



Tuula Jäppinen ja Janika Kulju (toim.)

Arjen pelastajat

Asiakas- ja käyttäjälähtöistä lähipalvelujen kehittämistä Kainuussa yhdessä kuntalaisten kanssa

Sisältö

1	Sote- ja maakuntauudistuksen tekevät ihmiset.....	4
2	Osallisuus luo hyvinvointia ja elinvoimaa.....	6
	Valmistelussa maakuntalaki ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä	6
	Toimintamallit vuoropuhelulle luodaan nyt	7
	Viestinnällä tärkeä rooli	7
3	Taustana horisontaalinen yhteistyö – 2000-luvun alun kuntauudistus ja Kainuun maakuntakokeilu	9
	Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen -projekti.....	9
	Sote-yhteistyö	10
4	Arjen pelastajat – asiakaslähtöisten lähipalveluiden kehittämisen prosessi.....	12
	Mistä on kyse?.....	12
	Asiakaslähtöiset lähipalvelut.....	12
	Kehittämisen vaiheet	12
	Ideointivaihe: Ensimmäinen työpaja, menetelminä palvelukartta ja päiväkirja	13
	Ideointivaihe: Menetelmänä asiakasprofiilit	15
	Suunnitteluvaihe: Toinen työpaja, menetelminä empatiakartta, palvelukaavio ja liiketoimintamalli.....	16
	Suunnitteluvaihe: Kolmas työpaja, menetelmänä Osallistuva budjetointi.....	18
	Suunnitteluvaihe: Neljäs työpaja, menetelmänä uudet konseptit.....	19
	Ensimmäisen vuoden tulokset.....	19
	Toinen kausi: Asiakaslähtöisyys päätöksenteossa	19
	Testausvaihe: Ensimmäinen työpaja, menetelmänä kriteerit ja äänestys.....	20
	Testausvaihe: Toinen työpaja, menetelmänä äänestys ja sidosryhmäkartta.....	20
	Testausvaihe: Kolmas työpaja, menetelmänä empatiakartta, asiakasprofiilit ja kuvakäsikirjoitus	22
	Testausvaihe: Neljäs työpaja, menetelmänä mittarit	23
	Testausvaihe: Viides työpaja, menetelmänä käyttäjätestaus.....	24
	Toteutusvaihe: Kuudes työpaja, menetelmänä toimenpiteiden yhteissuunnittelu	24
	Toisen kauden tulokset, sosiaalinen innovaatio	25
5	Mitä opittiin?	26
	Prosessin johtaminen.....	26
	Oppilaitosyhteistyö.....	27
	Järjestö- ja kuntayhteistyö	28
	Kansainvälinen yhteistyö	29
	Kuntalaiset yhteisöreporttereina	29
	Lähteet.....	30

1 Sote- ja maakunta-uudistuksen tekevät ihmiset

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus (sote-uudistus) ja maakuntauudistus ovat suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty. Suunnitelmissa on, että sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen siirtyy maakunnille 1.1.2019. Muutos koskettaa satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien asukkaiden palveluja elämänkaaren eri vaiheissa. Sote- ja maakuntauudistus muuttaa kuntien roolia, johtamista ja asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia.

Maakuntauudistuksen yhteydessä päätösvaltaa hajautetaan ylhäältä alaspäin alueiden asukkaille ja heidän vaaleilla valitsemilleen päättäjille. Sinänsä kannatettavan uudistuksen vaarana on kuitenkin se, että asukkaiden vaikutusmahdollisuuksista ja maakuntien itsehallinnosta tulee klinee, jolla ei ole sisältöä.

Tulevaan sote- ja maakuntauudistukseen liittyy riski kasvavasta demokratiavajeesta: nykyisiä kuntia suuremmat maakunnat ja sote-palvelujen tuotanto-organisaatiot voivat etäännyttää päättäjiä palvelujen päätöksenteosta sekä vähentää asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia. Erityisen merkittäväksi riski nousee sote-palvelujen yhtiöittämisen vuoksi. Riskin vähentämiseksi lakiluonnoksiin on kirjattu pykälä siitä, että palveluntuottajien – olivatpa ne julkisia, yksityisiä

tai kolmannen sektorin toimijoita – on huolehdittava, että asukkailla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niiden toimintaan.

