen hyvän alusta -hanke (1.10.2018–30.9.2020) toimi kolmen itäsuomalaisen maakunnan alueella Etelä-Savossa, Etelä-Karjalassa ja Pohjois-Savossa. ESR-rahoitteista hanketta hallinnoi Sociala Oy ja osatoteuttajana oli Diakonia ammattikorkeakoulu. Hankkeessa on tehtiin yhteistyötä niin palvelujen tuottajajärjestöjen kanssa kuin kohdealueella olevien palvelujen järjestäjien kanssa.

Mitä vahvemmin kysymys on kokonaan uudesta tuotteesta tai palvelusta, sitä merkittävämpää on suunnittelu ja mallinnukset. On vaikea kuvitella kehittämistä ilman julkilausuttua tavoiteltavaa asiantilaa ja keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Asiantuntemuksen ja yhteistyön keinoin aikaansaadut mallinnukset ovat osa kehittämistä. Mallien kautta edetään palvelujen tai tuotteiden kokeiluun. Kokeilut edellyttävät huolellista suunnittelua ja kokeilun edellyttämää asetelmaa, jotta saadaan tarvittavaa ja luotettavaa tietoa kokeilun kohteena olevan palvelun tai tuotteen toimivuudesta ja käytettävyydestä. Kokeilujen avulla kehittämisen kohde saatetaan sellaiseen muotoon ja sisältöön, että se voidaan ottaa käyttöön. Yleensä palveluun tai tuotteeseen liittyvää kehittämistä tapahtuu käyttöönoton jälkeenkin. Esimerkiksi tietokoneohjelmistot ovat tyypillisesti tällaisia, ja myös palveluja pyritään kehittämään muun muassa asiakaspalautteen, hallinnollisten uudistusten ja lainsäädäntömuutosten vuoksi.

Keskeisesti sosiaali- ja terveystalvelujen toimeenpanoa suuntaavat valtionhallinnon ohjausmekanismit: resurssiohjaus, normatiivinen ohjaus ja ohjelmaperusteinen ohjaus. Kuitenkin paikallisesti palvelujen sisällöissä ja toimeenpanon rakenteissa on huomattavia eroja erilaisten paikallisten hallinnollisten rakenteiden toteutuksen vuoksi. Näin on sosiaalihuoltolakiinkin liittyvien toimintamuotojen ja palvelujen resurssien, toteutuksen ja sisältöjen osalta. Paikalliset ratkaisut näkyvät myös kuntien kilpailuttamien tai ostopalveluna hankkimien palvelujen käytössä. Palveluja tuottavat paitsi yksityiset yritykset, myös järjestötaustaiset toimijat.

Viime vuosina järjestöt ovat tuoneet esiin, ettei palveluja järjestettäessä järjestötaustaisten toimijoiden tuen ja palvelujen sisältöjä eikä luonnetta riittävästi ymmärretä. Lisääntyvää huolta on myös osoitettu siitä, että riski järjestöjen syrjäin jäämisestä sosiaali- ja terveystalveluja uudistettaessa kasvaa. (Heimonen, 2019, s. 250–251.) Muun muassa edellä mainituista syistä on alettu pohtia mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä ja yhdistää voimavaroja (esim. Karttunen ym., 2013).

2 TAVOITTEET, KEHITTÄVÄ ARVIOINTI JA TOIMINNAN MERKITYKSEN OSOITTAMINEN

2.1 Kehittämisen ideologia uuden toimintatavan kehittämisessä

Tässä julkaisussa keskitytään järjestöjen keskinäisten synergiahyötyjen saavuttamiseen liittyvän alustaratkaisun kehittämisen kuvaamiseen. Kehittämisessä on olennaista saada aikaan sellainen mekanismi, jolla kehittämisen tavoitteena olevat tuotokset ja vaikutukset aikaansaadaan. Yleisenä tavoitteena on ollut kehittää järjestötaustaisten palvelutuottajien sopimus pohjainen ja digitaalinen alustapalvelu. Tavoiteltavana tuotoksena on ollut myös saada aikaan yhteisoppimisen toimintatapoja ja käytäntöjen jakamista.

Tavoitteiden saavuttamisen keinoina on käytetty järjestöille tarjottua tukea, joihin on kuulunut yhteistä työskentelyä (työpajatyöskentely) ja informatiivisia aiheeseen liittyviä esityksiä (”koulutustuki”). Käytettävien keinojen on toivottu edistävän edellä mainittujen tavoitteiden ohessa järjestöjen sopeutumista nykytilanteeseen, orientoitumista tulevaan (”muutoksen tukeminen”) ja edellytyksiä uusien ratkaisujen hakemiseen (”innovaatio-osaaminen”).

Järjestöjen yhteinen työskentely on toiminut kehittämisen mekanismina. Työskentelyn perustana on ollut kehittämisen ajattelu- ja toimintatapaa suuntaava ideologinen ja menettelytavallinen lähtökohta, joka ei kuitenkaan ole ohjelmallisesti säädellyt kaikkia kehittämisen kuluessa tehtyjä ratkaisuja. Kehittämistä käynnistettäessä kehittämisen ideologista perustaa rakennettiin Sociala Oy:n tilaaman Futurice Oy:n koulutuksen kautta. Futuricen Oy:n Lean Service Creation (LSC) -menetelmään yhdistyy Lean Startup, Agile Software (ketterät menetelmät) ja Design Thinking (muotoilu-/designajattelu) -menetelmät hyödyntäen näitä teemoja ja käytäntöjä askeleittain eteneväksi prosessiksi ja työskentelypohjiksi (Toiminen ym., 2018).

Lean Startup -menetelmän pohjana toimii Lean-ajattelu, joka korostaa työntekijöiden motivoituneisuutta, aktiivisuutta ja innovatiivisuutta kehittämiseen (Tammelin ym., 2016, s. 2). Olennaista siinä on, että mallia sovellettaessa tiedetään yksiselitteisesti se, mikä on tuotteen – tai palvelun – arvo ja mikä puolestaan on *muda*, eli hukkaa. Lean käsitteistöön kuuluu myös ns. imuohjauksen käsite,

jolla tarkoitetaan sitä, että palvelua (tai tuotetta) tarjotaan vain silloin, jos asiakkaat sitä haluavat ja palvelua kysyvät. (Mäkijärvi, 2013, s. 90). Lean Startup menetelmässä Lean-ajattelua sovelletaan pyrkimällä rakentamaan ideasta kestäväää liiketoimintaa. Visioon pääsemiseksi tarvitaan strategia, joka sisältää liiketoimintamallin, tuotesuunnitelman ja käsityksen sijoittumisesta kilpailukentässä. Strategia edustaa niitä oletuksia ja valintoja, joilla pyritään synnyttämään suoraa arvoa asiakkaille ja kasvattamaan yritystä. Tuote on strategian lopputulos ja se väline, jolla arvoa ja kasvua pyritään synnyttämään. (Ries, 2016, s. 38–39, 101) Yrityksen strategialta ja sen tavoitellulta tuotteelta vaaditut kokeet tulee valita jäsentämällä strategia yrityksen arvojen ja kasvun hypoteeseihin. Tässä tarkoituksessa käytetään käsitettä Minimum Viable Product (MVP) – pienin mahdollinen tuote, joka auttaa seuraavan oppimisaskelen ottamisessa. (Ries, 2016, s. 30) Strategian, liiketoimintamallin ja tavoitellun tuotteen hypoteesin todentamiseksi markkinoilla pitää tehdä kokeita tuotteella, ja saatujen tulosten perusteella tavoiteltua tuotetta pitää optimoida. (Ries, 2016, s. 38–39, 101.) Agile Software -menetelmän mukaan kehittäminen tapahtuu nopeissa sykleissä, joiden aikana tuotteen tarpeiden määrittely tarkentuu (Ketterän ohjelmistokehityksen julistus, 2001). Design Thinking -menetelmän mukaan taas luovuus ja rationaalisuus ovat tiiviisti mukana tuotekehityksessä ja liiketoiminnassa, sitä ei ole rajoitettu omaksi irralliseksi vaiheeksi (Brown, 2008, s. 2).

LSC-menetelmä on avoin työkalupakki, joka perustuu muotoilun perinteisiin ja ohjelmistokehityksen ketteriin perinteisiin. Keskeisenä siinä on käyttäjätarpeiden ymmärtäminen, palvelujen konseptointi ja luotujen palvelukonseptien nopea testaaminen. LSC-menetelmä tukee uusien digitaalisten palveluiden kehittämisprosessia siihen sisältyvien työkalujen (Customer Groups, Insight, Concept and Value Proposition ja Business Model & Market Size -kanvaasit) avulla. (Toiminen ym., 2018)

Kehittämiseen keskeisesti osallistuvalla projektihenkilöstölle annetun koulutuksen puitteissa pyrittiin rakentamaan lähtökohdat järjestöaustaisten toimijoiden kanssa työskentelyyn. Koulutuksen kuluessa myös tuotettiin osittain yhteistä ymmärrystä siitä aineistosta, jota saatiin kehittämisestä vastanneen projektihenkilöstön ja järjestöjen edustajien yhteisistä kokoontumisista eli työpajatyöskentelystä.

2.2 Kehittämisen tavoitteet

Verraten yleisesti voidaan sanoa, että Yhteisen hyvän alusta -hankkeen kehittäminen on perustunut kehittävän arvioinnin ajatukseen, johon on sisältynyt ajattelu- ja toimintatapojen tasolla keskenään erilaisia elementtejä. Olennaista kuitenkin on ollut, että kehittäminen on tapahtunut yhteistyössä kehitettävän kohteen osallisten ja asiantuntijoiden kanssa.

Kehittämisen kolme keskeisintä tavoitetta ovat:

1. Kehittää palveluntuottajien kanssa yhdessä palvelujen laatua ja tuottavuutta lisäävä sopimuspohjainen ja digitaalinen alustapalvelu.
2. Rakentaa palveluntuottajien kanssa yhdessä vertaisoppimista ja yhteistä liiketoimintaa tukeva systeemi.
3. Tukea järjestöjä nykyisessä järjestötoiminnan muutostilanteessa (”muutos-tuki”) ja uuden kehittämisessä (”innovaatio-osaaminen”).

Tavoitteiden saavuttamisen kriteerit ja keinot on kuvattu yksityiskohdittain liitteessä 1.

Keskeisimpänä hankkeen aikana tapahtuvan kehittämisen tavoitteena on siis luoda alustapalvelu, johon osallistumalla järjestötaustaiset palveluntuottajat voivat saavuttaa keskinäisiä synergiaetuja. Tällaisia mahdollisia synergiaetuja voisivat olla esimerkiksi järjestötaustaisten palveluntuottajien infrastruktuuriin liittyvien hankintojen keskittäminen niin, että kaikki niihin osallistuvat palveluntuottajat hyötyvät hankinnoista taloudellisesti ja hankintojen laadun osalta. Hankintoja voisivat olla vaikkapa palvelujen vaikutuksia koskevien mittareiden hankinta, mittareiden käyttöä koskeva koulutus ja vaikutusten arviointia edellyttävien tietoteknisten järjestelyjen toteuttaminen niin, että käytettävä tekniikka on sujuva osa käytäntöjä. Yhteinen alusta voisi myös toimia keskeisenä arenana sellaisille palvelujen järjestämisestä, tilaamisesta ja tuottamisesta koskeville kysymyksille, jotka koskettavat kaikkia järjestötaustaisia palvelun tuottajia. Palveluja käyttävien asiakkaiden näkökulmasta voisi olla tarkoituksenmukaista saada näkyville palvelujen paikka ja sisältö esimerkiksi palvelutarpeen arvioinnin, asiakassuunnitelman teon ja muun palveluprosessin kokonaisuudessa. Näin palveluista tulee läpinäkyvämpiä ja myös palvelujen vaikutuksista voidaan tehdä paremmin selkoa, mitä asiakkaiden oikeuksia koskeva lainsäädäntökin edellyttää.

Toteutettavan arvioinnin avulla tehdään kehittämisen tulokset näkyviksi. Tässä raportissa pyritään osoittamaan, mitä merkitystä kehittämisellä on ollut asetettujen tavoitteiden ja toiminnassa saavutettujen saavutusten kannalta. Kehit-

täminen on asetelmaltaan ex-ante-arviointia. Tavoitteena on ollut rakentaa sellainen mahdollisimman toimiva järjestötaustaisten palvelutuottajien ajattelu- ja toimintatapa, jossa saavutetaan yhteisiä hyötyjä. Sen konkreettisena ilmenemis- muotona on ”alusta”, jolla on tarkoitus vastata haasteisiin, joita sosiaali- ja terveyst- palvelujen uudistamisen tarpeisiin, rakenteisiin ja käytäntöihin sisältyy.

Asiaan liittyvää hanketoimintaa käynnistettäessä ei ollut vielä selvillä, minkä muodon alusta konkreettisesti tarkasteltuna saa, mitä sen ylläpito ja ajan tasalla pitäminen vaatii ja mitä resursseja se tulevaisuudessa edellyttää. Ex-ante-arviointi keskittyy siis kehitettävien välineiden ja toiminnan aikaansaamisen merkitykseen tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Asetelmaltaan kehittämässä katse kää- netään tulevaisuuteen.

Toisaalta kysymys on myös toiminnasta ja keinojen käytöstä, joka tapahtuu tässä ja nyt, ja sen tarkoituksenmukaisuutta ja saavutuksia suhteessa tavoitteiden toteuttamiseen on syytä tarkastella reaaliaikaisesti ja myös jälkikäteen. Erityises- ti kehittämistoimintaa päätettäessä on tuotava esille toiminnan ja keinojen tar- koituksenmukaisuus ja onnistuminen. Kehittämistä tarkastellaan myös ”ex-post”, toisin sanoen tällöin palataan kysymykseen mitä on saatu aikaan.

Keskeinen kehitettävän toiminnan ja välineen (”Yhteisen hyvän alusta”) mer- kitys perustuu siihen, millä tavoin se kykenee palvelemaan järjestötaustaisten palvelutuottajia ja palvelujen järjestäjiä sekä heidän välistä yhteistyötään. Toinen keskeinen merkitys on järjestötaustaisten palveluntuottajien erityisen toimintafi- losofian näkyväksi tekeminen sekä aseman säilyttäminen ja vahvistaminen tilan- teessa, jossa yksityinen voittoa omistajilleen tavoitteleva palvelutuotanto kasvaa.

2.3 Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuotettu aineisto

Kuten aikaisemmissa luvuissa on tullut ilmi, kehittämiseen keskeisesti osallistu- valle ohjaus- ja projektiryhmälle tilatun koulutuksen puitteissa (LSC) pyrittiin rakentamaan lähtökohdat järjestötaustaisten toimijoiden kanssa työskentelyyn. Koulutuksen kuluessa myös tuotettiin osittain yhteistä ymmärrystä siitä aineis- tosta, jota saatiin kehittämisestä vastanneen projektiryhmän, järjestöjen ja palve- lujen järjestäjien yhteisistä työpajatyöskentelyistä.

Keskeisimpänä kehittämisen keinona onkin ollut edellä mainittu työpajatyö- skentely. Sen puitteissa järjestötaustaisille palveluntuottajille tarjottiin a) koulutus- ta ja b) muutostukea.

