



doktriini.fi

Kohti tulevaisuuden monialaista sote-keskusta –

Miten toteuttaa sote-keskusuudistus
aidosti myös sosiaalityön lähtökohdista?

Dosentti Jorma Niemelä

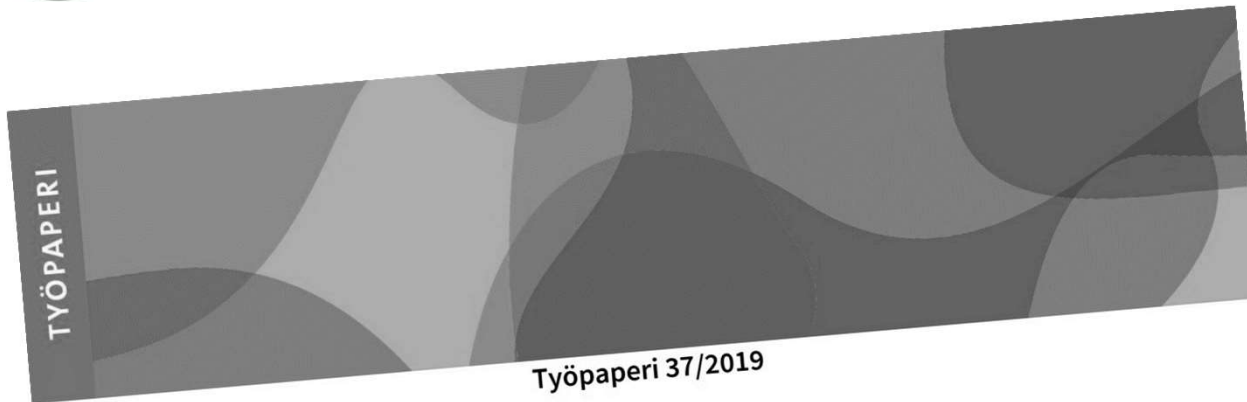
Maakunnallistuva aikuissosiaalityö -kehittämisenverkosto

Kuntaliitto 10.1.2020 klo 10



Esityksen tausta

<http://www.julkari.fi/handle/10024/138819>



Jorma Niemelä & Minna Kivipelto

**Asiakaslähtöinen palvelupolkumalli tulevaisuuden
sote-keskusten lähtökohdaksi**



doktriini.fi



Terveyden ja
hyvinvoinnin laitos

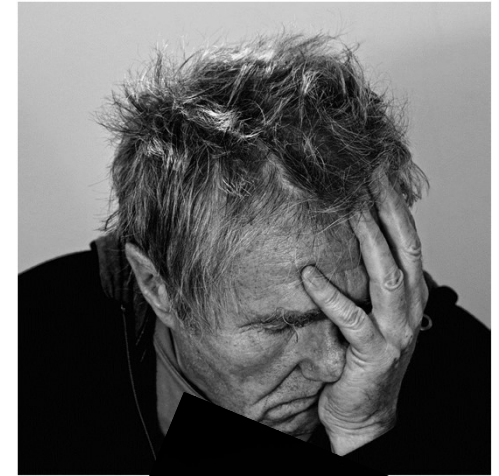
1. Sote-uudistuksen eri vaiheissa kannettu huolta sosiaalipalveluiden vähäisestä roolista keskusteluissa.
2. Pohdiskelin sote-keskusteemaa parissa julkaisussa – viimeksi *Järjestöt sote-Suomea rakentamassa* (Niemelä, Kaks 2019).
3. Luentopyyntö THL:n *osallistavan sosiaaliturvan hankkeen* seminaariin Tampereelle 27.8.2019.
4. Yhdistimme tutkimuspäällikkö Minna Kivipellon kanssa em. hankkeen empirian ja pohdiskeluni *työpaperiksi*.



TIEKARTTA 2030 - Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys

(Karjalainen & Metteri & Strömberg-Lakka 2019)

- ”Sosiaalityöllä on avainrooli työikäisten ja työelämän ulkopuolella olevien ihmisten osallisuuden edistäjänä sekä arkipäivän sujuvuuden ja yhteiskunnan sosiaalisen eheyden turvaamisessa.
 - Sosiaalityön toimivuudella osana palvelujärjestelmää on merkittävä vaikutus myös sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sosiaaliturvan uudistusten tavoitteiden saavuttamisessa.
- Tukeakseen asiakkaita käyttäjä- ja elämäntilannelähtöisesti sosiaalityön tulee kehittää edelleen systematisoituja ja vaikuttavia työmenetelmiä.
 - Monialaisessa työssä tulee rakentaa asiakkaiden tavoitteista lähteviä tukemisen prosesseja, joissa tuen tarve kyetään tunnistamaan sekä tuottamaan akuutti apu tilanteissa, joissa asiakas kohdataan.
 - Sosiaalityön palveluissa on lisättävä asiakkaiden asiantuntemuksen hyödyntämistä.
- Sosiaalityön tulee olla luonteeltaan jalkautuvaa ja tarvittaessa etsivää lähipalvelua, jossa toteutuu myös yhteisöllinen ja alueperustainen lähestymistapa.”
- *Kyllä! Juuri näin, mutta miten tämä tulisi organisoida?*





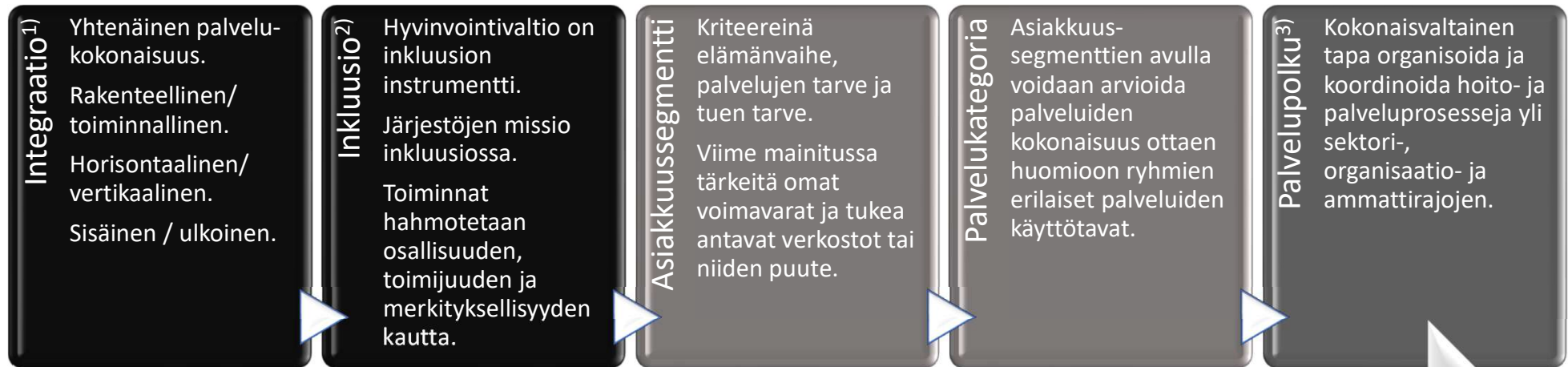
Uuden arkkitehtuurin peruskivet asiakkuuksissa, integraatiossa ja inklusiossa