Sote- ja maakuntauudistus tehdään alueilla, ja ihmiset tekevät sen. Motivaation ja alueellisen toimijuuden vahvistamiseksi tarvitaan kumppanuutta kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä. Kuntaliiton ylläpitämä kuntademokratiaverkosto¹ ja siinä olevien ihmisten ja yhteisöjen osaaminen on voimavara myös tässä uudistuksessa.

Uuden maakunta- ja sote-organisaation perustehtävän ja tavoitteiden määrittely on muutosjohtamisen ydintä. Muutoksessa on edettävä tavoitetietoisesti ja luotava tilaa muutosprosessin herättämien erilaisten tunteiden työstämiselle ja muutokseen sitoutumiselle. Kyky yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja epävarmassa tilanteessa toimimiseen sekä valmius nopeiden käännteiden kohtaamiseen ovat keskeisiä taitavan muutosjohtajan ominaisuuksia. Avoin, monikanavainen viestintä ja osallistava johtaminen vähentävät niitä pelkoja, joita uudistukset aina synnyttävät.

Sote- ja maakuntauudistuksen alueellinen toteutus on nähtävissä vaiheittaisena prosessina, jossa jokaisella vaiheella on oma tehtävänsä ja fokuksensa. Jotta itsehallinnon idea konkretisoituu

¹ Ks. kuntaliitto.fi/kuntademokratiaverkosto

myös käytännössä, on tärkeää synnyttää hyvää ”alhaalta ylöspäin” tapahtuvaa vuorovaikutusta maakunnan asukkaiden, palvelujen käyttäjien sekä valmisteluorganisaatioiden ja eri sidosryhmien välillä muutosprosessin eri vaiheissa.

Tässä oppaassa on esitelty uuden lähipalvelu- ja yhteistyömallin asiakas- ja käyttäjälähtöinen kehittäminen kunta-kuntalainen ja järjestöyhteistyössä Kainuussa. Yhteistyömalli toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin ja vaihein. Kainuun soten ja muiden yhteistyökumppaneiden kokemuksia voidaan hyödyntää niin sote- kuin maakuntauudistuksessa eri alueilla. Toimin-

tamallit eivät ole sellaisenaan siirrettävissä, sillä asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallisuus syntyy aina paikallisesti ja lähtökohtana osallisuudelle on toimijoiden välinen luottamus ja hyvä yhteistyö. Opas tarjoaa kuitenkin hyviä esimerkkejä yhteistyön rakentamisesta ja menetelmiä, joilla asukkaat voidaan ottaa mukaan uusien palvelujen ja rakenteiden kehittämiseen.

Julkaisu on tuotettu osana Suomen Kuntaliiton Asukkaat sote- ja maakuntauudistuksen keskiön -projektia ja Euroopan komission Horizon 2020 -ohjelman rahoittamaa European InnoSI -tutkimushanketta (2015–2017).

2 Osallisuus luo hyvinvointia ja elinvoimaa

Osallisuus on yksilöllinen tuntemisen, kuulumisen ja tekemisen kokonaisuus. Keskeistä osallisuudessa on luottamus, sitoutuminen ja kuulluksi tuleminen. Osallisuuden kokemuksella on vahva yhteys ihmisten hyvinvointiin, ja se on syrjäytymisen vastavoima. (Särkelä-Kukko 2014, 36.)

Osallisuuden kokemus syntyy yhteisöissä ja toiminnassa. Hyvien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien avulla tuetaan ihmisten omia voimavaroja ja kiinnittymistä ja luottamusta yhteiskuntaan sekä saadaan käyttöön ihmisten kokemukset esimerkiksi palvelujen kehittämisessä. Kuntalainen, asukas, haluaa vaikuttaa ympäristöönsä.

Asukkaiden osallistuminen yhteisöjen toimintaan ja elinympäristöjen ja palvelujen kehittämiseen on edellytys myös kunnan elinvoimaisuuden säilyttämiselle. Yhteiskunnan näkökulmasta kestävää, tuloksellista ja innovatiivista toimintaa syntyy alhaalta ylöspäin: asukkaiden ja eri toimijoiden kohtaamisista ja uusista rohkeista kokeiluista.

Tässä oppaassa asukasosallisuudella ja käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan alueen asukkaiden osallistumista palvelujen ja oman alueensa kehittämiseen ja kehittämisen painopisteen siirtymistä tuottajakeskeisyydestä käyttäjälähtöisyyteen. Käyttäjälähtöisiä palveluja kehitetään palvelumuotoilun keinoin.

Vastaava opas Pohjois-Karjalan Siun soten osallisuuden kokemuksista on julkaistu vuonna 2016.