Keskeisimmät keinot olivat seuraavat:

1. Koulutuskokonaisuus, jonka lähtökohtana oli yhdessä oppiminen ja niin sanottujen hyvien käytäntöjen levittäminen (Joensuu, Mikkeli, Kuopio).
2. Alustaa koskevien tarpeiden ja odotusten selvittäminen tarvittavien mallinnusten tekemiseksi (”Yhteisen hyvän alusta”, järjestötaustaisten palveluntuottajien toiminnan mallinnukset ja palvelujen järjestäjien haastattelut).
3. Järjestöjen toiminnan kuvaamiseksi mahdollisimman käyttökelpoisen mallin hakeminen tutkimuskirjallisuudesta (teoreettisen legitimiteetin tarve).
4. Järjestötoimijoiden ja hanketoimijoiden yhteiskehittäminen toiminnan mallinnusten aikaansaamiseksi.

Työpajatyöskentelyä ennen ja osittain myös niiden välillä toteutettiin myös joitain paikallisia asiantuntijahaastatteluja. Järjestöjen ja säätiöiden asiantuntijoiden yksilö- tai fokusryhmähaastattelujen tarkoituksena oli paitsi selvittää kohteena olevien organisaatioiden kehittämistarpeita, myös esitellä kehittämisen tavoitteita, kartoittaa järjestöjen halukkuutta mukaan lähtemiseen ja kannustaa osallistumiseen (rekrytointi kehittämiseen). Edellä mainittujen tarkoitusten ohessa järjestöjen näkökulmaa saatiin järjestöjen paikallisesta toimintakentästä ja kilpailullisilla markkinoilla toimimisesta. Myös järjestöjen lisäkoulutustarpeita ja digitaalisen alustan potentiaalisia hyödyntämisedellytyksiä ja -mahdollisuuksia haastateltavat saivat pohtia. Kuopiossa keskustelut käytiin Kuopion seudun päihdepalvelusäätiössä ja Tukeva-työvalmennussäätiössä. Mikkelissä kartoitettiin Mikkelin toimintakeskuksen ja Viola ry:n lähtökohtia. Savonlinnassa lähestyttiin Hopearanta ry:n yhtiöittämää palvelutalo Hopearanta Oy:tä. Juvalla keskusteluja käytiin Juvan vanhainkoti ry:n ylläpitämän palvelukeskus Kuharannan kanssa. Joensuussa haastateltiin Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistyksen kahta edustajaa varsin yleisellä tasolla järjestöjen roolista alueella. Myös Honkalampi-säätiössä pidettiin yksi haastattelu. Neljää palvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation edustajaa (palvelun tilaaja) haastateltiin kehittämisen kuluessa keväällä 2019 järjestöjen vahvuuksista, kilpailutusten kriteereistä ja digitaalisten välineiden hyödyntämisestä (Määttä, 2019a). Syksyllä 2019 haastateltiin neljää palvelun järjestäjää (palvelun tilaaja) palveluntuottajan valinnasta (Määttä, 2019b). Kesällä 2020 palvelualustan ensimmäistä mallinnusta esiteltiin kuudelle kehittämisessä mukana olleelle järjestävän tahon edustajalle ja pyydettiin heidän kommenttejaan alustalla oleva tiedon mahdollisesta hyödyntämisestä, mikä työntekijäryhmä tietoa voisi hyödyntää sekä mahdollisia kehitysideoita alustan suhteen (Määttä & Auvinen, 2020).

Tarpeiden ja odotusten fokusoituminen suuntasi osaltaan järjestöjen toimintaa kehittämisen mukaan lähtemiseen. Osa palveluntuottajajärjestöistä totesi kehittämisen alkuvaiheessa, että heillä ei ole tällä hetkellä sellaisia tarpeita, intressejä ja edellytyksiä, että mukaan lähteminen olisi perusteltua. Kehittämistoimintaan osallistumista ei ollut omiaan motivoimaan esimerkiksi palveluntuottajan paikallinen asema, jossa se tuotti palveluja kunnille sopimus pohjaisesti ilman kilpailuasetelmaa (esimerkiksi paikallinen kaupunkikohtainen yleinen sopimus järjestötaustaisen palveluntuottajan kuten säätiön kanssa ja muiden kuntien asiakkaiden vastaanottaminen maksusitoumuksilla).

Toisaalta kehittämiseen osallistumista kannusti varsin yleinen mielenkiinto kehittämisen ydinkohteeseen (”alustaratkaisu”) ja järjestökohtaiset erityistarpeet. Järjestökohtaista vaihtelua oli myös sen suhteen, mitä resursseja kehittämiseen on käytettävissä sekä miten keskeisenä palvelutuotannon kehittämisen, järjestöjen keskinäisen yhteistyön ja järjestötaustaisten palveluntuottajien ja julkisen toimijan yhteistyön kehittäminen järjestöissä nähdään.

Mukaan lähtemisen kannusteet liittyivät erityisesti infrastruktuuriin (tietoteknologian hyödyntäminen, internet-pohjaiset ratkaisut, rekisterikäytännöt jne.), toiminnan läpinäkyvyyteen (asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, asiakasläheisyys, asiakaskokemus, palvelujen vaikutusten osoittaminen ja läpinäkyvyys) sekä järjestöjen yhteiskunnalliseen asemaan, toimintaorientaatioon (”strategia”, ”oman toiminnan ja vahvuuksien esittely”) sekä edellä mainittuihin tekijöihin liittyviin kehittämistarpeisiin. Tarpeisiin liittyvät osa-alueet otettiin työpajoissa puheeksi ja ne myös suuntasivat työskentelyä.

Keskeisenä kehittävän arvioinnin aineistona hankkeessa käytetään järjestötaustaisten palveluntuottajien kohtaamisissa yhdessä tuotettuja asiasisältöjä. Myös palveluntuottajien itsensä tekemiä toimintansa kuvauksia on käytetty. Luonteeltaan aineisto on keskustelumuiistiinpanoja (nauhoitettuja haastatteluja), työpajoissa tuotettujen dokumenttien hyödyntämistä, palvelujen sisältöön liittyviä dokumentteja ja palvelun tuotantoa koskevaa julkista materiaalia. Kehittämissä ja koulutuksessa mukana olleille järjestöille suunnattiin toteutuneen kehittämisen puolivälissä ja sen jälkeen myös kysely asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Keskeisenä kysymyksenä oli, lisäkö työpajatyöskentely työpajoissa vertaisoppimista ja yhteisymmärrystä kehittämisen kohteena olevista asioista.

3 KEHITTÄMISEN PROSESSI JA TULOKSET

3.1 Koulutuksen kautta kehittämiseen

Kehittämistä käynnistettäessä kehittämisen ideologista perustaa rakennettiin Sociala Oy:n tilaaman koulutuksen kautta Lean Service Creation (LSC) -menetelmästä. Ensimmäisessä koulutuspäivässä määriteltiin alustan asiakasryhmät: palveluntuottaja, palvelun järjestäjä, palvelujen käyttäjä. Lisäksi asiakkaiden näkökulmasta koottiin olettamuksia tarpeista ja yhteistyöprosesseista, jotka alustan oletetaan ratkaisevan. Futuricen toteuttaman ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen – johon siis olivat osallistuneet hankerahoitusta saaneet kehittäjätoimijat (Sociala Oy & Diak) – järjestöille tarjottiin kehittämiskohteiksi:

1. Strategian määrittelemistä ja päivittämistä.
2. Järjestöjen keskinäistä yhteistyötä.
3. Infrastruktuurin kehittämistä (erityisesti digitaaliset ratkaisut ja siihen liittyvä osaaminen).

Foturicen järjestämän toisen koulutuspäivän pohjana oli ensimmäinen järjestöjen kanssa toteutettu työpajatyöskentely ja siinä aikaansaatu tuotos. Koulutuspäivässä kehittämistä suuntaava ryhmä (projektitiimi) jäseni järjestöjen tuottamasta informaatiosta tulkintaa. Käytettävissä olevan informaation avulla määriteltiin LSC-menetelmää hyödyntäen kolme tärkeintä ongelmaa järjestöjen toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Keskeisten ongelmien määrittely perustui siis todellisuuden tulkinnalle ja saavutetulle konsensukselle järjestötapaamisen tuotoksista. Projektihenkilöstön tekemien tulkintojen mukaan järjestöjen yhteiskunnallista todellisuutta jäsentävät seuraavat ehdot: a) rahoitus vähenee, b) kustannuksen pyrkivät kasvamaan ja c) luottamus siihen, että järjestöjen keskinäisellä yhteistyöllä voidaan lisätä vaikuttavuutta ja tehokkuutta (käytössä olevien resurssien ja vaikuttavuuden suhde). Erityisesti tulkinta, että järjestöjen keskinäisellä yhteistyöllä voidaan lisätä vaikuttavuutta ja tehokkuutta, johti keskeisten ongelmien seuraavaan määrittelyyn. Ongelmina ja keinoina nostettiin esiin seuraavat asiat.

Ongelmat

1. Markkinatilanne – eli kysyntä ja tarjonta – muuttuu.
2. Palveluista aiheutuvien kustannusten rahoitus pienenee.
3. Kilpailu kiristyy.
4. Järjestöjen toiminnan systemaattinen kuvaaminen on tekemättä (palvelukuvaukset).

Keinot

1. Palveluntuottajien yhteistyö ja kumppanuudet.
2. Palveluntuottajan tunnettavuus (”brändi”).
3. Digitaalisuuden lisääminen ja siihen liittyvä osaaminen.
4. Järjestölle kohdennettava muutostuki (toiminnanjohtajan rooli).

Tulkittujen ongelmien ja valittujen keinojen välillä vallitsee yhteensopimattomuutta. Kehittämisessä ei luonnollisestikaan pyritty ratkaisemaan makrotason kysymyksiä. Keinot ovat pääasiassa sellaisia, että niillä voidaan edistää järjestöjen tilannetta välillisesti ja ikään kuin pienin askelin. Järjestötoimijoille järjestetyissä työpajoissa järjestöjä pyydettiin vielä avaamaan ongelmiin ja keinoihin liittyviä tekijöitä ja kehittämishaasteita oman järjestönsä näkökulmasta.

Koulutus jatkui vielä elokuun 2019 ajan, jolloin projektitiimi kävi läpi kesäkuussa työpajoista saadun palautteen ja jatkoi alustan mallinnusta järjestöjen keskinäisen yhteistyön näkökulmasta. Tämän lisäksi tehtiin oletuksia kehitettävän alustan liiketoimintamallista.

3.2 Työpajatyöskentelyn kulku

Yhteisen työskentelyn tarkoitus ja järjestöjen oman toimintansa kehittämistarpeet

Järjestöjen yhteinen työpajatyöskentely – yhteiskehittäminen – on toiminut kehittämisen mekanismina. Käsitteeseen on sisällytetty toive siitä, että eri kehittämisessä mukana olevien osallisuus vahvistuu (Kostilainen ym., 2020, s. 41). Tässä raportissa yhteiskehittämisellä tarkoitetaan sitä, että valittua keinovalikoimaa käyttäen tavoitteet on pyritty saavuttamaan kehittämiseen osallistuvien yhteistyöllä. Työpajoissa toteutetussa yhteiskehittämisessä mukana olivat järjestöt ja palvelujen järjestäjät.

Työpajojen tarkoituksena oli motivoida järjestöjä asetettujen tavoitteiden mukaiseen kehittämiseen sekä olla järjestöjen tukena ja tavoitteiden mukaisen toiminnan keskeisinä suuntaajina. Työpajatyöskentely tapahtui Joensuussa, Kuopiossa ja

Mikkelissä. Näitä kehittämistilaisuuksia varauduttiin toteuttamaan kymmenen kertaa kussakin kaupungissa. Kiintein järjestötaustaisten kehittäjien ryhmä oli Joensuussa erityisesti Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistyksen työntekijöiden osallistumisen ansiota. Työpajatyöskentelyn mallina olivat päivän teemaan virittävät alustukset (Liite 2) ja pienryhmätyöskentely. Työskentelyyn johdattelevien esitysten pitäjissä ja sisällöissä oli paikkakuntaakohtaista vaihtelua. Osa alustajista osallistui myös työpajatyöskentelyihin.

1/10 Huhtikuu 2019 Järjestöjen selviytymisohjelma ja toimintaympäristö

Orientaationa työpajatyöskentelyn aloittamiseen oli esitys järjestötoiminnan nykytilanteesta ja tulevaisuusskenaarioista. Muita työpajatyöskentelyyn ohjaavia teemoja olivat muun muassa järjestöt maakunnan voimavarana ja osana maakunnan palveluja, järjestötoiminnan maakunnallisen kontekstin esittely sekä systeemiymmärryksen rakentamiseen liittyvät tietotarpeet.

Yhteinen työskentely jäsenyi järjestöjen strategiaan, yhteistyöhön ja infrastruktuuriin liittyviin kysymyksiin. Ensimmäisen työpajan tuotoksina olivat hahmotukset järjestöjen yhteistyön, strategian ja infrastruktuurin (muun muassa digiosaaminen ja teknologia) nykytilanteesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuudennäkymistä. Järjestöjä ohjattiin jatkotyöskentelyyn oman toimintansa kuvaamiseksi (kysymys läpinäkyvyydestä järjestäjälle, tilaajalle, tuottajalle ja asiakkaille).

2/10 Kesäkuu 2019 Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä

Päivän alustuksena kuultiin esitys, jonka teemana oli kilpailukykyyn lisääminen yhteistyöllä, erityisesti palvelujen hinnoittelun ja tarjousten tekemisen kysymykset. Myös maakunnallisten toimijoiden esityksiä hankinnoista kuultiin.

Työpajatyöskentely keskittyi järjestöjen tueksi tarjottavan yhteisen alustan kehittämiseen. Digitaalisen alustan ensimmäinen luonnos esiteltiin osallistujille. Yhdessä keskusteltiin esitetyn alustamallinnuksen vahvuuksista, kehittämistarpeista ja parannusehdotuksista. Myös kehittämisen tapaa ja ajoitusta pohdittiin.

Tapaamiseen tuotiin järjestöjen tuottaman informaation perusteella rakennettu ja palvelujen toimeenpanon mallinnukseen sijoitettu systeemikuvaus. Järjestöjä ohjeistettiin tuottamaan ideaalitasoinen asiakasprosessin kuvaus, eli kuvaus siitä, kun asiat sujuvat ja palvelun tavoite saavutetaan. Kuvauksen tarkoituksena oli tuoda eri osapuolille läpinäkyvyyttä asiakastason palveluprosessiin ja ymmärrystä siihen, minkä mekanismien varassa tavoitteet saavutetaan (käyttöteoria).

3/10 Syyskuu 2019 Järjestöjen brändi, palveluiden markkinointi ja asiakasymmärrys

Päivän alustukset liittyivät palveluiden tuotteistamiseen ja markkinointiin sekä sote-palveluiden hankintaan ja valvontaan. Esitykset pidettiin myös teemoista ”asiakasarvoa yhteisellä alustalla” ja ”kehittävän arvioinnin näkökulma aikaansaatavaan yhteiseen hyvään” (systemiymmärrys, palvelut ja asiakkaan toiminta). Varsinainen työpajatyöskentely ja keskustelu liittyivät asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen ja markkinointiin. Keskustelua käytiin asiakastarpeista, palveluista, markkinoinnista ja brändin rakentamisesta.

Kolmanteen työpajaan tultaessa oli saatu rakennettua sekä systemikuvauksia järjestöjen palvelutoiminnasta että asiakasprosessien kuvauksia. Järjestöjen edustajien kanssa sovittiin, että työskentelyä jatketaan puuttuvien kuvausten saamiseksi.