1. Lähtökohta on *asiakkuuksien* hahmottamisessa.
 - Yhden koon paita ei sovi meille kaikille.
 - Motto: Mitä laajemmin voidaan tarjota omatoimipalveluja niihin kykeneville, sitä vaikuttavampia palveluja voimme luoda moniasiakkaille.
2. Koko sote-uudistuksen keskeinen avainsana on *integraatio*.
 - Perustuslakivaliokuntakin on korostanut integraation merkitystä, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon horisontaalinen ja perus- ja erityistason vertikaalinen integraatio toteutetaan.
 - Varsinkin sosiaalipalveluissa on jo arkipäivää toiminnallinen ulkoinen integraatio Kelan, asunto-, työ-, koulutus-, kuntoutus-, kotoutus-, rikosseuraamus- ja muiden viranomaisten kanssa.
3. Hyvinvointivaltion perustehtävä on *inkluisio*, kaikkien mukaan ottaminen.
 - Mm. sosiaalihuoltolaista nousee osallisuuden ja yhteisöllisyyden merkitys.
 - Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma korostaa oikeudenmukaista, yhdenvertaista ja *mukaan ottavaa Suomea*.





Peruskäsitteistä



Asiakassuunnitelma⁴⁾

on eri toimijoiden välinen informaatio-ohjauksen väline, joka sisältää yhteenvedon asiakkaan palveluista ja asiakkaalle erikseen eri lakien perusteella tehdyistä sote-suunnitelmista. Kokonaiskuva asiakkaan palveluista edistää palvelujen koordinoitua.

¹⁾ PeV-tasoinen linjaus: ”akuutti tarve”

²⁾ Sosiaalihuoltolaissa sana osallisuus on 8 ja yhteisö 9 kertaa

³⁾ Hujala & Lammintakanen (2018)

⁴⁾ STM 27.2.2019 ~ kiistoja velvoittavuudesta



Asiakkuussegmentointi ja palvelukategoriat

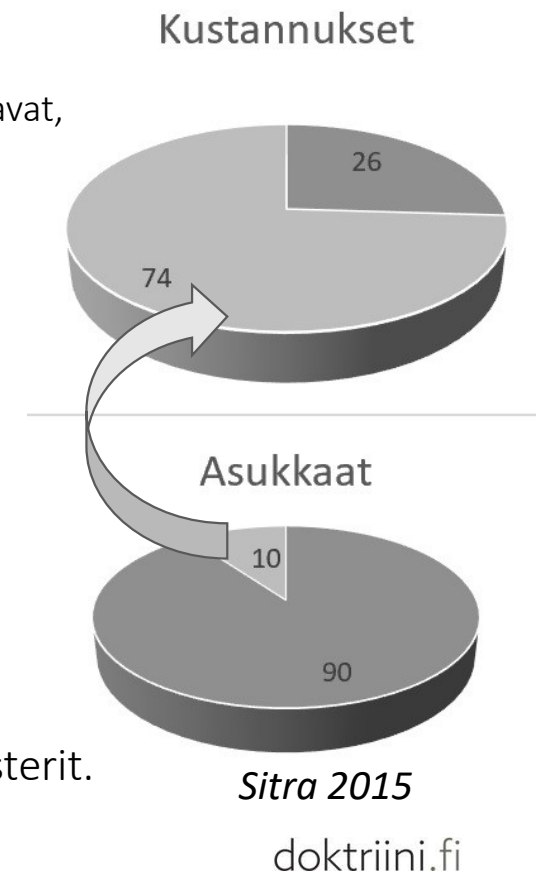
| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Arki ja elämänhallinta vaikeampaa → | Yhteisöpalvelut tilanteisiin, joissa rajalliset voimavarat tai vähäiset verkostot. Suhteellisen selkeä palvelu- ja arjen tuen tarve. | Verkostopalvelut tilanteisiin, joissa sekä rajalliset voimavarat että vähäiset verkostot. Moniammatillinen ja monitoimijainen palvelutarve, jossa tarvitaan sekä yhteistyö- että yhteisöpalveluita. |
| | Omatoimipalvelut tilanteisiin, joissa omia voimavaroja ja toimivia verkostoja. Selkeä palvelutarve. | Yhteistyöpalvelut tilanteisiin, joissa omia voimavaroja ja toimivia verkostoja. Moniammatillinen ja/tai monitoimijainen palvelutarve. |
| Palvelu vaativampaa → | | |

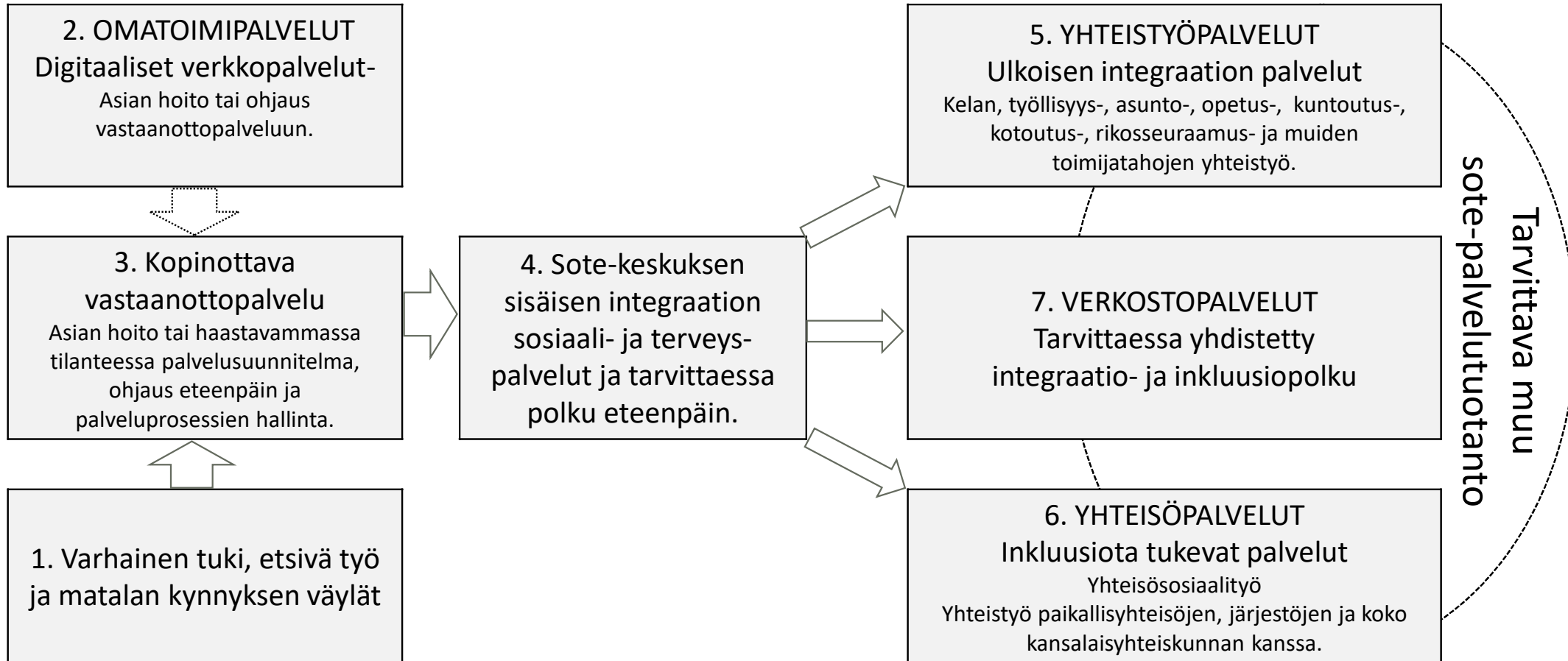
- Ajattelun taustalla *Suuntima-palvelu* (suuntima.com), jonka on tuottanut Hämeenmaan Sydänpiiri ja sitä ylläpitää Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Perusterveydenhuollon yksikkö.
- Emme käytä asiakassegmentti-termiä vaan *asiakkuussegmenttiä*.
 - Kyse ei ole siitä, että yksittäinen yksilö pakattaisiin johonkin muottiin.
 - Asiakkuuksien kautta hahmotetaan suuremmat tarve- ja palvelukokonaisuudet.