Valmistelussa maakuntalaki ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä

Valmistelussa olevalla maakuntalailla määritellään maakunnille kuuluvat vastuut ja velvollisuudet sekä työnjako kuntien, maakuntien ja valtion välillä. Maakuntalain luonnoksessa luetellaan esimerkkejä, millä tavalla maakunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan edistää:

- 1) järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä asukasraateja
- 2) selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa
- 3) valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia maakunnan toimielimiin
- 4) suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa
- 5) järjestämällä mahdollisuuksia osallistua maakunnan talouden suunnitteluun
- 6) tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua.

Myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislakia valmistellaan. Perussäännös asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista on

maakuntalaissa, johon järjestämislaissa viitataan, mutta järjestämislain täydentävässä säännöksessä asetetaan yleistä osallistumis- ja vaikuttamis-mahdollisuutta sitovampi velvoite ottaa maakunnan asukkaiden näkemykset ja kokemukset huomioon, kun heidän palvelujensa kannalta keskeisiä asioita valmistellaan.

Tavoitteena on, että maakuntalaki ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä astuvat voimaan 1.7.2017.

Toimintamallit vuoropuhelulle luodaan nyt

Uusien osallistumisen tapojen kehittäminen ja niiden systemaattinen käyttöön ottaminen ovat merkittävässä roolissa sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisessä ja tulevaisuuden kuntien ja maakuntahallinnon rakentamisessa.

Muutos antaa mahdollisuuden ottaa asukkaat ja järjestöt mukaan uusien rakenteiden ja palvelujen kehittämiseen. Samalla muutos tuo mahdollisuuden luoda pysyviä asukasosallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden käytäntöjä. Asukasosallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden areenat toimivat tulevaisuudessa hyvänä vuoropuhelun paikkana myös kuntien ja sote-palvelujen rajapintakysymyksissä.

Viestinnällä tärkeä rooli

Asukasosallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden kehittämisessä avoimella, aktiivisella ja monikanavaisella viestinnällä on tärkeä rooli. Viestinnässä on hyvä huomioida, että kaikkia asukkaita ei tavoiteta samoilla viestintävälineillä ja kaikilla ei ole verkkoa käytössään. Tarvitaan nykyaikaista sosiaalista mediaa ja toimivia verkkosivuja mutta



Osallisuus lainsäädännössä

Osallisuus on demokraattisen yhteiskunnan perusta, ja siksi osallisuus, osallistuminen, vaikuttaminen ja asiakas- ja käyttäjälähtöisyys näkyvät vahvasti myös lainsäädännössä.

- Suomen perustuslaki (11.6.1999/731)
- Kuntalaki (10.4.2015/410)
- Sosiaalihuoltolaki (30.12.2014/1301)
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (17.8.1992/785)
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812)
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (28.12.2012/980)
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (3.4.1987/380)
- Lastensuojelulaki (13.4.2007/417)
- Perusopetuslaki (21.8.1998/628)
- Nuorisolaki (21.12.2016/1285)
- Kielilaki (6.6.2003/423)
- Hallintolaki (6.6.2003/434)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621)
- Maankäyttö- ja rakennuslaki (5.2.1999/132)
- Saamen kielilaki (15.12.2003/1086)
- Laki saamelaiskäräjistä (17.7.1995/9749)
- Terveystieteidenhuoltolaki (30.12.2010/1326)
- Ympäristönsuojelulaki (27.6.2014/527)
- Lakiolaki (21.8.1998/629)
- Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta (21.8.1998/630)
- Liikuntalaki (10.4.2015/390)

Myös

- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (23.6.1977/519)
- Laki kuntoutuksen työtoiminnasta (2.3.2001/189)
- Laki toimeentulotuesta (30.12.1997/1412)
- Varhaiskasvatustalaki (19.1.1973/36)
- Perhehoitolaki (20.3.2015/263)
- Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirja (6.9.1991/1180)

myös perinteisiä viestintäkanavia, kuten sanomalehtiä, radiota ja yleisötilaisuuksia.

Verkkoviestinnässä ja verkon kautta tavoittelussa asukasosallisuudessa täytyy huomioida toimivan infrastruktuurin haasteet: esimerkiksi Kainuussa ei ole toimivaa verkkoysteityä kaikilla maaseu-

tualueilla. Tästäkään syystä asukkaiden osallistumista ei voi jättää esimerkiksi verkkokyselyjen varaan.