4/10 Lokakuu 2019 Palveluiden kehittäminen, laatu ja vaikuttavuus

Päivän teemoihin liittyvien alustusten jälkeen – ja osittain työskentelyn lomassa – käytiin keskustelua laadun käsitteestä, palveluiden käyttäjäasiakkaiden järjestäjätahojen edustajista ja käyttäjäasiakkaiden tarpeista. Edellä mainitut teemat kytkeytyivät alustatalouden kysymyksiin, työryhmätyöskentelyyn osallistuvien järjestöjen tieto- ja osaamistarpeisiin sekä alustan kehittämisen tilaan ja vaiheeseen.

Neljännessä työpajassa myös palattiin aikaisempien työpajojen teemoihin. Käyty keskustelu liittyi varsin väljästi kehittämisen kohteena olevaan alustarakaisuun. Järjestöjen informaatiotarpeiden näkökulma hallitsi käytyä keskustelua. Toisaalta niin palvelun tilaajan, tuottajan kuin asiakkaidenkin katsottiin tarvitsevan informaatiota, joka koskee palvelun erityispiirteitä. Tietotarpeet liittyivät erityisesti palvelujen kohdentamisen kysymyksiin (palvelujen sisältö ja odotettavissa olevat vaikutukset). Myös tulevaisuuden hahmottelua tehtiin. Kuopion työryhmätyöskentely jouduttiin perumaan, sillä ilmoittautuneita työpajatyöskentelyyn ei juuri ollut.

5/10 Marraskuu 2019 Sote -palveluiden juridiikka ja järjestöjen sopimushallinta

Esityksissä käytiin läpi muun muassa olemassa olevaa palvelujen järjestämiseen liittyvää lainsäädäntöä, tulevaisuudennäkymiä ja muutostarpeita. Päivä päättyi työpajatyöskentelyyn.

6/10 Joulukuu 2019 Asiakasohjaus ja palvelupolut

Päivän esityksinä kuultiin kuvauksia toimintamalleista ja kokeiluista, joiden tavoitteena on hoitoon pääsyn ja palveluiden saatavuuden parantaminen. Näistä voidaan mainita Siun Soten yhteisasiakastoiminnan malli, jossa asiakas otetaan mukaan palvelukokonaisuutensa suunnitteluun. Myös esimerkiksi Ylä-Savon valinnanvapauteen liittyvää henkilökohtaisen budjetin kokeilua esiteltiin.

Alustan kehittämiseen liittyvän puheenvuoron käytti Sociala Oy:n edustaja esittelemällä nykyisen toimintaympäristön muutosta ja digitaalisen alustan paikkaa siinä. Päivään kuului myös yhteistä työskentelyä. Mikkelin työpaja peruttiin osallistujien vähyyden takia.

7/10 Tammikuu 2020 Yhteensovittava johtajuus ja strategiatyö

Järjestöjen toiminnan luonteen muutoksen ulottuvuuksiksi nostettiin seuraavat: poliittis-yhteiskunnallinen, taloudellis-resurssinen, sosiaalinen, tekninen ja eettis-laadullinen. Yhteiskunnallisessa kontekstissaan järjestöjen toiminnassa tapahtuu muutoksia suhteessa edellä mainittuihin osa-alueisiin. Vaikuttavia palveluja järjestettäessä ja tuotettaessa eri sektoreiden ja hallinnonalojen yhteistyön koordinoinnin tarve korostuu. Päivä päättyi yhteiseen työpajatyöskentelyyn.

8/10 Helmikuu 2020 Data-analytiikka ja tiedolla johtaminen

Joensuussa työpaja toteutettiin yhdessä Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n kanssa teemalla Tekisimmekö yhteistyötä? – yhteistyön eri muodot. Päivän aiheina olivat alihankinta, konsortio, toiminta kolmannen sektorin taloushallinnan tukena sekä osuuskuntamalli ja alustamalli yhteistyön muotoina.

Kuopion työpajan teema oli tiedolla johtaminen ja data. Teemat liittyivät palvelujen vaikutusten tavoittamiseen, mittarikysymyksiin ja näyttöön perustuvien käytäntöjen toimeenpanoon. Valmisteltuja puheenvuoroja pidettiin palveluiden toimeenpanon kysymyksestä, sosiaalihuollon tietopohjasta ja sen hyödyntämisestä, 3X10D mittarin käytöstä osana palveluprosessia ja asiakkuuden suunnittelusta työikäisiin kohdistuvassa sosiaalityössä Kuopiossa. Myös Yhteisen hyvän alustan mallin nykytilanne esiteltiin. Mikkelin työpaja peruttiin vähäisen osanottajamäärän takia.

9/10 Huhtikuu 2020 Digitaaliset työkalut arjessa ja liiketoiminnassa

Viimeistä edeltävä työpaja järjestettiin kevään 2020 poikkeustilanteen takia etätyöpajana. Työpajaan osallistuivat kolmen maakunnan järjestötoimijat ja sidosryhmien edustajia. Kaikkiaan osallistujia oli neljäkymmentä. Puheenvuoroissa käsiteltiin palvelujen ja toimintojen muutoskykyä ja ratkaisukeskeisyyttä sekä asiakaslähtöistä palveluiden markkinointia digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntäen.

10/10 Kesäkuu 2020 Yhteiskuntavastuullisen sote- ja työllisyyspalveluiden tulevaisuus

Kymmenes työpaja toteutetaan etätyöpajana syyskuussa 2020. Työpajan ohjelmassa on katsaus tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelmaan, Socialan hankintarenkaan toimintaan ja järjestöjen palvelutuotannon maisemaan 2020 sekä Yhteisen hyvän alustan esittely.

3.3 Mallinnukset, systeemiymmärrys ja palvelujen läpinäkyvyys tuloksina

Yhteisen hyvän alustan malli

Varsin nopeasti kehittämisen alkuvaiheessa järjestöille oli jo esitettävissä luonnos Yhteisen hyvän alustan rakenteesta (digitaaliseksi tarkoitettu). Malli kehittyi ja sai muotonsa kehittämisessä saatua palautetta hyödyntäen. Konkreettista mallin kehittelyä ei työpajoissa tehty siinä mielessä, että itse mallinnus olisi ollut erityiskysymyksiin ja osa-aluein käsiteltävänä kussakin työpajassa. Osallistujia kuultiin ja malli hioutui kehittämisen kuluessa mallin kehittämisvastuun ollessa projektiryhmällä.

Teknisessä merkityksessä Yhteisen hyvän alusta tarkoittaa internetissä toimivaa avointa ohjelmistoa, joka toimii palvelunjärjestäjien tukena palveluja tilattaessa, ja jonka avulla järjestötaustaiset palveluntuottajat voivat tarvittaessa löytää kehittämisen ja palvelutuotantonsa tueksi muita järjestötaustaisia toimijoita. Yhteisen hyvän alusta on avoin digitaalinen ympäristö. Alustan käyttö ei edellytä kirjautumista. Kirjautumista vaaditaan ainoastaan yhteiskehittämisen alueille.

Alustaratkaisun avulla pyritään edistämään järjestöjen yhteistyötä synergiaetujen lisäämiseksi. Mahdollisia yhteistyön alueita ovat liiketoimintaosaamisen valmennus, palveluiden markkinointi järjestöyhteistyönä, kehittämishankkeet ja

laadun johtaminen, kilpailutuksiin osallistuminen yhteistarjouksin sekä ruoka-aineiden ja hygieniatarvikkeiden yhteishankinnat (kuvio 1). Hankkeen aikana taroituksenmukaisiksi yhteishankinnoiksi ovat osoittautuneet ateriaraaka-aineiden, hygieniatarvikkeiden ja asiantuntijapalveluiden yhteishankinnat. Ratkaisuun sisältyy palvelujen hakemista edistävät haku- ja karttapalvelut.

Tekninen ratkaisu tarjoaa tietoa mahdollisista kumppaneista ja alueella käynnissä olevista yhteistarjouksista. Järjestöllä on mahdollisuus esittää yhteydenotto-pyyntö ja kutsu yhteistyömahdollisuuksien lähempään arviointiin.

Sociala Oy:n mukaan alustan keskeinen toiminnallisuus liittyy järjestöjen keskinäisen yhteistyön vahvistamiseen ja palveluiden kehittämiseen, kuvaamiseen ja markkinointiin. Alustalla jaetaan tietoa ja osaamista osajaverkoston kautta, organisoidaan yhteisiä hankintoja hankintarenkaan kautta sekä suunnitellaan ja toteutetaan yhteisiä tarjouksia.

Alustalla on ominaisuuksia, jotka mahdollistavat järjestöjen palvelutuotannon ja toiminnon kuvaamisen yhdenmukaisella tavalla. Mallinnukseen sisältyy myös asiantuntijaprofilien ylläpito sekä käytettäviksi tarjoutuneiden asiantuntijoiden hakutoiminto. Yhteisten hankintojen osalta on verkkokaupan ja Socialan hankintarenkaan toiminto (Kuvio 1).



Kuvio 1. Digitaalisen alustan mallinnus

Mallinnukseen sisältyviä vielä avoimia ja kehitteillä olevia mahdollisuuksia ovat muun muassa yhdyspinnat hankintarekistereihin.

Keskeisten toimintojen roolijako on kuvattu taulukossa 1. Ne on määritelty Socialan, järjestöjen ja palvelujen järjestäjien luokissa. Käyttäjien rooleihin ja oikeuksiin sisältyvät sisällön luonti, alustalle kirjautuminen, web-analytiikka, kohdennettu viestintä, käyttäjähallinta, kommunikaatio sekä ja seuranta ja raportointi.

Taulukko 1. Alustan käyttöön liittyvät roolit ja oikeudet.

	Sisällön luonti	Alustalle kirjautuminen	web-analytiikka	Kohdennettu viestintä	Käyttäjähallinta	Kommunikaatio	Seuranta ja raportointi
Sociale	Sociale luoja ja julkaisee kaikille avointa sekä vain kirjautuneille tarkoitettua sisältöä		Sociale voi seurata alustan ja sisältöjen käyttöä (julkisen ja extranet)	Sociale lähettää automaattisesti manuaalisesti sähköpostiviestejä järjestölle ja maakunnille	Socialan käyttäjillä on pääsy tarvittaviin sisältöihin ja toiminnallisiin	Sociale voi jakaa yhteiskeskittävää tarvittavia tietoja järjestöjen ja maakuntien ammattilaisten kanssa	Sociale koostaa yhteiskeskittävien palveluiden tilastoja ja koostaa alustalla olevaa dataa hyödyntämällä
Järjestöt	Järjestöt luovat ja julkaisevat kaikille avointa sekä vain kirjautuneille tarkoitettua sisältöä (mm. palvelukuvaukset, yhteistarjojen ja yhteiskeskittämisen dokumentit)	Järjestöt haakevat Socialan osakkaaksi ja sitä kautta saavat oikeudet alustalle.			Järjestöjen käyttäjillä on pääsy tarvittaviin sisältöihin ja toiminnallisiin	Järjestöt voivat jakaa keskenään Socialan ja maakuntien kanssa yhteiskeskittämisessä tarvittavia tietoja	Järjestöt laativat itsearvioinnin ja saavat siitä raportin
Palvelujen järjestäjät	Palvelujen järjestäjät luovat ja julkaisevat kirjautuneille tarkoitettua sisältöä (ilmoitukset palvelutarpeesta)	Palvelujen järjestäjät operoivat pääasiassa julkisella alustalla osallistuessaan yhteiskeskittämiseen he tarvitsevat tunnukset				Palvelujen järjestäjät voivat jakaa Socialan ja järjestöjen kanssa yhteiskeskittämisessä tarvittavia tietoja	

Kesän 2020 aikana kuudelle palvelunjärjestäjälle esiteltiin yhteisen hyvän alustan mallinnusta. Ensikommenttien mukaan mallinnus on selkeä. Alustalle voidaan liittää valtakunnalliset ja paikalliset järjestötoimijat ja heidän toiminnan sisältönsä. Palvelujen hakutoimintaa pidettiin sisällöllisesti hyvänä, koska tieto on mahdollista löytää yhdestä paikasta. Alusta luo mahdollisuuksia järjestöjen väliseen yhteistyöhön. Julkisen sektorin ja järjestöjen toimijoilla on mahdollisuus hakea alustalta tietoa toiminnan tueksi ja kehittämiseksi. Alustan toivotaan palvelevan palvelujen järjestäjiä ja auttavan tiedonhankinnassa, asiakasohjauksessa ja markkinakartoituksen tekemisessä. Sote-palvelujen maakunnallista järjestämistä vastuuta silmällä pitäen alustalta löytyviä ajantasaisia palvelukuvauksia ja haku-toimintoja pidettiin tärkeänä myös palveluohjauksen tukirakenteena. (Määttä & Auvinen, 2020.)

Palvelunjärjestäjien toiveissa on – kuten palveluntuottajienkin – yleishyödyllisten hyvinvointi- ja terveysjärjestöjen mukaan saaminen, mahdollisuus jättää yhteydenottopyyntöjä valikoiduille järjestöille ja mahdollisuus rajata haettavaa palvelua (esimerkiksi jonot ja vuorokausihinta). Tarpeellisenä pidettiin myös mahdollisuutta jättää alustalle pyyntö palvelun järjestäjän tarvitseman palvelun kehittämisestä. Mallia toivottiin kehitettävän niin, että mukaan tulevien järjestöjen yhteystiedoissa on linkki palveluntuottajan kotisivuille sekä yhteydenottopyyntömahdollisuus. Alustan käytettävyyttä edistäisi yhdyspinta muihin järjestelmiin, helppokäyttöisyys ja tunnuksen selaus. Erityisiä toiveita esitettiin myös tiedon oikeellisuuteen, virheettömyyteen ja ajantasaisuuteen sekä käyttäjien yksityisyyden suojaamiseen. Palvelukuvauksilta toivottiin selkeyttä. Myös vaatimuksia palvelujen hintojen, palveluehtojen ja palvelusetelimahdollisuuden näkyvyyden osalta esitettiin palvelujen keskinäisten erojen esiin saamiseksi. (Määttä & Auvinen, 2020.)

Yhteisen hyvän alustan mallinnusta on esitelty keväällä 2020 SOSTEn yhteiskehittämisfoorumissa, palveluiden järjestäjien haastatteluissa sekä järjestöille järjestetyssä webinaarissa. Mallin avulla havainnollistettiin kehitteillä olevaa alustaa. Saatu palaute on huomioitu alustan kehitystyössä.

Sociala Oy:ltä saatujen tietojen mukaan mallinnuksen pohjalta kehittämistä jatkaa Yhteisen hyvän alusta -hankkeen puitteissa Kuntien Tiera. Toimivaksi tuotteeksi tarkoitettu versio (Minimum Viable Product) on suunnitelmien toteutuessa esiteltävissä järjestöille loppuvuodesta 2020. Yhtenä käytettävyyden arvioinnin haasteena on arviointiasetelman ja riittävän tarkan palautejärjestelmän rakentaminen luotettavan palautteen saamiseksi mukana kehittämisessä olevilta järjestöiltä ja mahdollisesti myös muilta sidosryhmiltä.