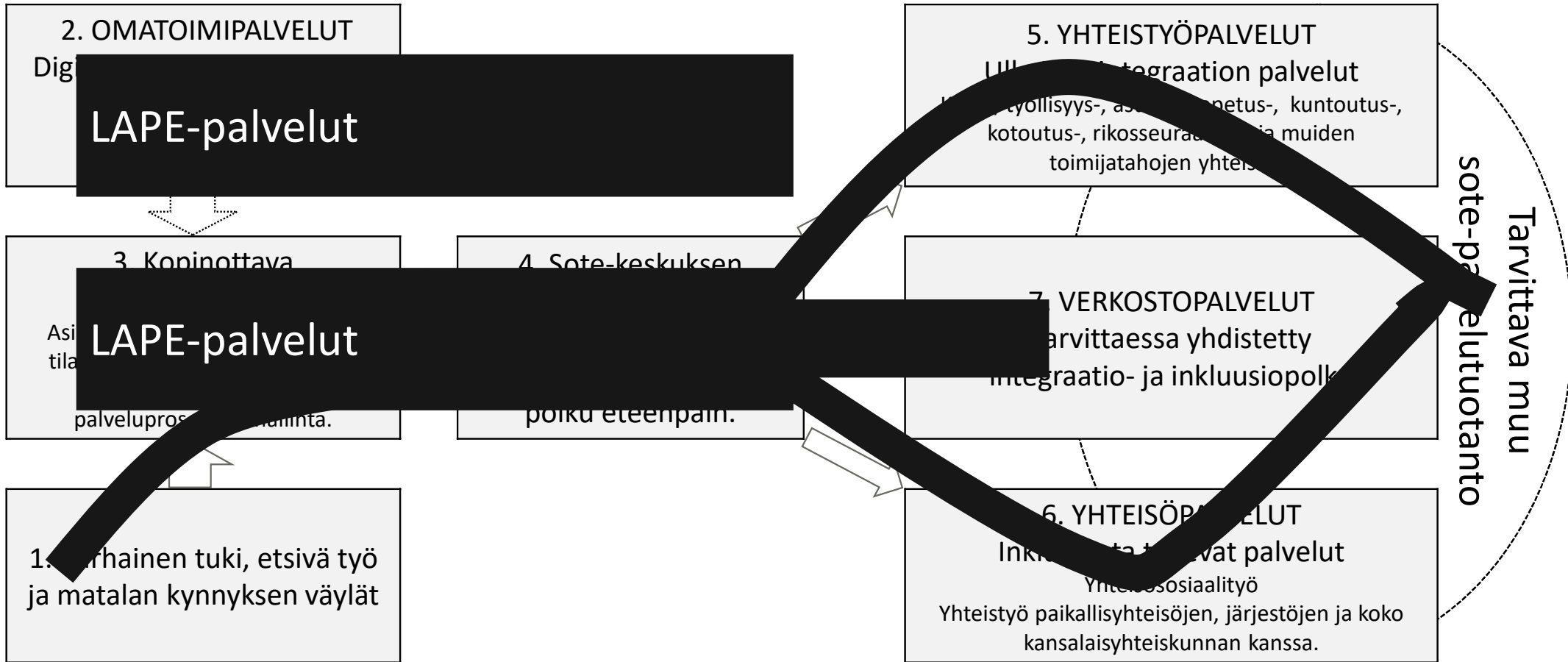


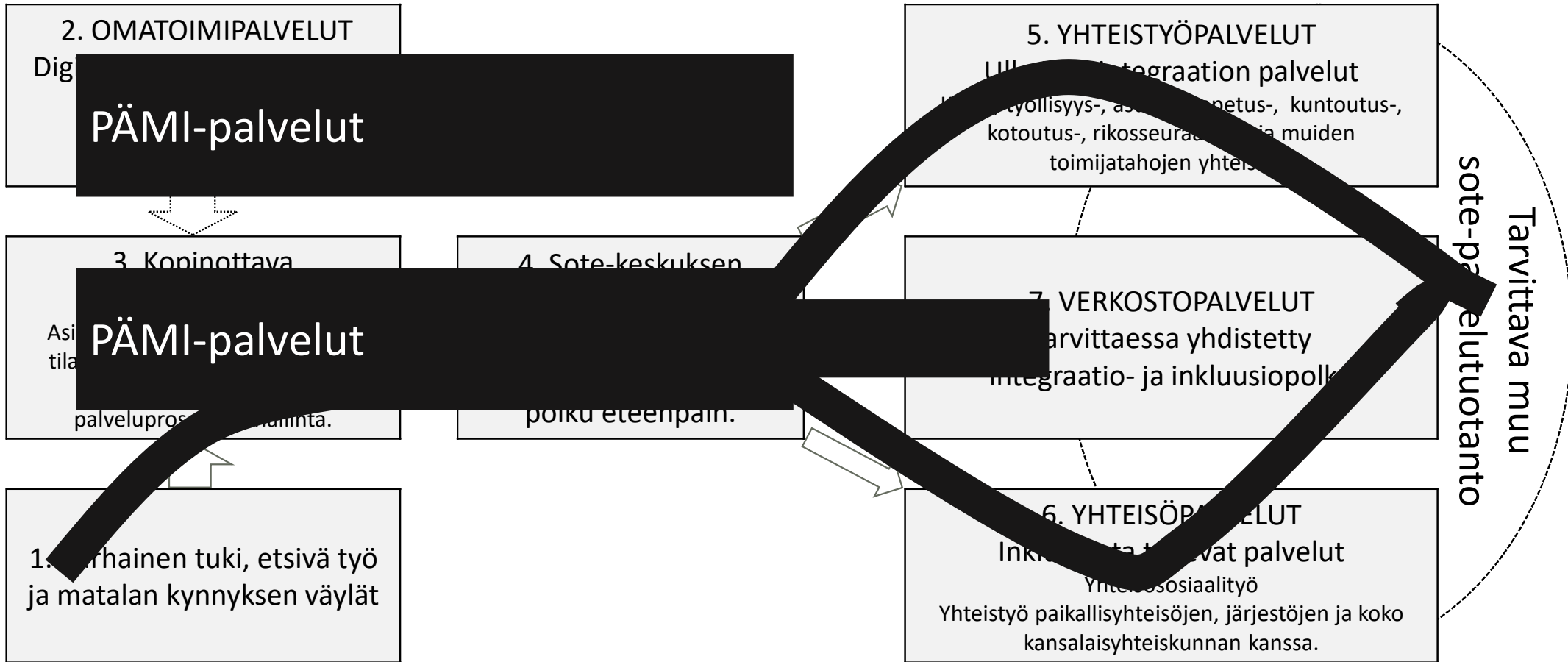
Monialaisia palveluita tarvitsevat

- Kansainvälisesti tarkasteltuna suurimpia palvelutarpeita aiheuttavat (Kivipelto ym. 2019):
 1. vanhukset ja ikääntyvät,
 2. diabetesta ja sydän- tai verisuonitauteja sairastavat tai kroonisia sairauksia sairastavat, sekä
 3. henkilöt, joilla oli päihde- tai mielenterveysongelmia.
 4. Myös sosiaaliset tekijät olivat esillä.
- Sitran, Kelan ja Oulun kaupungin selvityksessä *Rahoituskanavat ylittävä palvelunkäyttö* (2015) ilmeni, että merkittävimmät asiakasryhmät ovat:
 1. vanhuspalveluiden asiakkaat,
 2. somaattisen erikoissairaanhoidon potilaat,
 3. lastensuojelun asiakkaat,
 4. vammaispalveluiden asiakkaat,
 5. päihde- ja mielenterveyspalveluiden asiakkaat ja
 6. psykiatrisen erikoissairaanhoidon potilaat
- Myös onnettomuus, perhetragedia tai muu vastaava saattaa aiheuttaa lyhyemmäksi tai pidemmäksikin aikaa palveluiden monikäyttöä.