Anne Pyykkönen, kehittämispäällikkö,
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry



”Päätöksentekijänä olen kuullut sanat lähipalvelu, asiakaslähtöisyys ja kolmas sektori lukemattomia kertoja. Ne ovat sanoja, joita käytetään jatkuvasti erilaisten asioiden perusteluun. Harvemmin kysytään, mitä ne oikein tarkoittavat ja ehkä vielä harvemmin ne osataan perustella kaikille

hyväksyttävällä tavalla. Olen iloinen, että sain päätöksentekijänä, järjestöaktiivina ja kansalaisena osallistua tähän projektiin, jossa oikeasti haettiin ensin asiakkailta – palvelujen käyttäjiltä – asiakasymmärrystä, tehtiin arvonmuodostus, luotiin toimintamalli, tutustuttiin osallistuvaan budjetointiin ja valittiin kriteerit. Niiden perusteella monista hyvistä ideoista valittiin konsepti, luotiin mittarit ja sovittiin toimenpiteitä, millä konseptia vietiin eteenpäin. Tuloksena oli konsepti Arjen pelastajat. Tässä konseptissa toteutuvat kaikki alussa mainitsemani termit.

Nuoret auttavat ikääntyneitä arjen askareissa, saavat itselleen kokemusta, itsetunnon kohotusta ja elämään mielekkyyttä. Konseptia toteutetaan yhdessä Kainuun soten, kuntien, järjestöjen ja monien muiden yhteistyötahojen kanssa. Vaikuttavuutta sillä on sekä nuorten elämänhallintaan että ikääntyvien elämänlaatuun. Tässä projektissa oli työpajoja, joissa ideoitii erilaisissa ryhmissä – nuoret, vanhat, päättäjät, järjestöjen edustajat ja kansalaiset yhdessä. Välillä ”think tankattiin”, täytettiin lappuja seinille ja haettiin sitä parasta konseptia äänestämällä. Työpajoissa oli paljon energiaa, iloa ja naurua – aitoa yhteisöllisyyttä. Arjen pelastajat konsepti odottaa Kainuussa toteutumista. Uskon, että nämä yhteistyössä asukkaiden, järjestöjen ja päättäjien kanssa ideoidut ajatukset toteutuvat ja muuttuvat vaikuttavaksi arjen toimintamalliksi, josta muutkin voivat ottaa oppia. Päättäjälle tämä on ollut prosessi, joka on antanut taas kerran uskoa ihmisten haluun ja kykyyn löytää ratkaisuja ja toimia yhdessä. Ja vielä ajatuksia antavalla, hausalla ja koskettavallakin tavalla.”

Raili Myllylä,
Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon
kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja



3 Taustana horisontaalinen yhteistyö

2000-luvun alun kuntauudistus ja Kainuun maakuntakokeilu

Suomen julkinen sektori palveluineen on ollut murroksessa viimeiset 20 vuotta. Valtio on edistänyt 2000-luvulla eri tavoin kuntien hallinnon ja palvelutuotannon uudistumista. Valtioneuvoston vuosina 2005–2012 käynnistämä Kunta- ja palvelurakenne -hanke (PARAS) oli yksi Suomen suurimmista julkisen sektorin uudistamiseen pyrkineistä reformeista maassamme. Hanke kannusti kuntia joko kuntaliitoksiin tai horisontaaliseen yhteistyöhön. Kainuun maakunnassa horisontaalista yhteistyötä tehtiin hallinto- ja rahoitusrakenteiden kokeilussa.

Kokeilun tarkoitus oli turvata eri kunnissa asuvien kansalaisten yhdenvertaiset mahdollisuudet saada julkisia peruspalveluja. Kokeilussa aiemmin lakisääteisesti kuntien vastuulla olevat sosiaali- ja terveyspalvelut ja toisen asteen koulutuspalvelut järjestettiin maakunnallisina kahdeksan vuoden ajan. Maakunta vastasi myös yleisestä elinkeinopolitiikasta, suunnittelusta ja Kainuun alueen kehittämisestä. Kainuun maakuntakokeilu päättyi 2012.

Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen -projekti

Kainuussa haluttiin kehittää uudenlaisia hyvinvointipalveluja yhdessä kuntalaisten kanssa ja löytää samalla kunnille uusi rooli kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen sosiaali- ja terveys-

palveluiden siirryttyä maakunnallisen kuntayhtymän vastuulle. Suomen Kuntaliiton ja Kainuun sote-kuntayhtymän Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen -projekti toteutettiin vuosina 2014–2016. Projektin lähtökohtana oli pohtia, mitä ovat kuntalaislähtöiset lähipalvelut ja mikä on kunnan rooli lähipalveluiden monituottajamallissa. Projekti toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin ja vaihein. Vuonna 2014 toteutettiin palvelumuotoiluprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta: ideointi ja suunnittelu; vuosina 2015–2016 kaksi seuraavaa vaihetta: testaus ja toteutus.