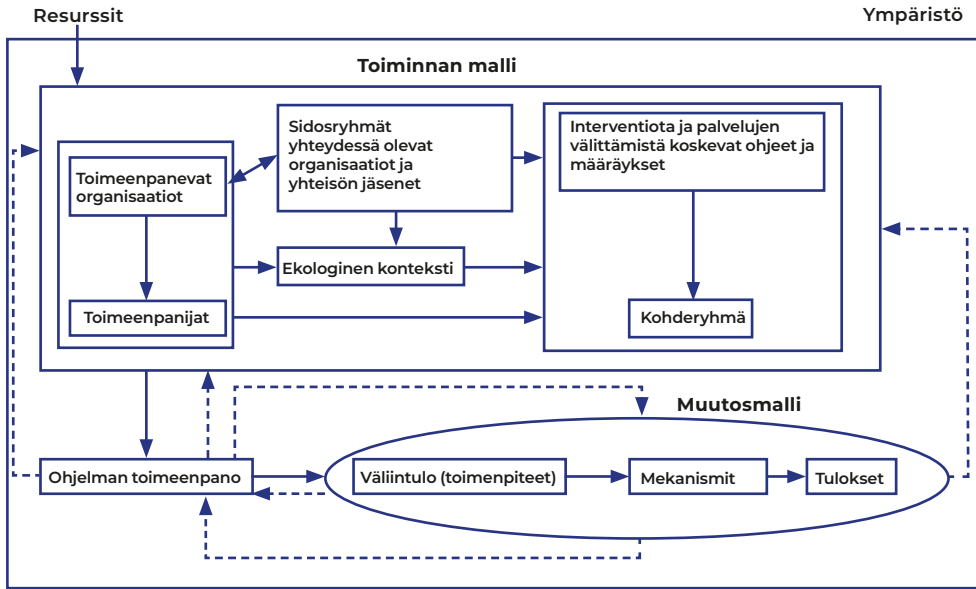
On ilmeistä, että erityisesti järjestöjen palvelutuotantoa ja muuta toimintaa tukevan digitaalisen alustan kehittäminen Sociala Oy:n, Kuntien Tieran ja järjestöjen intressien mukaisesti jatkuu hankeraamissa toteutetun kehittämisen päätyttyä. Edelleenkin ainakin jossain määrin alustaan liittyvä avoin kysymys on, kuinka paljon ja minkä kokoisia järjestöjä yhteistyöhön on saatava, jotta mukaan tulevat saavat skaala- ja synergiaetuja alustaan liittymisestä. Kehittäminen etenee kohti tavoitteita vaiheittain ja vähitellen. Digitaalinen alusta ei ole vielä valmis, eikä siihen liittyvää käyttäjäkokemusta ole.

Systemiymmärryksen lisääntyminen ja palveluprosessi tavoitteista niiden saavuttamiseen

Toiminnan läpinäkyvyyden tarpeet nousivat esiin välittömästi nyt toteutuneen kehittämisen alussa. Palvelujen kuvaaminen nähtiin tärkeäksi muun muassa Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa tapahtuneessa kokoontumisessa, jossa oli joitain kehittämiseen mukaan lähteneitä toimijoita, ja joka toteutui ennen Futuricen toteuttamaa koulutusta.

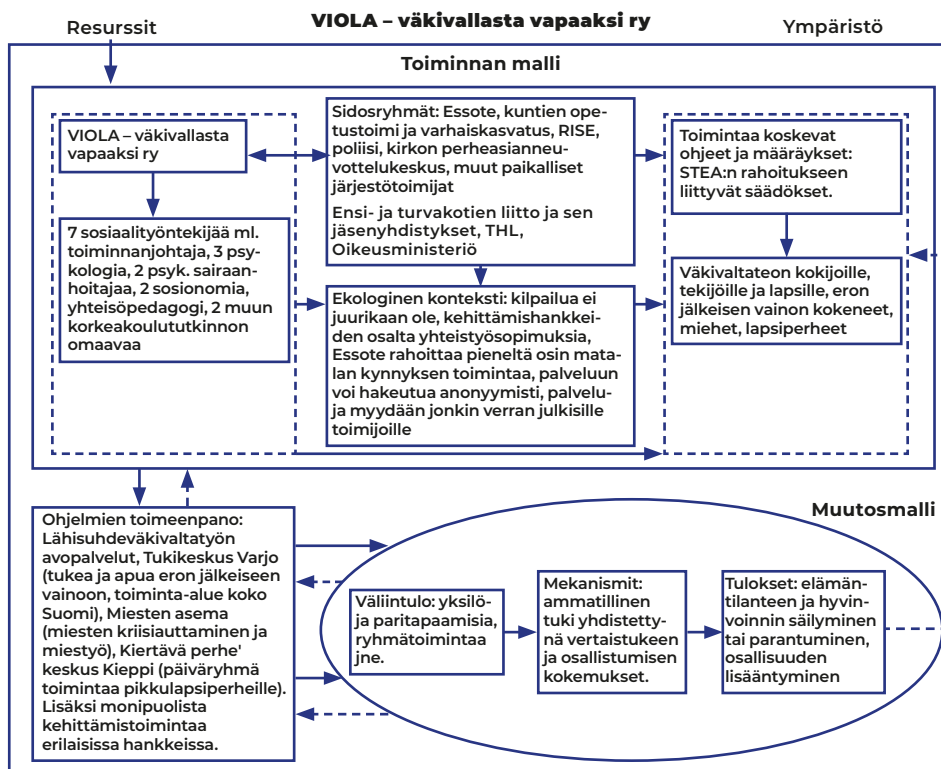
Systemiteoreettisen mallin tarvetta ja palveluprosessin kuvaamista voidaan perustella asiakkaiden oikeuksien, palvelujen tilaamisen ja palvelujen tuottamisen näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmasta heillä on oikeus tietää, mitä palveluita on odotettavissa ja mitä vaikutuksia palveluilla ja muulla tuella on. Palvelujen tilaamisen näkökulmasta läpinäkyvyys helpottaa tarkoituksenmukaisten palvelujen valintaa keskenään samankaltaisten tuottajien välillä. Palvelujen tuottajien etuna puolestaan on, että palveluun hakeutuvat määritellyt asiakkaat, joilla on odotettavissa olevia asiakasvaikutuksiin asetettuja tavoitteita. Kenenkään etu ei ole, että asiakkaat ja asetetut tavoitteet eivät vastaa palveluntuottajan tuen tarjoamisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia.

Järjestöyhteistyön alettua työpajaan osallistujille esiteltiin ohjelmateorian mallinnus, jolla on mahdollista kuvata muun muassa toiminnan keskeiset resurssit ja käyttöteoria, jolla tarkoitetaan asiakastasolla aikaansaataavaa muutosta tavoitteista keinojen kautta vaikutuksiin (Chen, 2006). Malliin sijoittuvat järjestön toiminta, toimintaan liittyvät sidosryhmät, toiminnan konteksti sekä toimintaa koskevat ohjeet, lainsäädäntö ja kohderyhmä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Järjestötaustaisten toimijoiden paikallisen palvelutuotannon systeemiteoreettinen kehys (Chen, 2006).

Systemikuvausten toivotaan tukevan järjestöjä synergiaetujen hahmottamisessa ja konkretisoimisessa teknisiksi ratkaisuksiksi, josta kokonaisuus hyötyy (tavoitteellisuus, arjen sujuvuus, kustannusten minimointi, asiakasvaikutukset ja muut hyödyt). Tähän liittyen järjestöiltä kerättiin tietoa toimintansa kuvaamiseksi. Jokainen järjestö pyrittiin asettamaan edellä mainittuun tutkimusjulkaisujen referenssimekaniikan läpikäyneeseen malliin. Seitsemän järjestöä toimitti tarvittavat tiedot ja tehtiin oman toiminnan mallinnus. Jäsenystä käyttäen järjestöt asettivat siis oman toimintansa yllä olevaan kehykseen. Esimerkiksi VIOLA – Väkivallasta vapaaksi ry:n kuvaus on kuviossa 3.



Kuvio 3. Viola ry:n paikallisten avopalvelujen systeemitoreettinen kehys (vrt. Chen, 2006).

Systemiteoreettisessa kehyksessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, mitä asiakkailla palvelun kuluessa tapahtuu. Toisin sanoen kysymys on edellä esitettyyn mallinnukseen liittyvästä muutosmallista. Kysymys on siitä, minkä vaiheiden, mekanismien ja logiikan varassa palveluprosessi etenee asiakastason tavoitteet saavutettaessa. Kysymyksessä on siis ”ideaalitaso” kuvaus siitä, miten asiakkaan tarpeeseen vastataan palvelujen keinoin niin, että tavoiteltu muutos aikaansaadaan ja asiakkaan hyvinvointia voidaan ylläpitää tai parantaa. Kolme järjestöä työskenteli niin, että niiden toimittaman informaation avulla saatiin rakennettua ”ideaalitaso” kuvaus asiakastason palveluprosessista. Alla yhden järjestön palvelun muutosmallin kuvaus.

Taulukko 2. Muutosmalli asiakastason tavoitteiden saavuttamisen kuvaamiseen. Viola - väkivallasta vapaaksi ry, väkivaltatyön avopalvelu.

Viola - väkivallasta vapaaksi ry väkivaltatyön avopalvelu	
1 Palveluun hakeutuminen ja alustava tilannearviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Violan palvelupuhelimeen soittaa naishenkilö, joka kertoo tulleen edellisellä iltana miehensä pahoinpitelemäksi ja toivoo saavansa apua tilanteeseensa. • Puhelimeen vastannut työntekijä haastattelee soittajaa, jolloin selviää, että väkivaltatilanteita on ollut myös aiemmin ja että perheessä on alaikäisiä lapsia. Tilanteen akuutin luonteen vuoksi työntekijä kertoo asiakkaalle mahdollisuudesta mennä turvakotiin. Asiakas ei ole halukas sinne lähtemään, eikä halua ottaa yhteyttä sosiaali- ja kriisipäivystykseen tai muihin viranomaisiin. • Saamiensa tietojen perusteella työntekijä tekee tilannearvion ja päätyy varamaan asiakkaalle Violan päivystysajan seuraavalle päivälle.
2 Tilannearvio ja lyhyen tähtäimen ratkaisut	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas saapuu varatulle ajalle (1 h), jolloin jatketaan tilanteen arviointia. Asiakas ei halua tehdä kokemastaan väkivallasta rikosilmoitusta, vaan toivoo, että perhe saisi apua tilanteeseensa muulla tavoin. • Koska perheessä on alaikäisiä lapsia, arvioidaan myös lastensuojeluilmoituksen tekemisen tarvetta. Lapset ovat nähneet aiemminkin väkivaltatilanteita. Äiti ei ole huolissaan siitä, että väkivalta kohdistuisi lapsiin. • Työntekijä arvioi, että on tehtävä lastensuojeluilmoitus. Äidin kanssa sovitaan jatkotapaamisista Violassa.
3 Lastensuojelutarpeen arviointi ja asiakassuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Lastensuojelu kutsuu lastensuojeluilmoituksen tehneen Violan työntekijän mukaan perheen tapaamiseen lastensuojelutarpeen arvioimiseksi. • Lapset otetaan lastensuojelun avohuollon asiakkuuteen ja he saavat maksusitoumuksen Violan väkivaltatyön avopalveluihin. Myös perheen isä suostuu työskentelyjaksoon. • Vanhempien asiakkuus Violassa ei vaadi lähetettä tai maksusitoumusta kunnalta, mutta vanhempien sitoutuminen käynteihin kirjataan lastensuojelun suunnitelmaan
4 Yksilötapaamiset (ohjaus, tuki, neuvonta) ja lasten tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Perheen vanhemmat käyvät säännöllisesti Violassa tapaamassa kumpikin omaa työntekijäänsä. Viiden ensimmäisen käynnin aikana he saavat tietoa lähisuuhdeväkivallasta ja siihen liittyvistä riskeistä. Perheen isää motivoidaan näkemään oman käyttöksensä seuraukset ja kannustetaan muuttamaan toimintatapojaan. Perheen äidin kanssa tehdään turvasuunnitelma siitä, miten hän voi turvata itsensä ja lapsensa mahdollisissa väkivaltatilanteissa. Perheen tilanne rauhoittuu, eikä uusia väkivaltatilanteita ilmene työskentelyn aikana. • Perheen lapset tapaavat Violan psykologia säännöllisesti (5 krt), ja pääsevät käsittelemään kokemiaan väkivaltatilanteita lapselle sopivilla tavoilla.
5 Yhteistapaamiset (puolisot, lapset ja työntekijä)	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilökäyntien loppuvaiheessa molemmilla vanhemmilla on tahtoa yhteisiin tapaamisiin. Koska perheen isä on ollut työskentelyssä aktiivinen eikä perheessä ole ollut enää väkivaltatilanteita, yhteistapaamiset ovat mahdollisia. Yhteisissä tapaamisissa vanhemmat keskustelevat tapahtuneesta väkivallasta, parisuhteestaan ja koko perheen tilanteesta. Heidän kanssaan etsitään uusia vuorovaikutuksen keinoja. Viimeiseen tapaamiseen osallistuvat myös perheen lapset.
6 Tavoitteen saavuttaminen ja jatko...	<ul style="list-style-type: none"> • Työskentelyn tavoite saavutetaan, eli väkivalta ei uusiudu perheessä. Violan yksilö- ja parikäyntien päätyttyä on päätöspalaveri lastensuojelun kanssa. Perheen on mahdollista myös jatkossa hakea tukea Violasta, mikäli tilanne sitä vaatii. Violan työntekijät sopivat jälkiseurantatapaamisen perheen kanssa puolen vuoden päähän. • Yksilö- ja parikäyntien päätyttyä molemmat vanhemmat osallistuvat Violan vertaisryhmätöihin. Äiti osallistuu väkivaltaa kokeneiden naisten ryhmään ja isä väkivaltaa käyttäneiden miesten ryhmään. Ryhmät kokoontuvat 8-10 kertaa. Myös perheen lapset osallistuvat väkivaltaa kokeneiden lasten vertaisryhmään (10 krt).

Kuvausten tarkoituksena oli siis kuvata, mitä palvelulta on ideaalitapauksessa odotettavissa, kun tuki ja palvelut järjestetään suunnitellusti ja käytettävissä olevien voimavarojen mukaan. Parhaimmillaan myös muut järjestöt voivat käyttää muutosmallin ideaa ja sisältövaatimuksia toimintaansa fokusoidusti kuvatessaan palvelujen tilaajalle, asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Aivan toisen vuosituhatosen kolmannen vuosikymmenen alussa ei vielä ole selvillä, mikä merkitys järjestöjen systeemi- ja prosessikuvauksilla on jatkossa tavoiteltavan digitaalisen alustaratkaisun toteutuksessa ja kehittämisessä. Nykyisessä digitaalisen alustan mallinnuksessa niille ei ole paikkaa, koska järjestöyhteistyössä tiedontuotanto toteutui vain osittain. Hankkeen ohjausryhmässä (30.3.2020) päädyttiin kokoamaan osittain vastaavia tietoja järjestöjen palveluista yhteistyössä Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen kanssa kesällä 2020. Tiedonkeruu tapahtuu kyselyn avulla. Toteutettu tiedonkeruu ei erityisesti tue toiminnan edellä esitettyjä mallinnuksia, koska edellä esitetty käsitteellinen kehys ei ole mukana, eikä kerääminen perustunut prosessimallinnukseen. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys lähetti kaikille Pohjois-Karjalassa toimiville sote-palveluntuottaja järjestöille uuden kyselyn (Liite 3) järjestön toiminnan kuvaamiseksi kehitettävälle alustalle. Kysely lähetettiin 63 järjestölle ja tätä raporttia kirjoittaessa 21 järjestöä (elokuu 2020) on vastannut kyselyyn, osa itsenäisesti, osa puhelinhaastattelussa.