- Ratkaisevia alueelliset terveys- ja hyvinvointi-indikaattorit, -tilastot ja -rekisterit.











Laki ja palvelut

Sosiaalihuoltolain 4 §:n mukainen itsenäisen suoriutumisen ja omatoimisuuden vahvistaminen

Sosiaalihuoltolain 11 §:n mukaiset 10 tarvealuetta.

Sosiaalihuoltolain (1 §, 5. mom) tarkoitus on parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välillä 1–4 kohdassa tarkoitettujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Kaikkiin alueisiin löytyy lähtökohta jo nykyisestä lainsäädännöstä, mutta esimerkiksi:

2. OMATOIMIPALVELUT

3. Vastaanottopalvelut

1. Varhaisen tuen väylät

4. Sote-keskuspalvelut

5. YHTEISTYÖPALVELUT

7. VERKOSTOPALVELUT

6. YHTEISÖPALVELUT

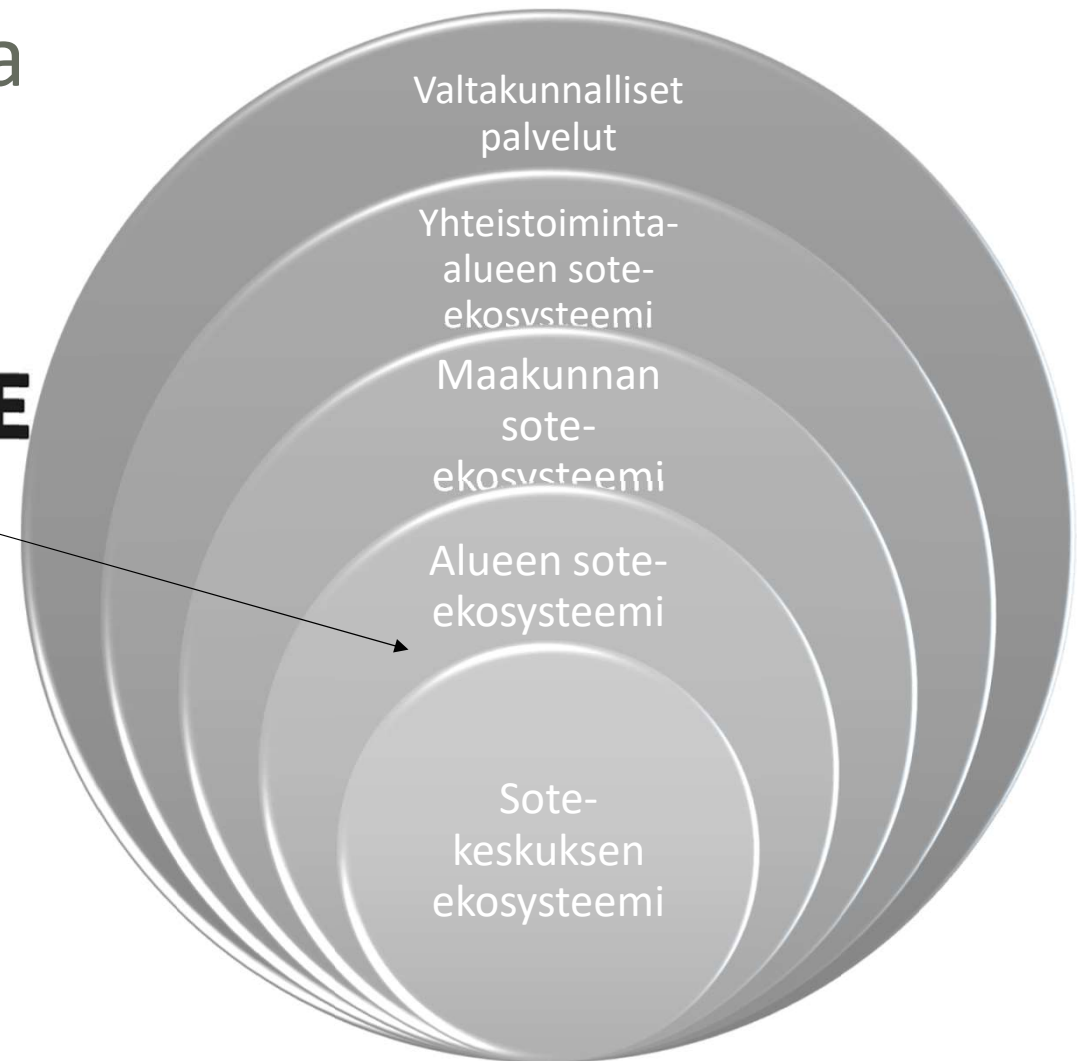
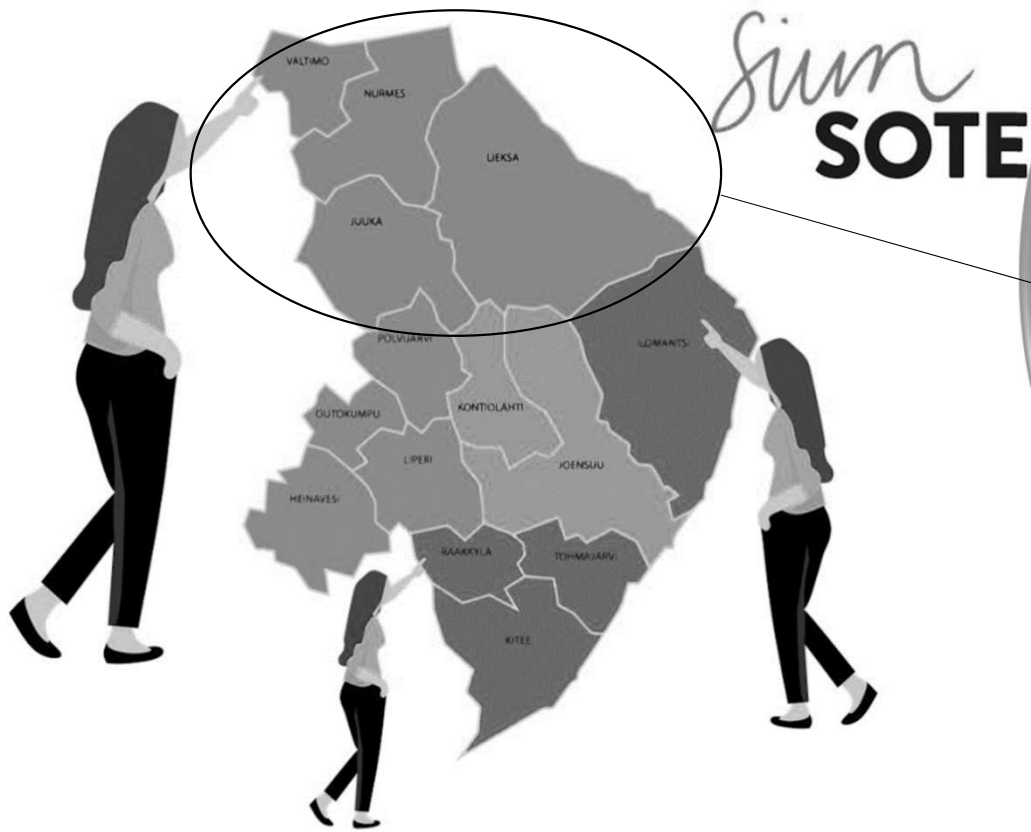
Sosiaalihuoltolain 1, 7 ja 41 §:n mukainen yhteistyö kunnan ja eri toimijoiden välillä

Sosiaalihuoltolain 14 §:n mukaiset 14 + 16 = 30 palvelua.

Sosiaalihuoltolaissa sana osallisuus on 8 ja yhteisö 9 kertaa.



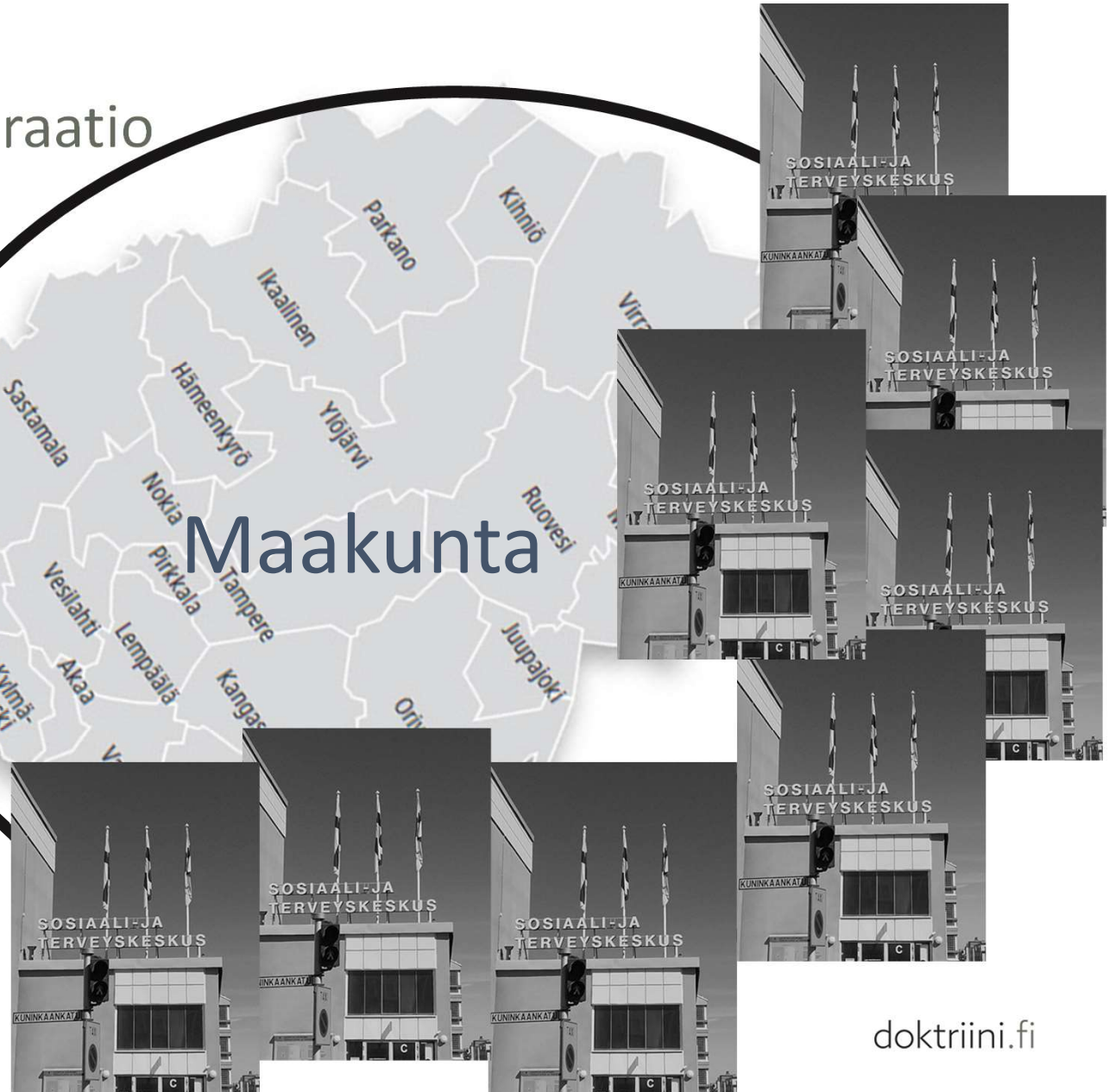
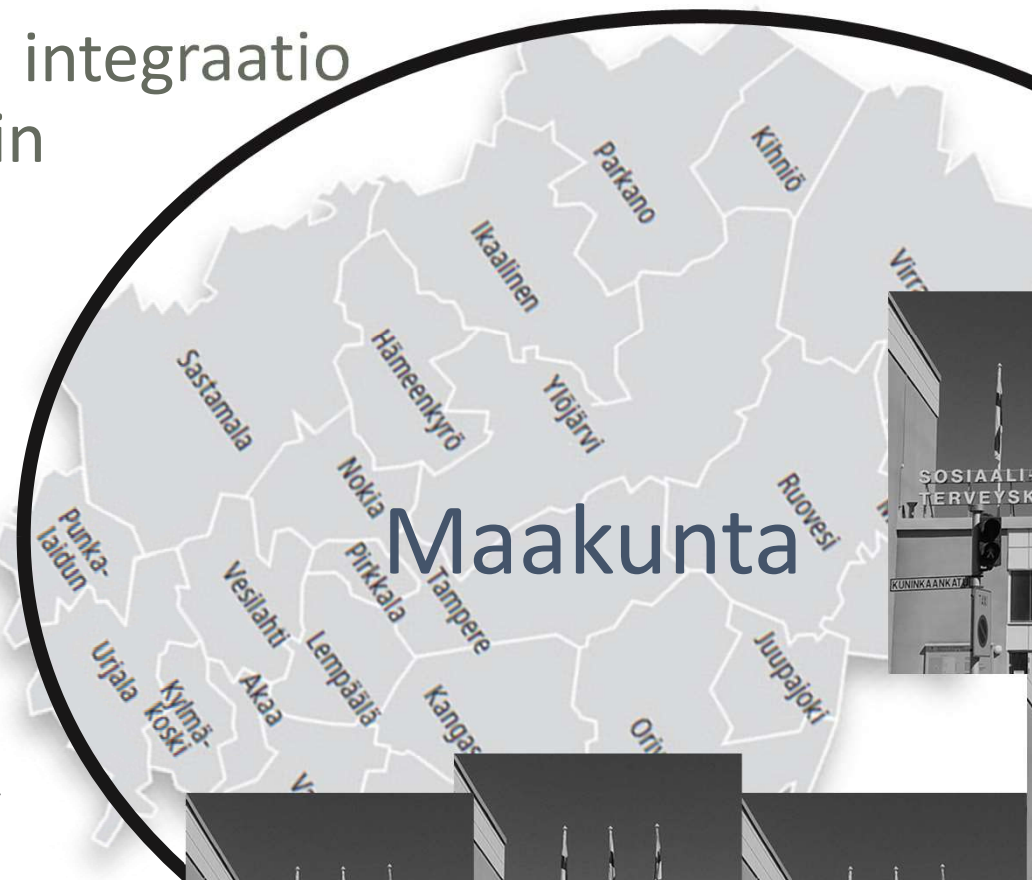
Mikä milläkin tasolla järkevää toteuttaa?