Järjestöyhteistyön vahvistuminen ja tuki yhteiskunnallisessa muutoksessa

Yksi kehittämisen tulos on, että järjestöjä saatiin kannustettua kehittämiseen. Osa sitoutui kehittämisen mekanismina tarjottuun muutostukeen ja koulutukseen. Työpajoihin, joissa alustan kehittämistä tehtiin, osallistui 56 järjestöä/säätiötä (Liite 4), joista yksi jäi pois vuoden 2019 alkukesällä. Varsin vaatimaton joukko osallistui aktiivisesti koko kehittämisen ajan. Järjestöt osallistuivat kehittämiseen oman toimintansa ohessa. Erityistä kehittämisrahaa ne eivät olleet hakeneet, eikä järjestöille osallistumisesta koituneita kustannuksia ollut myöskään mahdollista kompensoida nyt tapahtuneen kehittämisen puitteissa. Osallistujista noin puolet toimi palveluntuottajajärjestössä. Muut osallistujat toimivat järjestöissä, jotka ovat luonteeltaan yleishyödyllisiä eli keskittyivät hyvinvoinnin- ja terveyden edistämiseen, eivätkä varsinaisesti tuota palveluja. Mukana oli myös yksityistä palveluntuotantoa edustava järjestö. Pitkäjänteisestä sitoutumisesta huolimatta varsin monille Yhteisen hyvän alusta -hankkeen puitteissa tapahtunut kehittäminen tuli tutuksi. Muita asiantuntijatahoja, kuten julkisia organisaatioita, yrityksiä

ja eri hanketoimijoita, osallistui 19 työpajatyöskentelyyn (Liite 5).

Palvelujen järjestämisestä huolehtivat julkiset toimijat (kunta, kuntayhtymät, valtio) osallistuivat toteutuneeseen kehittämiseen jonkin verran. Aktiivisimmin mukana oli Kuopissa Kelan edustaja. Palvelutuotannon järjestäjätaho kilpailuttaa palveluja, tilaa niitä, seuraa vaikutuksia ja rahoittaa toimintaa.

Varsinaisten palveluntuottajajärjestöjen mukaan lähteminen ja sitoutuminen pitkäjänteiseen työskentelyyn oli siis haasteellista. Aktiivistakin osallistumista oli, mutta jotkut osallistuivat yksittäisiin työpajoihin ja toiset tulivat mukaan siinä vaiheessa, kun suurin osa työpajoista oli pidetty. Aktiivisesta osallistumisesta esimerkkinä oli Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys.

Palveluntuottajajärjestöt antoivat palautetta kehittämisen toteutumisesta ja saaduista hyödyistä. Tarkoitusta varten toteutettiin kehittämisen varhaisvaihetta ja ”kypsää” vaihetta koskeva kysely (Liite 4). Ensimmäinen sijoittui ensimmäisen kehittämisvuoden loppuun eli vuoden 2019 viidennen työpajan jälkeen. Kysely lähetettiin yli 40 työpajaan osallistuneelle. Vastauksia saatiin seitsemän. Osallistujien mukaan järjestöt hyötyisivät kehitettävään digitaaliseen alustaratkaisuun liittymisestä. Kolme järjestöä onkin välikyselyn mukaan alkamassa käyttäjäksi, kun taas neljä järjestöä ei asiaan osannut kehittämisen ensimmäisen vuoden lopussa vastata.

Systeemiteoreettisesta mallinnuksesta nähtiin olevan ainakin vähän hyötyä palvelun tilaajalle, tuottajalle ja asiakkaalle. Kokemukset olivat samansuuntaisia palveluprosessien avaamisesta. Yhtä vastausta lukuun ottamatta osallistujat katsoivat, että digitaalisessa alustaratkaisussa palvelusysteemi ja asiakasprosessi tulee kuvata työpajoissa tehdyn kuvauksen lailla tiivistetysti.

Kehittämisen alkua koskevien tulosten mukaan kaikki vastaajat kokivat oppineensa työpajoissa uusia asioita ja lähes kaikki olivat sitä mieltä, että uutta tietoa voi hyödyntää oman järjestön toiminnassa. Työpajoissa saatu tieto on auttanut ymmärtämään digitaalisen alustan käyttömahdollisuuksia ja synergiaetuja. Toisaalta yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että kyselyn toteutumisen aikaan hankke ei ollut onnistunut tukemaan järjestöjen välistä kehittämistyötä. Järjestöjen ja julkisen sektorin välinen kehittämistyö koettiin hieman parempana.

Jotkut olisivat odottaneet fokuoituneempaa työskentelyä. Pulmalliseksi koettiin se, että aina läsnäolijat eivät olleet selvillä, millä tavoin esiin tuodut teemat kytkeytyivät järjestöjen kehittämiseen ja mitkä kokonaisuudet olivat mielleltävissä verraten yleisinä koulutuksellisinä jaksoina osaamisen vahvistamisen näkökulmasta. Edellä mainitusta syystä muun muassa Joensuussa kerrattiin kehittämisen tavoitteita ja kehittävän arvioinnin periaatteita. Mikkelissä tuli vastaavaa palau-

tetta alustan (konseptin) kehittämisestä.

Toinen ”kypsän” vaiheen kysely toteutettiin toukokuussa 2020, kun yhdeksän työpajaa oli pidetty. Se toteutettiin yhtä kysymystä lukuun ottamatta samoin kuin edellinen ja lähetettiin samoilta henkilöille kuin varhaisvaiheen kysely. Vastauksia saatiin yksitoista. Saadut vastaukset olivat samansuuntaisia kuin varhaisemman kyselyn. Kaksi järjestöä on liittymässä alustan käyttäjäksi, seitsemän ei asiaan osannut ottaa kantaa. Kaikki kokivat oppineensa työpajoissa uusia asioita. Ymmärrys digitaalisen alustan käyttömahdollisuuksista ja synergiaeduista on lisääntynyt. Vastausten perusteella saatua tietoa voi hyödyntää järjestöjen toiminnassa. Systeemiteoreettisesta mallinnuksesta nähtiin olevan hyötyä niin palvelujen tilaajalle, tuottajalle kuin asiakkaille. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta palveluprosessi tulisi pystyä kuvaamaan tehdyn mallinnuksen mukaisesti tiivistetysti. Kehittäminen on tukenut sekä järjestöjen välistä että järjestöjen ja julkisen sektorin välistä yhteistyötä. Myös työpajatyöskentelyn luonteesta annettiin palautetta. Ne koettiin hyväksi foorumiksi tavata erilaisia toimijoita. Vastaajista noin puolet oli osallistunut viiteen tai useampaan työpajaan ja neljä vain yhteen.

Yhtenä tarkoituksena oli vakiinnuttaa yhteisöoppimisen toimintatavat ja käytäntöjen jakaminen osaksi järjestötaustaistojoiden arkea. Tulosten perusteella ei ole varmuutta siitä, mihin suuntaan kehitystyötä järjestöissä viedään. Tulosten perusteella ei voida sanoa, että osallistujajärjestöt olisivat ryhtyneet laaja-alaisesti ja kovin aktiivisesti Yhteisen hyvän käyttöönottoa ja toimeenpanoa edellyttävään kehittämiseen. Niukan palautteen perusteella kehittämiseen osallistumisesta koettiin kuitenkin olleen hyötyä. Sociala Oy jatkaa yhteistyötä.

4 MITÄ OPIMME YHTEISEN HYVÄN KEHITTÄMISESTÄ?

4.1 Järjestöjen näkökulma

Toteutetun kehittämisen kuluessa ymmärrys palveluntuottajajärjestöjen toimintatapojen uudistamisen edellytyksistä on lisääntynyt. Myös järjestöjen edellytykset kuvata ja mallintaa toimintojaan ovat parantuneet. Sähköinen alustaratkaisu on saatu mallinnettua.

Selväksi on tullut, että yksittäisten järjestöjen mahdollisuudet toimintojensa kehittämiseen ilman ulkopuolista tukea ovat rajalliset. Näin etenkin silloin, kun kysymyksessä on pieni paikallinen järjestötoimija ja kehittämistarpeet liittyvät palvelutuotannon vahvistamisen kysymyksiin, rekistereihin, tietotekniikkaan ja muuhun työn kannalta tarpeelliseen infrastruktuuriin. Kehityksen sisältöön ja suuntaan voidaan kuitenkin vaikuttaa koulutuksella ja ulkopuolisella tuella.

Keskeinen kysymys ilman julkisen vallan antamaa selkänöjaa ja suuntaa on kuitenkin se, mihin saakka järjestölähtöisyys kantaa. Mikäli palvelutuotannon uudistamisen tapa ja tavoitteet ovat selvillä, myös tukea voidaan kohdentaa. Palvelu- ja tulonsiirtojärjestelmä on kuitenkin voimakkaassa kehityksen tilassa, eivätkä tulevat sosiaali-, terveys- ja työvoimapolitiittiset ratkaisut ole vielä selvillä. Edellä mainitun tilanteen vuoksi eksplisiittistä julkista legitimizeettiä juuri tietäntyyppisten ratkaisujen hakemiseen ei ole ollut, mikä on määrittänyt kehittämistä. Edellä mainitun syyn vuoksi nykytilanteessa kehittämisen avulla ratkaisuja haettaessa järjestöiltä ei ole voitu odottaa valmiita vastauksia. Resurssipuutteiden vuoksi niillä ei ole voinut olla myöskään päävastuuta hankeraamin puitteissa tapahtuneesta kehittämisestä. Toisaalta ilman järjestöjen osallistumista tavoiteltuja tuotoksia ei myöskään olisi saatu (toteutuneet mallinnukset). Tämä asiantila valitsee niin alustaratkaisun mallinnuksen sisällön kuin yksittäisten keinojen osalta (informoivat ja vuorovaikutteiset tapahtumat eli työpajat). Kuitenkaan työpajat eivät ole muodostaneet sellaista tavoitteellista jatkumoa konkreettisiin ratkaisuihin ja tuotoksiin, joka olisi voitu lukea yksinomaan työpajojen ansioksi. Myös työpajojen välillä järjestöt ovat miettineet ratkaisujaan. Kehittämistä on suunnannut niin Sociala Oy:n kuin osatoteuttajienkin ratkaisut, jotka eivät olisi voineet toteutua ilman järjestöjen osallistumista.

Järjestöjen tulevaisuudennäkymät ovat sosiaali- ja terveyspalvelujen ja niihin liittyvien tuen muotojen tarjoamisen näkökulmasta haasteelliset. Tämä todelli-

suuskuva ei ole nyt toteutuneen hankeraamin puitteissa tapahtuneen kehittämisen aikana muuttunut. Voitaneen kuitenkin sanoa niin, että niiden odotukset ovat ainakin jossain määrin kirkastuneet.

Järjestöt katsovat, että palvelujen toimeenpanon näkökulmasta julkisen toimijan roolissa palvelutarpeen arvioijana, asiakassuunnitelmien tekijänä, palvelun rahoittajana ja palvelujen järjestämisestä vastaavana tilaajana ei kiinnitetä riittävästi huomiota siihen, millaisten vaiheiden kautta hyvinvointitavoitteet ajatellaan saavutettavan. Kysymys on käytettävissä olevista resursseista, keinoista ja odotettavissa olevista vaikutuksista. Kun järjestötoimijoilla ei ole selkeää käsitystä siitä, millaista liikkumavaraa suurimmaksi osaksi julkisen toimijan rahoittamien palvelujen osalta on, järjestöt esittävät toiveita pidempien palvelupolkujen mahdollisuuksista asiakkaiden hyvinvointitarpeisiin vastattaessa kuin palvelun järjestäjätaho esittää. Julkisen toimijan näkökulmasta ajatus ei ole nykytilanteessa kovin toteuttamiskelpoinen. Palvelujen koordinointi ja palvelusuunnitelmien rakentaminen pitää olla julkisen toimijan vastuulla, koska vaihtoehtona olevan palvelutuottajatahon palveluohjailun myötä kustannukset kasvaisivat. Kustannuksia voisi hillitä vain se, että palveluntuottajataho vastaa myös syntyvistä kustannuksista ja niiden rahoituksesta. Voittoa tavoittelemattomalla palvelutuotannolla eikä yksityisellä palvelutuotannolla ole erityistä intressiä hillitä kustannuksia. Niille ei myöskään voida luovuttaa järjestäjätahon oikeuksia ja velvollisuuksia, kun yksittäisiä palvelupäätöksiä pääasiassa julkisen toiminnan rahoituksella tehdään.

Sosiaali- ja terveystarpeita järjestettäessä järjestöt toivoivat enemmän huomiota järjestöille, julkisten toimijoiden aloitteellisuutta ja yhteistyön koordinoitua. Tuen tarpeita korostaessaan järjestöt painottavat myös omaa osaamistaan. Niitä painaa huoli toimintaedellytyksistä, kun kokemuksena on, että niiden luonnetta ja vahvuuksia ei välttämättä tunnusteta. Kritiikkiä kohdistettiin yhteisten sopimusten teon menettelytapoihin ja edellytyksiin. Keskusteluyhteyttä ei nähty riittävänä eikä välittömänä. Toimeenpanon näkökulmasta julkisten toimijoiden ja järjestötoimijoiden yhteinen koulutus ja seminaarit voisivat suunnata palveluja ja kehittämistä. Yksi kohdentamisen paikka on jatkossakin infrastruktuurin kehittäminen. Perusasia on, että riittävä informaatio kulkee järjestäjätahon ja tuottajien kesken.

Myös digitaalisiin järjestelmiin liittyvä tuen tarve on ilmeinen, sillä niiden tarjoamien mahdollisuuksien käyttöönottoa ja soveltamista koskeva tietoperusta on heikko. Asiakastason tietojen kirjaaminenkaan ei ole nykykäytännössä täysin kunnossa, vaikka juuri tietosuojaan liittyvissä kysymyksissä tietoa ja tukea on ollut hyvin saatavilla. Kirjaamisen periaatteissa (mikä järjestäjän vastuu ja mikä

palvelutuottajan) ja asiakastietojen päivittymisessä on haasteita. Eri asiakastietojärjestelmät eivät myöskään ole keskenään yhteensopivia. Myös sovellusten käytön sujuvuudessa on parannettavaa. Järjestöt käyttävät mahdollisuuksia maksullisten lisenssisopimusten varassa toimivien ohjelmistojen hankintaan vaihtelevasti.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa, toiminnan ymmärtämisessä ja sopivien ratkaisujen etsimisessä on haasteita. Jonkin verran huolta aiheuttavat asiakkaiden edellytykset saada riittävästi tietoa palveluista ja tarvittavia palveluja. Kaikilla ei ole edellytyksiä riittävän tiedon saamiseen palveluja ja muita tuen muotoja koskevien valintojen tekemiseksi. Esimerkiksi iäkkäiden ja vammaisten olosuhteet olisi kyettävä ottamaan näiltä osin nykyistä paremmin huomioon. Palvelujen ja palveluprosessien läpinäkyvyys miellettiin yhtä tärkeäksi kysymykseksi niin asiakkaiden kuin palvelujen järjestäjänä toimivan tilaajan kannalta.