Vertikaalinen integraatio maakunnittain

- Leveämmät hartiat, koordinoitu järjestelmä, edellytykset kehittää ja uudistaa.
- Erikoissairaanhoidon, osa erityispalveluista ja vaativan erityistason palvelut maakunnallisesti – kiinteä yhteistyö perustason palveluiden kanssa.
 - Kaikkein vaativimmat erityistason palvelut eräalueittain?
- Osaamisen keskittämisen rinnalla *keskittämisellä hajauttamista* (Heinämäki 2014).





Kehittämistyötä on jo tehty – mallimme ei tuo muuta kuin arkkitehtuurin



MUUALLA VERKOSSA

Suuntima-palvelu on kehitetty Kurkiaura-hankkeessa. Palvelun on tuottanut Hämeenmaan Sydänpiiri ja sitä ylläpitää Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin

perust

> Sul

> Sul

Video

> Sul

Suunta Suuntimasta ja kohti arjessa pärjäämistä

Suuntima on sähköinen kysymyksiin perustuva palvelu, jota terveydenhuollon asiakas ja ammattilainen käyttävät yhdessä vastaanotolla tai sairaalassa. Asiakkaalle ja ammattilaiselle on omat kysymykset: asiakas arvioi omia voimavarojaan ja

Asiakas- ja palveluohjaus viitoittaa polun palveluihin

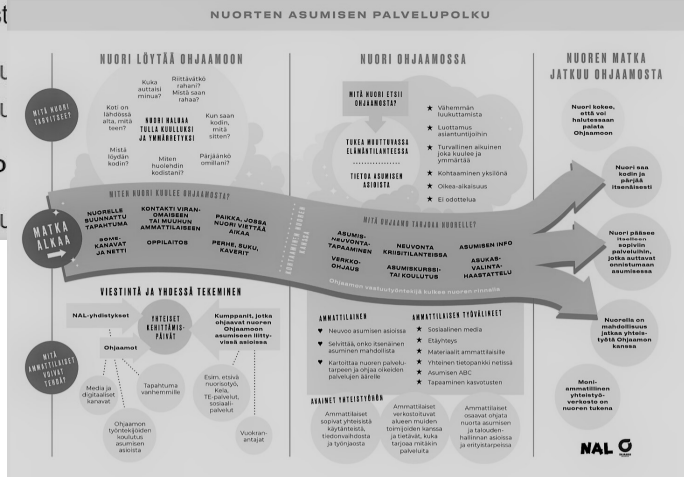
Sosiaali- ja terveysministeriö 4.10.2019 14.49

Sul

Pohjois-Karjalassa on kehitetty maakunnallista asiakas- ja palveluohjauksen toimintamallia. Tavoitteena on palvelujen yhteensovittaminen niin, että asiakkaan palveluketjusta muodostuu saumaton kokonaisuus.



Siun soten toimintamallia on työstetty en työpajoissa. Lähtökohtana on, että asiakas- ja palveluohjaus on yhden luokun toimintaa, jossa asiakas kokee tulleen aidosti kuulluksi.

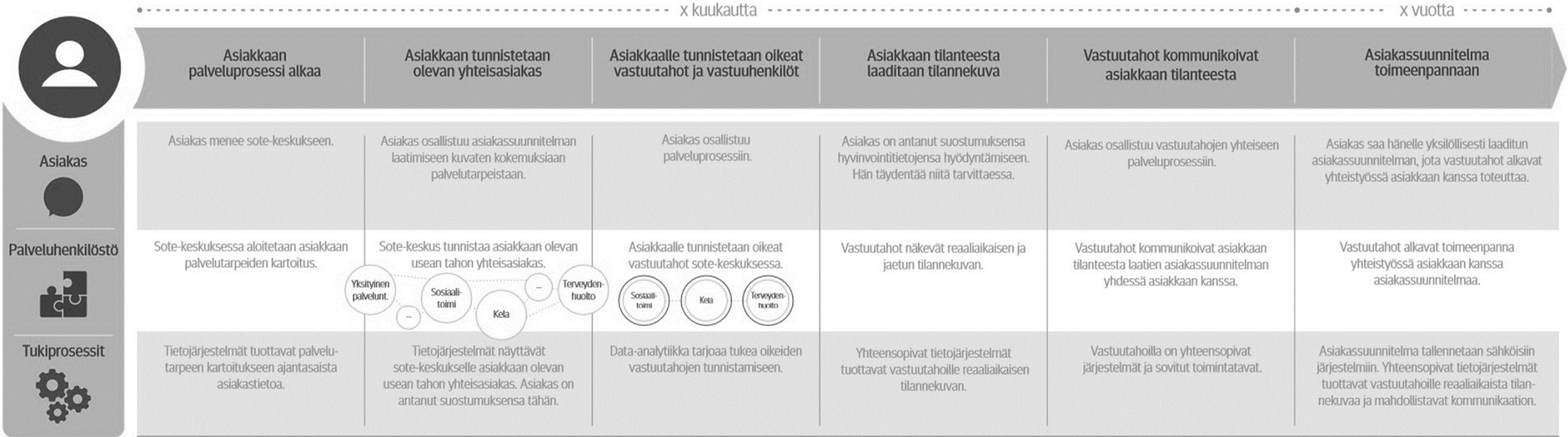


Yhteisasiakkuus

Esimerkinä sote-asiakassuunnitelman tekeminen

LUONNOS 11.1.

Kela[®]



Yhteistekemisen mahdollistajat (vrt. SuomiDigi-tavoitteet)

- 1. Suostumus** = Asiakas antaa luvan tietojen käyttöön ja valtuuttaa viranomaiset hyödyntämään hyvinvointitietojaan määritellen tietojensa käyttämisen ehdot.
- 2. Teknologia** = Teknologia tukee ja palvelee toimintatapaa organisaatorajat ylittävästi.
- 3. Lainsäädäntö & etiikka** = Lainsäädäntö mahdollistaa tarpeenmukaisen ja eettisesti kestävä tiedon liikkuvuudenn, asiakassegmentoinnin, palvelutarveprofiloinnin ja asiakkaan tietojen hyödyntämisen.
- 4. Yhteinen tahtotila** = Toimijoilla on yhteinen tavoite tukea asiakkaan elämäntilannetta ennakoivasti ja huomioiden myös jälkihoidon.





Hyvinvointivaltion arvottomat ihmiset – ja mitä jos sote-uudistus ei korjaa tätä?

Onko diakonialla sijaa sote- keskussuunnitelmissa?

© 17.12.2019 Jorma Niemela



Muistan elävästi vuosien takaa taantuvan pikkukaupungin seurakunnassa toimivan diakonin kertomuksen omasta työstään. Hyvinvointivaltion turvaverkot vuotivat. Pikkuruiseen diakoniatuomistoon tulivat liiki kaikki verkostojen läpi pudonneista: hoitoa vaille jääneet päihteiden käyttäjät, mielenterveysongelmista kärsivät, itsemurhan tehneet läheiset, vankilasta vapautuneet, väkivallan uhrin, peliriippuvaiset, ylivelkaantuneet... Ei voinut kuin ihmetellä sitä osaamista, sitoutumista ja kestävyyttä, jota työ edellytti.

”Nyt tämä maailma on jo niin paljon karumpi kuin vuosia sitten keskustellessamme.

Vuosia sitten meidän työkenttäämme tulivat köyhät lapsiperheet ja heidän asemansa on vain kurjistunut! Nyt eletään aikaa, jossa päihde- tai mielenterveyskuntoutujan lapsikaan ei saa apua.

Ääripäässä itsemurhaa yrittävä lapsi, joka kotiutetaan ilman minkäänlaista apua välittömästi tehohoidon päätyttyä. Ja uusintayrityksen jälkeen sama tapahtuu uudelleen, vaikka vanhemmat pyytävän apua lapselleen.

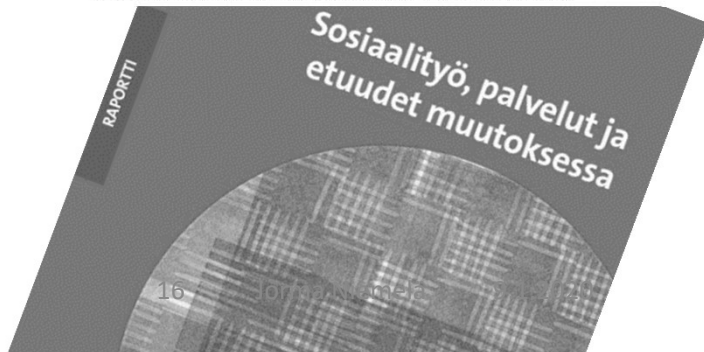
Sosiaalityöntekijät ottavat yhteyttä ja pyytävät meitä huolehtimaan, että perheellä olisi edes ruokaa, koska johtavat työntekijät kieltävät harkinnanvaraista avustusta myöntämään.

Tämä on ollut jo useita vuosia jatkuva käytäntö. Eniten taloudellisen avun pyyntöjä tulee viranomaisilta: edunvalvojilta, sosiaalityöntekijöiltä, mielenterveyspuolen avopuolen työntekijöiltä, poliisilta ja Kelalta!

Voisin kirjoittaa lukemattoman määrän esimerkkejä, joissa kaikissa sama punainen lanka: on arvottomia ihmisiä, joita kohdellaan kuin roskaa koko terveydenhuollon ja sosiaalitoimen kentällä!” (Diakonin sähköposti 3.1.2020.)

- Sosiaalityön analyysi (Blomgren ym. 2016) kuvaa hyvin em. tilanteita.

doktriini.fi





♥ Juhani Wiio tykkäsi



Jorma Niemelä @Jorma_n · 17min

”Liian yleistävän eriarvoisuuspuheen sijaan meidän olisi kuitenkin keskityttävä heikommassa asemassa olevien hyvinvointiongelmien todellisiin syihin”, kirjoittaa prof. Heikki @hiilamo.



Heikki Hiilamon kolumni: Kun julistetaan tai puhutaan eriarvoisuudesta, ...
Meidän on keskityttävä eriarvoisuuden todellisiin syihin, kirjoittaa Heikki Hiilamo.

[🔗 yle.fi](#)



Uudistamisen vaiheistus

Tarkemmin työpaperissa ja Innokylässä

Määritetään tavoitteet nykytilan analyysin pohjalta (tarpeet, asiakkuudet, palveluiden käyttö, verkostot).