Mahdollisina yhteistyön esteinä järjestöt mainitsivat oman toiminnan kuihtumisen ja toiminnassa resurssiensa pienenemisen. Myös henkilöstön vaihtuvuus koetaan haasteena. Tulevaisuushorisontin selkeyttämättömyys ja epävarmuus eivät ole omiaan tekemään mahdollisen yhteistyön etuja näkyväksi ja kannustamaan yhteistyöhön. Yhteistyötä rajoittaa myös se, että palvelutuotannosta suuri osa on edelleenkin sopimus pohjaista ja kilpailuttamatonta (esimerkiksi päihdepalvelusäätiöt). Myös työntekijöiden saatavuus ja sitoutuminen aiheuttavat huolta.

Yhteisen alustan merkitys kulminoituu kysymykseen siitä, missä määrin alustaratkaisulla voitaisiin vapauttaa järjestön toimintaa ydintavoitteiden saavuttamiseen. Ajatuksena on, että yksittäisen järjestön ei tarvitsisi tuottaa kaikkea itse, eikä vastata alustan ylläpidosta. Ainakin jossain määrin uskottiin tietojen ja datan avoimuuteen. Alustaratkaisujen toivottiin palvelevan suurten palvelujen kehittämiseen, laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvien aineistojen keräämistä, käsittelyä ja kerätyn datan jäsentämistä.

Mahdolliset järjestöjen tulevan yhteistyön mahdollisuudet voidaan tiivistää neljään ulottuvuuteen. Ensimmäinen on järjestöyhteistyö kilpailutuksiin osallistumisessa. Mahdollisuutena nostettiin esiin, että yksittäinen järjestö voisi ottaa osaa kilpailutuksiin vain jonkin tilaajan määrittämässä palvelukokonaisuuden osassa tai niin, että järjestöt sitoutuvat tuottamaan palvelukokonaisuuden keskinäisenä konsortiona. Toiseksi mahdollisia yhteistyön alueita on löydettävissä palvelujen ja tuen muotojen toimeenpanossa. Keskeinen kysymys on, olisiko edellytyksiä nykyistä vahvemmalle yhteisten lääkäri-, työterveys-, apteekki- ja laboratoriopalvelujen, kiinteistöhuollon sekä tukipalvelujen käytölle. Yhteinen henkilöstö voisi vähentää henkilöresursseista aiheutuvia kokonaiskustannuksia. Kolmanneksi mahdollisuuksia on vapaaehtoistyön kehittämisessä, koulutustilaisuuksissa ja

seminaareissa sekä lisäksi voisi löytyä myös intressiä yhteiseen järjestämiseen ja toteuttamiseen. Tarpeita on myös itse yhteistyön kehittämisessä. Neljäntenä voidaan mainita erilaiset hankerahoituksen tuella toteutetut kokeilut.

Varsin keskeisesti tulevaisuuden alustaratkaisujen odotuksia yksittäisen järjestöorganisaation tasolla luonnehti tekninen ja hallinnollinen rationaalisuus. Ajantasaisen teknologian käyttöönoton ja alustaratkaisujen toivottiin parantavan järjestön toiminnan organisoimista ja tavoitteiden saavuttamista. Luottamusta oli siihen, että teknologiset alustaratkaisut tukevat yhteistyötä ja resurssien kohdentamista (esimerkiksi tarvittavan asiantuntemuksen hankinta ja henkilöstön rekrytointi). Työvuorosunnittelussa, taloushallinnossa ja palautejärjestelmissä digitaalisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää nykyistä vahvemmin. Tukea toivottiin uutisluonteisten palveluja koskevien päiväntapahtumien saavuttamiseen. Tuotteistamisen osaamisessa ja markkinointiosaamisessa nähtiin olevan puutteita, ja keskittämisestä toivottiin saatavan hyötyä, esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyteen. Aivan toiminnan perusasioihin kuten yhteystietojen saamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta tarpeellinen informaatio toiminnasta palautteineen välittyy. Kehitettävää on myös tietojärjestelmissä ja niiden yhteensopivuuksissa. Tarvittavan informaation tallentumisen ohessa alustan toivotaan edistävän myös eri osapuolten vuoropuhelua.

Järjestöjen rooliin sosiaali- ja terveystieteiden tuotannossa ja hyvinvointiin liittyvissä tuen muodoissa sisältyy siis haasteita, eikä niistä suurta osaa ole ratkaistavissa yksinomaan eri tahojen yhteistyötä parantamalla. Kuitenkin juuri yhteistyöhön liittyy eniten odotuksia ja toiveita, jonkin verran myös luottamusta. Odotuksia kuvaavia laatusanoja ovat eri osapuolten avoimuus ja reiluus. Ne mielletään tärkeiksi yhteistyön edellytyksiksi, joiden varassa järjestöjen, yritysten ja julkisten toimijoiden yhteistyön toivotaan paranevan ja vakiintuvan nykyistä edistyneemmälle tasolle. Luottamusta on ainakin siihen, että palvelujen tuottamiseen liittyvä yhteinen kokemus karttuu ja järjestöt kykenevät tekemään yhteishankintoja. Toiveena on, että yhteinen alusta helpottaa järjestöjen palvelutuotantoa, konsortioiden rakentumista ja tuottaa synergiaetuja. Aika paljon odotuksia on myös tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle (kts. myös Ranta ym., 2020, s. 53).

4.2 Palvelun järjestäjien näkökulma

Palvelujen järjestäjien (tilaajien) näkökulma sosiaali- ja terveystalouteen ja niitä täydentäviin tuen muotoihin on keskeinen. Haastattelujen perusteella tilaajaorganisaatiot arvostavat palveluntuottajissa laatua, arvoperustaa, luotettavuutta ja toimintatapaa. Palvelujen tuottajien olisi kyettävä kuvaamaan palvelunsa tilaajalle asianmukaisesti.

Palveluntuottajajärjestöt nähdään tärkeinä yhteistyökumppaneina etenkin erityisryhmien palveluissa. Järjestäjien ja järjestöjen välistä yhteistyötä pidetään tärkeänä, mutta yhteistyössä on alueellisia eroja. Etelä-Savossa yhteistyö koetaan hyväksi, vaikka parantamisen varaa on. Ylä-Savon SOTE:n näkökulmasta yhteistyö on liian vähäistä, mutta halua on tehdä tiiviimpää yhteistyötä. Parhaimmillaan yhteistyö voisi olla kumppanuuteen perustuvaa ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Palvelut eivät ole valmiita, vaan niissä on kehittämisvaraa. Järjestäjien näkökulmasta riittävä tieto palveluntuottajien palvelun sisällöistä ja käytännöistä on olennaista, jotta julkisella toimijalla on edellytyksiä ohjata palvelujen käyttäjiä myös järjestökentän toimintoihin. (Määttä, 2019a.)

Palveluntuottajajärjestön vastattua tilaajan tarjouspyyntöihin järjestön palvelu tulee huomioon otetuksi. Järjestäjät näkevät, että erikokoisten järjestöjen olisi hyödyllistä tehdä nykyistä enemmän yhteistarjouksia, joissa erilaista ja erikoistunutta osaamista voisi yhdistää suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tärkeänä pidetään myös yhteistyökumppaniverkostoa, josta saatua tietoa hyödynnetään palveluiden hankinnassa. Maaseutualueella on ollut haasteita saada palveluntuottajia. Hankinnat tehdään lähtökohtaisesti palveluntuottajia kilpailuttamalla, jonkin verran on myös yhteistyöllä alihankinnoissa. Toisaalta esimerkiksi säätiöiltä (esimerkiksi päihdepalvelusäätiöt) voidaan hankkia palveluja ostopalvelusopimuksin. Ostopalvelut ovat perinteistä toimintaa, jossa sopimus palvelusta sovitaan tilaajan ja palveluntuottajan kesken. Varsinaisia alliansseja ei ole. (Määttä, 2019b.)

Asiakkailla tarjottujen maksuseteleiden avulla on voitu lisätä asiakkaan valinnanvapautta julkisen toimijan rahoittamien järjestötoimijoiden palvelujen valinnassa. Järjestöjen mahdollisuuksia vastata tarjouspyyntöihin edistävät tuottajien ja tilaajien väliset keskustelut ja se, että he voivat esittää toimintansa läpinäkyvästi. Hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen toiminta olisi myös tärkeä tunnistaa. Järjestöt voisivat tuoda yleishyödyllistä toimintaa ja toiminnan palveluita tukevan merkityksen esiin yhteisissä keskusteluissa. Sellaisia ehdotuksia tuotiin esiin, että palveluja kilpailutettaessa myös järjestön yleishyödyllisen toiminnan merkitys palvelujen täydentäjänä saataisiin esiin hankinta-asiakirjoissa. (Määttä, 2019b.)

Hankintojen merkittävä kriteeri on hinta, mutta myös järjestöjen arvopohjaa ja ketteryyttä arvostetaan. Järjestöt ovat toivottuja kumppaneita, ja niiden näkyvyyden ja palvelujen läpinäkyvyyden edistäminen lisää mahdollisuuksia palveluja kilpailutettaessa (tilaajan on vaikea haluta sellaista, mistä ei tiedä). Palveluja koskevien vaikutusmittareiden käyttö ja palvelujen vaikutusten havainnollistaminen voisi myös edistää tilaajan ja tuottajan välistä vuoropuhelua. (Määttä, 2019b.)

Yhä enemmän puhutaan tiedolla johtamisesta ja palvelujen vaikutusten tavoittamisesta tarkoituksenmukaisten ratkaisujen tekemiseksi. Tulevaisuuden ja jatkokehittämisen haasteet liittyvät kehitetyn digitaalisen alustaratkaisumallin käytännön toimeenpanoon ja yhteistyöverkoston ylläpitoon. Keskeinen kysymys toimeenpanossa on, millaisten valtionhallinnon ohjausmekanismien ja ohjausyhdistelmien (normiohjaus, rahoitus, ohjelmaperusteinen ohjaus) puitteissa käytäntöjen yhdenmukaistaminen suhteessa palvelujen järjestäjätahoon onnistuu parhaiten. Mikä rooli on esimerkiksi ohjelmaperusteisella ohjauksella ja miten vakiinnuttaa yhteisöoppimisen toimintatavat ja mahdollisten hyvien käytäntöjen jakaminen osaksi järjestötaustaisen palveluntuottajien arkea niin, että vaikutusten arvioinnin tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet toteutuvat? Näyttöön perustuvien käytäntöjen toimeenpano edellyttää aivan erilaista toimeenpanon rakennetta ja mekanismeista kuin esimerkiksi innovatiivisten käytäntöjen toimeenpano. Niissä kysymys on jo vaikuttavista havainnoista, jotka on mallinnettu, joita voidaan opettaa ja joita vasten käytäntöjä muutetaan.

LÄHTEET

- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008. https://med.virginia.edu/graduate-biosciences-society/wp-content/uploads/sites/269/2017/02/HarvardBusinessReview_Design-Thinking_Tim-Brown.pdf
- Chen, H. (2006). A Theory-Driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. Research in the Schools. Vol.13, No. 1, 75–83.
- Heimonen, P. (2019). Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. (Tampereen yliopiston väitöskirjat 119). Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Juntunen, R. (2017). Kuuluuko työntekijän ääni alustataloudessa? SAK:n Mahdollisuuksien aika – hankkeen teema. Loppuraportti. <https://www.sak.fi/serve/tyontekija-alustataloudessa-pdf>
- Karttunen, A., Kettunen, A., & Piirainen, K. (1990). Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä. (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 31). Diakonia ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-212-7>
- Ketterän ohjelmistokehityksen julistus (2001). <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
- Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A., & Perikangas, S. (2020). Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan: Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5 (s. 36-49). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>
- Mäkijärvi, M. (2013). Lean-mentelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto. https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelmä_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf
- Määttä, A. (2019a). Yhteisen hyvän alusta –hankkeessa tehty haastattelu sidosryhmille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Määttä, A. (2019b). Yhteisen hyvän alusta –hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu
- Määttä, A., & Auvinen, T. (2020). Yhteisen hyvän alusta –hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Möttönen, S., & Niemelä, J. (2005). Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön muodot. PS-kustannus.
- Niemelä, J. (2019). Universalismi ja inklusiivisen yhteiskunnan rakentaminen Sote-uudistuksessa. Teoksessa Keijo Piirainen & Mervi Kivirinta (toim.), Turvaverkkoa paikkaamassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4 (s. 76–95). Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Pestoff, V. A. (1990). Nonprofit Organizations and Consumer Policy: The Swedish Model. Teoksessa H. K. Anheier & W. Seibel (toim.), The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations (p. 77–91). Walter de Gruyter.
- Ranta, T., Laasonen, V., Lähteenmäki-Smith, K., Manu, S., Haavisto, I., Rissanen, A., & Korhonen, S. (2020). Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudistajina. Selvitys Stea-avusteisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 19). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5413-7>
- Ries, E. (2016). Lean startup: Kokeilukulttuurin käsikirja : kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa. LavasDesign.
- Tammelin, M., Anttila, T., & Mänttari-van der Kuip, M. (2016). Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean-tuotantomalleilla – mutta kevyttuotteet eivät aina laihduta? Työelämän tutkimus (1), (1–4).

Toiminen, M., Sarvas, R., & Nevanlinna, H. (2018). Open Source Tools for Change Agents. Futurice.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V, & Koivistoinen, A. (2017). Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Helsinki: Business Finland, Valtioneuvosto, Työ- ja elinkeinoministeriö. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf

LIITE 1. Yhteisen hyvän hankkeen arviointimatriisi.