Suunnitellaan vaikuttavimmat ja kustannus-
tehokkaimmat palvelut ja palvelupolut. Osallistetaan asiakkaat.

Uuden organisaation, resurssien, uusien osaamistarpeiden ja jopa nimikkeiden määrittäminen.

Uudistuksen varmistaminen tavoitteiden, käytäntöjen, toimintakulttuurin ja yhteensovittavan johtamisen osalta.

Jatkuva arviointi, asiakaspalautteen hyödyntäminen ja jatkuva tiedolla johtaminen.



Jotta uudistus onnistuisi...

Sosiaalisten kysymysten ja niiden moninaisuuden ymmärtäminen.

Tietojärjestelmien, tekoälyn ja data-analytiikan hyödyntäminen, joiden kautta mm. asiakasvirtojen ja palvelutarpeiden analyysi.

Asiakkaiden mukanaolo palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Rakenteellisen integraation lisäksi ulkoisen toiminnallisen integraation varmistaminen.

Resurssien uusi kohdistaminen. Mahdollinen uudenajattelu organisaatiossa ihan nimikkeitä myöten.

Aikaisemmissa sote-valmisteluissa tehdyn työn hyödyntäminen (ks. mm. Kela-slaidi).

Lainsäädäntö ajan tasalle kaikkien toimijatahojen osalta (työpaperi perustuu nykyisen sosiaalihuoltolain hienoihin periaatteisiin, mutta sekin käytävä läpi).

Yhteensovittava johtaminen, joka ymmärtää järjestelmätason kokonaisuuksia ja ymmärtää muutosjohtamista.

Osaamisen varmistaminen läpi koko organisaation ja verkostojen (ks. viimeinen slaidi).



Kysymys ei ole palikkaleikistä vaan uudesta dynamiikasta

Niemelä, Saksi & Virtanen (2016): Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena

- ”...uudistus ei ole vain palveluiden ja viranomaistoimintojen kokoamista vaan **uudenlaisen dynamiikan luomista**.
- **Strategisina kärkinä** tulisi olla hallinnon ja palveluiden asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus ja kustannusten kasvun hillintä, palveluiden integraatio horisontaalisesti ja vertikaalisesti, palveluketjujen eheys ja digitalisoinnin hyödyntäminen.
 - Tämä edellyttää **yhteistä ymmärrystä** palvelu- ja innovaatioekosysteemeistä, palveluintegraation tarpeellisuudesta, hybridiorganisaatioiden toiminnasta, erilaisista palvelujen käyttäjän rooleista sekä palveluekosysteemin toiminnan kannalta keskeisistä verkostoista ja niiden johtamisesta.
- ...muutosjohtamisvalmennuksen tulisi antaa **työkaluja** siihen, miten saadaan mukaan asukkaat, yritykset, järjestöt ja henkilöstö muutoksen sekä suunnitteluun että toteutukseen.
 - Muutoksen toteuttajien on löydettävä soveltuvat **viestintäareenat**, joissa tärkeimmät sidosryhmät tavoitetaan. Uudistuksen avainhenkilöiden on kyettävä luomaan dialogia muutoksen sisältöön liittyvistä arvoista, jotta niihin sitoudutaan ja että ne jaetaan.
- Uudesta toimintakulttuurista ja strategiasta tulisi viestiä sidosryhmille niin, että niitä seurataan ja että tavoitteet välittyvät asiakaspalvelun tasolle.”





Sosiaalialan on tuotava järkeviä mallinnuksia sote-uudistukseen

- Muutosten keskellä ihmiset jakaantuvat neljään ryhmään: visioijat, tekijät, mukautajat ja jurnuttajat (Ojanen 2017).
- Jos sosiaalityöntekijät ja muut sosiaalialan työntekijät eivät visioi sote-uudistuksessa, muut tekevät sen heidän puolestaan.
 - On hankalaa, jos tehtyjä esityksiä vain kritisoidaan mutta ei luoda vaihtoehtoisia malleja.
 - Vinkki: Kutsu alueesi kollegat ja yhteistyökumppanit ja mielikuvitelkaa yhdessä hyvä malli (ohjaimina uudistuksen tavoitteet!) ja viekää se päättäjille!
- Aiemmin sosiaalipolitiikkoja vaivasi ymmärtämättömyys julkisen talouden rajoista ja hallinnon organisoitumisesta.
 1. Julkisen talouden kriisi ei ole häipynyt mihinkään – päinvastoin.
 2. Jos kehitetään ilman järjestelmän, johtamisen ja hallinnon kehittämistä, hyvästä tulee parhaan vihollinen – vrt. ”hallintohimmelikeskustelu”.
- Suuri vaara on myös siinä, että ei paneuduta tulevaisuus-skenaarioihin.
 - Tekoäly, teknologia ja digitalisaatio ylipäättään saattavat mullistaa monta totuttua työkäytäntöä.
- Tämä ei tarkoita kritiikittömyyttä: Kaikki muutokset eivät ole hyvästä!



KISS=
Keep it
short and simple.



Aiheeseen liittyviä julkaisujani

1. Niemelä, J. ym. (2016). [Sote sosiaalisen kestävyden vahvistajana](#). Diak Puheenvuoro 2. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
2. Niemelä, J. & Saksi, J. & Virtanen, P. (2016). [Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017 – 2020](#). Valtiovarainministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö.
3. Niemelä, J. (2019). [Universalismi ja inklusiivisen yhteiskunnan rakentaminen sote-uudistuksessa](#). Teoksessa Piirainen, K. ym.(2019). Turvaverkkoa paikkaamassa: Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4.
4. Niemelä, J. (2019). [Järjestöt sote-Suomea rakentamassa](#). Julkaisu 25. Kunnallisanal kehittämissäätiö.
5. Niemelä, J. & Kivipelto, M. (2019). [Asiakaslähtöinen palvelupolku malli tulevaisuuden sote-keskusten lähtökohdaksi](#). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 37/2019.
6. Niemelä, J. (2019). [Järjestöjen missiona inklusiivinen yhteiskunta](#). Julkaisussa Hirvonen, S. & Puolitaival, S. (toim.) Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareena.
7. Niemelä, J. (2019). [Onko diakonialla sijaa sote-keskussuunnitelmissa?](#) Diakonia+ 17.12.2019
8. Niemelä, J. (2020). Esseitä elämästä, ideoita inklusiivisuudesta. Artikkelit tulossa.
9. Niemelä, J. (2016-2020) Bloggeja sotesta ja muusta [doktriini.fi](#) –sivustolla.





doktriini.fi

*Doktriinin
mentorointi-,
koulutus-,
konsultointi-,
konseptointi- ja
tutkimuspalveluita
ovat käyttäneet
ministeriöt,
maakunnat, kunnat,
järjestöt,
tutkimuslaitos ja
korkeakoulut.*



jorma.niemela @doktriini.fi • puhelin 0400 200760 • Twitter @Jorma_n