Toiminta	Toiminnan tavoite	Havaittavisia olevat muutokset/asiat	Arvioinnin toteuttaminen	Arvioinnin tulos (onko onnistuttu vai eikö ole)
Järjestöjen rekrytointi	Saada työpajoihin mukaan sosiaali- ja/tai terveystalv palveluja tuottavia järjestöjä	Työpajoihin osallistuvat järjestöt	Työpajoihin osallistuneet järjestöt	Onko saatu mukaan suunnitelman mukainen määrä järjestöjä, ovatko kaikki pysyneet mukana?
Järjestöjen odotusten selvittäminen	Selvittää tarpeita ja odotuksia järjestelmäalustan kehittämiseksi.	Saadaan tarpeet ja odotukset esille	Haastattelut keväät 2019	Haastatteluaineiston analysointi.
Sidosryhmätyöskentelyn vahvistaminen,	Saada järjestäjätaho mukaan aktiiviseksi toimijaksi, aktiivisesti työhön ja kehittämiseen	Järjestäjätaho aktiivisesti mukana työpaja-työskentelyssä ja kehittämisessä, miten yhteistyö on kehittynyt.	Havainnointi, kysytään lopussa työskentelystä	Missä määrin järjestäjät ovat ryhtyneet alustan käyttöönottoa ja toimeenpanoa edellyttävään kehittämiseen ja muihin toimenpiteisiin?
Systeemyymmärryksen muodostaminen mukana olevista palveluntuottajista	Rakentaa systeemyymmärrys järjestöiltä hankitun tiedon pohjalta.	Systeemyymmärrys on pystytty rakentamaan keskeisten systeemitkijöiden osalta.	Taustatietojen kerääminen kevät 2019	Tietojen analysointi Chenin jäsenyyksen mukaisesti
Koulutus - hankkeen toimijoiden koulutus (Futurice) - järjestöille rakennettu koulutuskokonaisuus	Suunnitellaan ja tarjotaan järjestötaustaisille palveluntuottajille muutostukea sekä kilpailukykyä ja innovaatio-osaaamista vahvistavaa koulutusta.	Koulutus on suunniteltu ja toteutettu, ja se on vahvistanut tavoiteltuja muutoksia ja innovaatio-osaaamista.	Retrospektiivinen kysely Työpajojen aikaansaannokset	Miten koulutus onnistui? Syntyikö osallistujille tavoiteltavia muutoksia? Mitä koulutuksen toteuttamisessa tulisi jatkossa ottaa huomioon?
Yhteis- ja vertaisoppiminen ja ajattelu ja toimintatapojen jakaminen	Vakiinnuttaa yhteisoppimisen toimintatavat ja hyviksi havaittujen käytäntöjen jakaminen osaksi järjestötaustaisen toimijoiden arkea.	Tahto hyödyntää yhteisoppimista synergiaetujen saavuttamiseksi yhteistyössä Socialan ja järjestöjen kanssa lisääntyä.	Välikysely syyskuu 2019 Lopputarkastelu 2020 alussa	Onko tahto hyödyntää yhteisoppimista lisääntyneenä, ja mitä on opittu?
Digitaalinen alustapalvelu -digitaalisen liiketoiminnan osaaminen (Futurice) - järjestöjen ymmärrys digitalisaatiosta	Kehittää palveluntuottajien kanssa yhdessä palvelujen laatua ja tuottavuutta lisäävää sopimusperustaisen ja digitaalisen alustapalvelu.	Suunnittelun käynnistyminen Suunnittelu Toteutus (Pilotin toteuttamisen ajankohta?)	Hankkeen aikana kehittämistilaisuuksissa saatu tieto alustan kehittymisestä, kehittämiseen liittyvät dokumentit loppuvuosi 2019 alkuvuosi 2020	Onko kehittämisessä onnistuttu vai ei? (kehittämisen ansio?)
Rakentaa palveluntuottajien kanssa yhdessä liiketoimintaa tukeva ekosysteemi.	Liiketoiminnan edistäminen ekosysteemin puitteissa	Julkinen toiminta, palvelut, järjestöt, infra, yhteistyö, sidosryhmät =ekosysteemi: muutokset	Aineistotriangulaatio (hankkeen aikana kerätyn tiedon hyödyntäminen)	Onko rakentunut tavoitteiden mukainen toimiva ekosysteemi?

LIITE 2. Työpajapäiviin osallistuneet asiantuntijat ja alustusten aiheet

	Joensuu	Kuopio	Mikkeli
Huhtikuu 2019	<p>Heli Aalto, Maarita Mannelin (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto): Järjestöt osana maakunnan palvelujärjestelmää</p> <p>Anne Määttä (Diak): Maakunnan hyvinvointitiedot</p> <p>Jorma Niemelä (Doktriini): Järjestöjen selviytymisohjelma</p> <p>Elina Pajula (P-KSotu): Järjestöt maakunnan voimavarana</p>	<p>Pia Aikio (Ylä-Savon SOTE): Sote valinnanvapauskokeilun kokemuksia</p> <p>Anne Määttä (Diak): Maakunnan hyvinvointitiedot</p> <p>Jorma Niemelä (Doktriini): Järjestöjen selviytymisohjelma</p>	<p>Eeva Häkkinen (Essote): Järjestöt osana maakunnan palvelujärjestelmää</p> <p>Anne Määttä (Diak): Maakunnan hyvinvointitiedot</p> <p>Jorma Niemelä (Doktriini): Järjestöjen selviytymisohjelma</p>
Kesäkuu 2019	<p>Päivi Halonen (Pohjois-Karjalan hankintatoimi): Hankintojen järjestäminen Pohjois-Karjalassa</p> <p>Maarit Hirvonen (Sociala Oy): Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä</p> <p>Keijo Piirainen (Diak): Kehittämisen ja arvioinnin näkökulma aikaansaatavaan yhteiseen hyvään</p>	<p>Sari Andersson (Navitas Kehitys Oy): Sote-palveluiden hankinnat Pohjois-Savossa</p> <p>Maarit Hirvonen (Sociala Oy): Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä</p> <p>Keijo Piirainen (Diak): Kehittämisen ja arvioinnin näkökulma aikaansaatavaan yhteiseen hyvään</p>	<p>Riitta Lappi (Miksei): Sote-palvelut Etelä-Savossa –hankinnat ja järjestöjen mahdollisuudet</p> <p>Maarit Hirvonen (Sociala Oy): Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä</p> <p>Marina Steffansson (Diak): Kehittämisen ja arvioinnin näkökulma aikaansaatavaan yhteiseen hyvään</p>
Syyskuu 2019	<p>Leena Korhonen (SiunSOTE): Sote-palveluiden hankinta ja järjestöyhteistyö</p> <p>Marjut Suokas (Ladec Oy): Palveluiden asiakaslähtöinen tuotteistaminen</p> <p>Keijo Piirainen (Diak): Systemiymmärrys, palvelut ja asiakkaan toiminta</p>	<p>Kauko Pursiainen (Kuopion kaupunki): Sote-palveluiden hankinta ja valvonta</p> <p>Marjut Suokas (Ladec Oy): Palveluiden asiakaslähtöinen tuotteistaminen</p> <p>Keijo Piirainen (Diak): Systemiymmärrys, palvelut ja asiakkaan toiminta</p>	<p>Niina Helminen (Essote): Sote-palveluiden hankinta ja järjestöyhteistyö</p> <p>Marjut Suokas (Ladec Oy): Palveluiden asiakaslähtöinen tuotteistaminen</p> <p>Marina Steffansson (Diak): Systemiymmärrys, palvelut ja asiakkaan toiminta</p>
Lokakuu 2019	<p>Hanna Hauta-aho (Sociala Oy): Laadunhallinnasta laatuksella</p>		<p>Hanna Hauta-aho (Sociala Oy): Laadunhallinnasta laatuksella</p> <p>Marina Steffansson (Diak): Sujuvat prosessit ja palveluiden vaikutukset</p>
Marraskuu 2019	<p>Jaakko Ikonen (Lakimajakka): Keskeinen lainsäädäntö sote- ja työllisyyspalveluja tuottaessa sekä järjestöjen sopimushallinta</p>	<p>Jaakko Ikonen (Lakimajakka): Keskeinen lainsäädäntö sote- ja työllisyyspalveluja tuottaessa sekä järjestöjen sopimushallinta</p>	<p>Jaakko Ikonen (Lakimajakka): Keskeinen lainsäädäntö sote- ja työllisyyspalveluja tuottaessa sekä järjestöjen sopimushallinta</p>
Joulukuu 2019	<p>Niina Linervo (SiunSOTE): Yhteisasiakkaat</p>	<p>Pia Aikio (Ylä-Savon SOTE): Valinnanvapauskokeilun tulokset</p>	

	Joensuu	Kuopio	Mikkeli
Tammikuu 2020	<p>Päivi Heimonen (Sininauhaliitto): Järjestöt, muutos ja johtajuus – eväitä strategiatyöhön ja järjestön johtamiseen</p> <p>Anne Määttä (Diak): Yhteensovittava johtaminen ja palveluintegraation muotoilu</p>	<p>Päivi Heimonen (Sininauhaliitto): Järjestöt, muutos ja johtajuus – eväitä strategiatyöhön ja järjestön johtamiseen</p> <p>Anne Määttä (Diak): Yhteensovittava johtaminen ja palveluintegraation muotoilu</p>	<p>Päivi Heimonen (Sininauhaliitto): Järjestöt, muutos ja johtajuus – eväitä strategiatyöhön ja järjestön johtamiseen</p> <p>Anne Määttä (Diak): Yhteensovittava johtaminen ja palveluintegraation muotoilu</p>
Helmikuu 2020	<p>Kimmo Laitinen (SunUra Oy): Alihankinta ja konsortio</p> <p>Raïli Haaki (KYT-osuuskunta): KYT-osuuskunta</p> <p>Jaakko Ikonen (Lakimajakka): Yhteistyön eri muodot lainsäädännön näkökulmasta</p>	<p>Sakari Kainulainen (Diak): 3X10D elämäntilannemittari</p> <p>Keijo Piirainen (Diak): Palvelujen toimeenpanon kysymys</p> <p>Riikka Pinta (Kuopion kaupunki): Sosiaalisen kuntoutuksen asiakassuunnitelma ja Avainmittarin käyttö</p> <p>Päivi Malinen, Anne Surakka (ISO): Näkökulmia sosiaalihuollon tietopohjaan ja sen hyödyntämiseen</p>	
Huhtikuu 2020	<p>Marjut Suokas (Ladec Oy): Kun kaikki siirtyi etään</p> <p>Kati Keronen, Laura Niemi (Valoria): Opit ja kopit- Asiakaslähtöinen palveluiden markkinointi digitaalisia kanavia hyödyntäen</p>		

LIITE 3. Pohjois-Karjalan sote-palvelutuottaja järjestöille toteutettu kysely touko- kesäkuu 2020.

PERUSTIEDOT

Virallinen nimi *

Y-tunnus *

Web -sivujen osoite *

Katuosoite *

Postinumero *

Kaupunki *

Organisaatiotyyppi *

Yhdistys

Säätiö

Osuuskunta

Osakeyhtiö (järjestön omistama)

Muu:

Yhteisön henkilöstömäärä *

1-5 henkilöä

6-10 henkilöä

11-20 henkilöä

21-50 henkilöä

51-100 henkilöä

101-200 henkilöä

201-500 henkilöä

Muu:

Palvelutuotannon liikevaihto euroina / vuodessa *

< 0.2 milj. €

0.2–0.4 milj. €

0.4–1.0 milj. €

1–2 milj. €

2–10 milj. €

10–20 milj. €

20–50 milj. €

50–100 milj. €

> 100.0 milj. €

Muu:

Muun toiminnan rahoituksen määrä euroina / vuodessa *

< 10000 €

10000–50000 €

50 000-100 000€

100 000-150 000€

150 000-200 000€

200 000-250 000€

250 000-300 000€

300 000-350 000€

350 000-400 000€

400 000 -450 000€

450 000 -500 000€

500 000-550 000€

Yksiköiden / toimipaikkojen nimet *

PALVELUT

Kuvaa lyhyesti toimintanne tarkoitus? *

Mitä asiakkaanne erityisesti arvostavat palveluissanne? *

Palvelumme toiminta-alueittain (vieritä näkymää sivulle) *

Ei ole palveluita

Asumispalvelut

Päivä- ja työtoiminta

Sosiaalihuollon avopalvelut

Sosiaalihuollon muut palvelut

Ikääntyneiden palveluasuminen

Kotipalvelut

Kuntoutuspalvelut

Terveyspalvelut

Puheterapia

Toimintaterapia

Psykoterapiapalvelut

Työllistämistoimialan palvelut

Kierrätystoimialan palvelut

Varhaiskasvatus

Kulttuuri, taide ja luovantoimialan palvelut
Liiketoiminnan tai palvelutuotannon kehittämisen- ja tukipalvelut
Tutkimus-, kehittäminen- ja innovaatiotoiminta
Kiinteistöjen hoito
Urheiluseurojen toiminta
Pesulapalvelut
Joku muu
Heinävesi
Ilomantsi
Joensuu
Juuka
Kitee
Kontiolahti
Lieksa
Liperi
Nurmes
Outokumpu
Polvijärvi
Rääkkylä
Tohmajärvi
Oma seutukunta
Pohjois-Karjalan maakunta
Siun soten toiminta-alueella
Toimimme usean maakunnan alueella
Valtakunnallinen
Heinävesi
Ilomantsi
Joensuu
Juuka
Kitee
Kontiolahti
Lieksa
Liperi
Nurmes
Outokumpu
Polvijärvi
Rääkkylä
Tohmajärvi
Oma seutukunta
Pohjois-Karjalan maakunta
Siun soten toiminta-alueella
Toimimme usean maakunnan alueella

Valtakunnallinen
Palvelumme kohderyhmittäin (vieritä näkymää sivulle) *
Ei ole palveluita
Asumispalvelut
Päivä- ja työtoiminta
Sosiaalihuollon avopalvelut
Sosiaalihuollon muut palvelut
Ikääntyneiden palveluasuminen
Kotipalvelut
Kuntoutuspalvelut
Terveyspalvelut
Puheterapia
Toimintaterapia
Psykoterapiapalvelut
Työllistämistoimialan palvelut
Kierrätystoimialan palvelut
Varhaiskasvatus
Kulttuuri, taide ja luovantoimialan palvelut
Liiketoiminnan tai palvelutuotannon kehittämis- ja tukipalvelut
Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta
Kiinteistöjen hoito
Urheiluseurojen toiminta
Pesulapalvelut
Joku muu
Ikääntyneet
Lapset ja nuoret
Kehitysvammaiset ja muut vammaiset
Mielenterveys- ja päihdekuntoutujat
Lapsiperheet
Työnhakijat
Kaikille avoin
Ikääntyneet
Lapset ja nuoret
Kehitysvammaiset ja muut vammaiset
Mielenterveys- ja päihdekuntoutujat
Lapsiperheet
Työnhakijat
Kaikille avoin
Palvelujen tilaajat: *
Kunnat / kuntayhtymät
Työhallinto
Kela

Vakuutusyhtiöt (Lakisääteisen sosiaalivakuutukseen liittyvän kuntoutuksen osalta jälkimmäisen osalta mm. työeläkekuntoutus, tapaturmavakuutuslainsäädännön mukainen kuntoutus, liikennetapaturmavakuuslainsäädännön mukainen kuntoutus)

Muu:

Voit halutessasi kertoa lyhyesti tarkentavia tietoja myytävistä palveluista (esim. kohderyhmiä, sisältö, laajuus ja toteutustavat)

Teemat, joiden parissa toivoisit yhteiskehittämistä muiden palveluntuottajien kanssa: *

Strateginen johtaminen

Päätöksentekokyky

Ymmärrys sote- ja työllisyyspalveluista

Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä (data-analytiikka)

Digiosaaminen

Palvelutuotanto-osaaminen (palveluiden kehittäminen, hinnoittelu, hankinnat)

Palveluiden markkinointi ja brändin kehittäminen

Laadun ja vaikuttavuuden arviointi

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

Muu:

Teemat, joissa yhteisöllänne on erityisosaamista: *

Strateginen johtaminen

Päätöksentekokyky

Ymmärrys sote- ja kasvupalveluista

Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä (data-analytiikka)

Digiosaaminen

Palvelutuotanto-osaaminen (palveluiden kehittäminen, hinnoittelu, hankinnat)

Palveluiden markkinointi ja brändin kehittäminen

Laadun ja vaikuttavuuden arviointi

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta

Muu:

Onko yhteisönne valmis osallistumaan yhteiskehittämiseen muiden yhteiskunnallisesti vaikuttavien organisaatioiden kanssa: *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Onko yhteisönne kiinnostunut seuraavista Socialan palveluista: *

Hankintarengas

Yhteistarjoukset

Osaajaverkostossa toimiminen

Valmennukset (esim. palveluiden kehittäminen, laatu ja vaikuttavuus, hinnoittelu, hankintaosaaminen, sopimus juridiikka, palvelumuotoilu)

Palvelutuotantoa tukeva materiaali (sopimus pohjat, hinnoitteluperusteet, tarjouspohjat, markkinointimateriaalit)

En osaa sanoa

Muu:

Tietoturva *

Annettuja tietoja saa käyttää Yhteisen hyvän alustan kehittämistyössä. Lopullisen sovelluksen valmistuttua tietojen käyttämisestä ja järjestön osallistumisesta sovi-
taan erikseen.

Muu:

Kiitos osallistumisesta!

LIITE 4. Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet järjestöt ja säätiöt.

Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet järjestöt		
Joensuun työpajat	Kuopion työpajat	Mikkelin työpajat
Kotikartanoyhdistys ry	Tukeva säätiö sr	Mikkelin settlementti ry
P-K Sosiaaliturvayhdistys ry	P-S Muisti ry	Virike ry
Tuupovaaran vanhusten tuki ry	Toimi valmennussäätiö sr	Monikulttuurityö Mimosa ry
Joensuun Nuorisoverstas ry	P-S Sosiaaliturvayhdistys ry	Etelä-Savon sosiaali- ja terveysturva ry
P-K Kansanterveyden keskus	Kuopion NNKY	Mikkelin Kriisikeskus Mieli
P-K Mielenterveyden tuki ry	Kuopion kriisikeskus	Viola – Väkivallasta vapaaksi ry
ViaDia Kitee ry	Päihdepalvelusäätiö sr	Mikkelin seudun Omaishoitajat ja Läheiset ry
Vanhustyön keskusliitto		Mikkelin toimintakeskus ry
Kontiolahden työttömät ry		Mikkelin seudun muisti ry
Mikkelin Seudun Mielenterveyden tuki ry		Mikkelin allergia ja astma yhdistys ry
Näre ry		Pieksämäen muistiyhdistys ry/ Paiste
Outokummun mielenterveysyhdistys Välke ry		
Outokummun Omakotiyhdistys		
Perheidenpaikka ry		
Joensuun hengitysyhdistys ry		
Karjalan kielen seura		
Kerimäen Vanhusten ja Vammaisten Tuki ry		
Piänkiäntäjät ry		
Pohjois-Karjalan Liikunta ry		
Sanaratas ry		
Roukalahden Kivekkäät ry		
Suomen syöpäyhdistys - cancerföreningen i finland ry		
9. Etätyöpaja		
Esteri, Etelä-Savon hyvinvointijärjestöjen tuki ry, Etelä-Savon Muistiluotsi / Mikkelin seudun Muisti ry, Hyvän mielen talo ry, Hämeenlinnan Sisälähetys ry, Joensuun seudun erilaiset oppijat ry, Kotikartanoyhdistys ry, Kriisikeskus Osviitta/Tampereen mielenterveysseura, Matinkylä-Seura ry, Mente Palvelut/ Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö, Mielen ry/Avoin paja Inspis, Miina Sillanpään Säätiö, Monikulttuurityö Mimosa ry, Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysturva ry, Suomen Klubitlot ry, Takuusäätiö, TOIMI-työvalmennussäätiö sr, Tukeva Työvalmennussäätiö, Vanhustyön keskusliitto, Vates säätiö, VIOLA - väkivallasta vapaaksi ry		

LIITE 5. Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet organisaatiot, yritykset ja hankkeet.

Yhteisen hyvän alusta -hankkeen työpajoihin osallistuneet organisaatiot, yritykset ja hankkeet		
Joensuun työpajat	Kuopion työpajat	Mikkelin työpajat
P-K Hankintatiimi Joensuu	Iisalmen kaupunki	Essote
P-K Maakuntaliitto	Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus	MikseiMikkeli
Kela	Kuopion kaupunki	Järjestö 2.0 Etelä-Savo -hanke
Savonia AMK	Kela	Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy
Karelia AMK	Itä-Suomen yliopisto	
Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy	Savonia AMK	
	Savon Grow	
	Veke -hanke	
	Navitas	
	Tarjoomo-hanke	
	Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy	
9. Etätyöpaja		
Iisalmen kaupunki, Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy/Versote -hanke, Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, Valoria		

LIITE 6. Yhteisen hyvän alusta -kysely työpajoihin osallistuneille järjestötoimijoille, syksy 2019 ja kevät 2020.

1. Oletko oppinut työpajoissa uusia asioita?

paljon
jonkun verran
vähän
en lainkaan

2. Voitko hyödyntää työpajoissa saatua tietoa oman järjestön toiminnassa?

paljon
jonkun verran
vähän
en lainkaan

3. Auttoivatko työpajapäivät ja saatu materiaali ymmärtämään digitaalisen alustan käytön mahdollisuuksia ja synergiaetuja?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

4. Onko mielestänne palvelun tilaajalle, tuottajalle ja asiakkaalle hyötyä siitä, että palvelusysteemi kuvataan tiivistetysti hankkeen työpajoissa välitehtäväksi annetulla tavalla (Chenin malli)?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

5. Onko mielestänne palvelun tilaajalle, tuottajalle ja asiakkaalle hyötyä siitä, että asiakkaan palveluprosessi kuvataan tiivistetysti hankkeen työpajoissa välitehtäväksi annetulla tavalla?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

6. Tulisiko mielestänne Socialan tulevaisuudessa ylläpitämä digitaalinen alustaratkaisu palvelu tilaajaa, tuottajaa ja asiakasta niin, että palvelusysteemi ja asiakasprosessi kuvattaisiin edellä mainitulla tavalla tiivistetysti?

kyllä

ei

7. Katsotko, että järjestönne hyötyisi liittymisestä kehitettävän digitaalisen alustan käyttäjäksi?

paljon

jonkun verran

vähän

ei lainkaan

8. Onko järjestönne liittymässä kehitettävän digitaalisen alustan käyttäjäksi?

kyllä

ei

en osaa sanoa

9. Onko hanke tukenut järjestönne ja muiden järjestöjen välistä kehittämissyhteistyötä?

paljon

jonkun verran

vähän

ei lainkaan

10. Onko hanke tukenut järjestönne ja julkisen sektorin välistä kehittämissyhteistyötä?

paljon

jonkun verran

vähän

ei lainkaan

11. Onko järjestöllänne halua tehdä Socialan koordinoimaa yhteistyötä jatkossa, jonka tavoitteena ovat järjestöjen synergiaedut?

paljon

jonkun verran

vähän

ei lainkaan

12. Onko hankkeessa tehtävä toiminta vahvistanut järjestönne kilpailukykyosaamista?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

13. Onko hankkeen toiminnan ansiosta innovaatio-osaamisenne vahvistunut?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

14. Onko järjestönne saanut hankkeen aikana Sociala Oy:n tarjoamaa jatkuvaa muutostukea osaamisen ja muutosvalmiuden vahvistamiseksi?

paljon
jonkun verran
vähän
ei lainkaan

15. Kerro lyhyesti kokemuksesi työpajatyöskentelystä?

16. Kuinka monessa työpajassa olet ollut mukana?

Diak Puheenvuoro

DIAK PUHEENVUORO –sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, erilaisia selvityksiä sekä opinnäytetöitä. Tekstilajiltaan julkaisut voivat poiketa tieteellisestä tai raportoivasta tekstistä.

Diak Puheenvuoro 1: Liisa Kauppinen & Irina Leino & Kirsti Kauppinen (toim.), 2016. Kokemuksellista taidetietä kulkemassa

Diak Puheenvuoro 2: Jorma Niemelä (toim.), 2016. Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana

Diak Puheenvuoro 3: Raili Gothóni, Mikko Malkavaara & Minna Valtonen (toim.), 2016. Muutosvoimaa – tutkielmia diakista ja teologiasta

Diak Puheenvuoro 4: Mari Pulkkinen, Eija Rautasalo & Tuija Rönkä (toim.), 2016. Arjen helmiä – työelämälähtöistä osallistavaa kehittämistä sairaanhoitajakoulutuksessa

Diak Puheenvuoro 5: Marina Seffansson & Outi Polso, 2017. Masennuksen hoitoon lääkkeitä, terapiaa ja liikuntaa.

Diak Puheenvuoro 6: Päivi Thitz, 2017. Etsivää ja osallistavaa vanhustyötä kehittämässä. Ikäarvokas –hankkeen ulkoinen arviointi

Diak Puheenvuoro 7: Hanna Hovila, Anna Liisa Karjalainen & Juhani Toivonen (toim.), 2017. Yhteistyötä, kehittämistä ja kokeilua ammattikorkeakoulujen kielten ja viestinnän opetuksessa

Diak Puheenvuoro 8: Päivi Vuokila-Oikkonen & Pirkko Pätynen, 2017, Osallistavan yhteiskehittämisen prosessi : Esimerkkinä osallisuutta ja uusia palvelumalleja moniammatillisen palveluohjauksen keinoin (OSUMA) –projekti

Diak Puheenvuoro 9: Keijo Piirainen & Tuula Pehkonen-Elmi 2017, Muuttuivatko palvelut ja mihin suuntaan? Nuorten palvelujen kehittämisen tuloksia Pieksämäellä 2015–2017

Diak Puheenvuoro 10: Anne Surakka, Virpi Kuvaja-Köllner & Reija Paananen 2017. Valmennuspaja Mahiksen vaikutusten ja kustannusten tarkastelu: Aina saa tulla ja voi puhua mistä vaan, luottamuksella

Diak Puheenvuoro 11: Heikki Hiilamo, Anne Määttä, Karoliina Koskenvuo, Jussi Pyykkönen, Tapio Rissanen & Sanna Aaltonen 2017. Nuorten osallisuuden edistäminen. Selvitysmiehen raportti

Diak Puheenvuoro 12: Marja Pinolehto (toim.), 2017. Sujuvampia opinpolkuja romaneille ja maahanmuuttajille. Opin portailla Pohjois-Pohjanmaalla -hankkeen loppuraportti

Diak Puheenvuoro 13: Anu Ahola, 2018. Humanoidirobotti pienten alakoulu-
laisten tukena haastaviksi koetuissa vuorovaikutustilanteissa

Diak Puheenvuoro 14: Tiina Ervelius (toim.), 2018. Sairaanhoidaja-diakonissa-
koulutus saamelaisalueella

Diak Puheenvuoro 15: Niina Mäenpää, Katri Perho & Mertsii Ärling (toim.),
2018. Uskalla! It's possible: romanien sujuvat koulutus- ja työllisyyspolut. Tšeta-
nes naal- ja Nevo tiija –hankkeiden loppujulkaisu

Diak Puheenvuoro 16: Mikko Malkavaara (toim.), 2018. Pohdintaa oikeasta,
väärästä ja diakoniasta : Kai Henttosen juhlaKirja

Diak Puheenvuoro 17: Anu Halonen, Leena Sundqvist ja Marja Tomberg
(toim.), 2018 Sujuvampia opintopolkuja maahanmuuttajille Satakunnassa. Opin
portailla Satakunnassa –hankkeen loppuraportti

Diak Puheenvuoro 18: Keijo Piirainen, 2018. Kriisiavusta vastuulliseen
asiakasohjaukseen. Opas sosiaalisen kuntoutuksen rakenteen ja prosessin
haltuunottoon

Diak Puheenvuoro 19. Anne Surakka & Reija Paananen, 2018. Valmennuspa-
ja-asiakkuus ja nuorten sosiaali- ja terveystalvelujen käyttö

Diak Puheenvuoro 20. Susanna Hyväri, Marja Lindholm & Niko Nummela
(toim.), 2019. Nuorten osallisuuden vahvistaminen teatteri- ja liikunta-alan yh-
teistoimintaa kehittämällä

Diak Puheenvuoro 21. Reija Paananen, Sakari Kainulainen, Essi Hyppönen,
Henni Leikas, Anette Lindström & Juuso Lökfors, 2019. 10 tarinaa nuoruudesta
ja tuen tarpeista. Nuorten ajatuksia palveluiden kehittämiseksi

Diak Puheenvuoro 22. Ari Nieminen, 2019. Osallisuuden tila. Käsitteestä ja
toteutuksesta

Diak Puheenvuoro 23. Susanna Hyväri, Marja Lindholm & Niko Nummela (eds.), 2019. Improving the social inclusion of young people through the cooperation of theatre and sports

Diak Puheenvuoro 24. Ari Haapanen (toim.), 2019. Auta miestä mäessä. Nuorten miesten koulutus- ja työuravalmennusprojekti

Diak Puheenvuoro 25. Aija Kettunen & Tuula Pehkonen-Elmi, 2019. Henkilökohtaisen budjetoinnin taloudellisen arvioinnin toteutettavuus ja alustava arviointisuunnitelma

Diak Puheenvuoro 26. Aija Kettunen & Tuula Pehkonen-Elmi (2019). Feasibility of economic evaluation of personal budgets in Finland and preliminary evaluation plan

Diak Puheenvuoro 27. Jari Helminen (2019). Sosionomin ammattiin ulkomailta suoritettulla koulutuksella – Ammattipätevyyden arviointi ja ammatinharjoittamisoikeuden hakeminen Suomessa

Diak Puheenvuoro 28. Sakari Kainulainen (2019). 3X10D® –elämäntilannemittarin kehitystyö 2015-2019

Diak Puheenvuoro 29. Mertsä Ärling (toim.), (2019). Voimaa opiskeluun – Otetta ohjaukseen. Voimaa opiskeluun -hankkeen loppujulkaisu

Diak Puheenvuoro 31. Elsa Keskitalo, Evariste Habiyakare & Sonja Vöntö (toim.), 2020. Universities and businesses co-creating sustainable communities for the future - Experiences and results from the BUSCO project

Diak Puheenvuoro 32. Jorma Niemelä, 2020. Palveluohjaava sote-järjestelmä vai palveluohjaus – vai molemmat?

Diak Puheenvuoro 33. Yhteisen hyvän alusta -hanke: Yhteisen hyvän alusta – Alustatalouden edellytysten kehittäminen järjestöjen toiminnan tukijana

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJEN KRITEERIT

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia.

Diakin ulkopuolisen referee-arvioijan lisäksi sarjassa julkaistavan tutkimuksen lukee diakilainen tutkijakoulutuksen saanut lukija. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun omat työntekijät että ulkopuoliset kirjoittajat.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakin työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, kehittämisraportteja, erilaisia selvityksiä sekä opinnäytetöitä.

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

Julkaisut ovat luettavissa avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-julkaisuarkistossa.

ISBN 978-952-493-370-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2217 (verkkojulkaisu)

Viime vuosina palveluja tuottavat sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat tuoneet esiin, ettei järjestöjen tarjoamien tuen ja palveluiden sisältöjä ja luonnetta ymmärretä riittävästi. On myös herännyt huolta siitä, että järjestöt uhkaavat jäädä syrjään sosiaali- ja terveyspalveluja uudistettaessa.

Yhteisen hyvän alusta -hankkeen tavoitteena on ollut edistää järjestöjen mahdollisuuksia toimia julkisten ja yksityisten palveluntuottajien rinnalla vahvana ja

valinnanmahdollisuuksia lisäävänä toimijana osana sote- ja kasvupalveluiden tuottamista. Hankkeessa on kehitetty järjestöaustaisten palveluntuottajien yhteinen toimintamalli, jonka käyttöönottoa ja johon sitoutumista tuetaan digitaalisella alustalla, muutostuella ja koulutuksella.

Tämä raportti kuvaa hankkeen etenemistä ja niitä tuloksia, joita sote-palveluita tuottavien järjestöjen alustatalouden kehittämiseksi on saavutettu.