Prosessin kehittäjinä ovat olleet Kuntaliiton projektipäällikkö Antti Kuopila, projektikoordinaattori Ville Nieminen ja innovaatioasiantuntija Tuula Jäppinen, palvelumuotoilija Hannu Ripatti Passi & Ripatti Oy:stä, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistorehtori Jenni Airaksinen, johtaja Anne Knaapi ja järjestöpäällikkö Kiril Häyrinen SOSTE ry:stä sekä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän johtaja Maire Ahopelto, kehittämisjohtaja Marita Pikkarainen ja erikoissuunnittelija Marja-Liisa Ruokolainen. Prosessin keskeinen ominaisuus on ollut monitoiminen hallinto, jossa työpajoihin ovat osallistuneet Kainuun eri kuntien edustajat viranhaltijoista päättäjiin. Tärkeässä roolissa prosessissa olivat myös edustajat eri järjestöistä, kuten 4H:sta, eläkeläisjärjestöistä sekä seurakunnista.

Sote-yhteistyö



”Systemaattinen kehittämisen runko antoi Kainuussa vuosina 2014–2016 toteutetulle asiakaslähtöiselle palvelujen uudistamiselle vankan, mutta käytännössä haasteellisen pohjan. Aluksi prosessi tuntui sekavalta, keskustelussa vilahteli erilaisia käsitteitä mm. palvelukartta, päiväkirja, liiketoimintamalli.

Ensimmäinen kriittinen vaihe kehittämistyössä oli kohderyhmän kokoaminen, motivointi ja rohkaisu. Ikäihmisiä oli huomattavasti helpompi saada mukaan kuin nuoria. Kainuun kuntiin nimetyt yhdyshenkilöt tekivät arvokasta lähivärväystyötä. Työpajoihin osallistujien joukossa oli sekä epäilijöitä että innokkaita niin asiakasedustajissa kuin virkamiehissään. Aloitustyöpajassa eräs ikäihminen puki epäilyksen sanoiksi toteamalla ”Jotenkin taas byrokratian puolelle tämä luiskahtaa. Tullaan Helsingistä ja annetaan tämmöiset paperit, tuleekohan tästä tolkkua?” Työpajoihin oli tärkeää valmistautua hyvin mm. tilojen ja tarjoamisten kautta osallistujille välittyi arvostus ja tekemisen meininki. Henkilökohtainen ohjaus ja tuki osoittautui myös tarpeelliseksi. Moni ikäihminen ja myös nuori kaipasi rohkaisua. Työohjeiden ja opastuksen jälkeen osallistujat tarttuivat innokkaasti toimeen ja palvelukarttoja syntyi. Työpajavetäjän tuki oli myös tärkeää ja se edesauttoi luottamuksen heräämistä.

Muutaman tunnin intensiivisen palvelukartta-aherruksen jälkeen Anja, yksi työpajalainen sai ahaa-elämyksen ”Nyt minä vasta ymmärrän, mitä ovat minulle lähipalveluja!” Valmistelijoiden koostamat asiakasprofiilit osallistujien päiväkirjoista osoittautuivat yllättävän kuvaaviksi ja havainnollisiksi. Itse asiassa profiilit ovat todella käyttökelpoisia, ne profiloivat aidosti. Ne herättivät sekä asiakkaiden että päätöksentekijöiden mielenkiinnon. Asiakasprofiilin kuvaus on moniulotteista, esiin nostetaan erilaisia näkökulmia. Työpajaan osallistuvat tunnistivat profiileista tuttaviaan Matteja ja Maijoja. Profiilit osoittautuivat siis todellisiksi. Empatiakartta ja liiketoimintamalli ovat toimivia välineitä syväsukellukseen asiakkaan maailmaan. Näiden avulla jokaiselle asiakasprofiilille suunniteltiin toimintamalli, jolla asiakkaan palvelutarve tyydytetään. Työpajoissa kävi ilmi, että asiakkaiden tarpeet eivät ole suuria, vaan arjen pieniä helpotuksia, jotka yleensä on ratkaistavissa pienillä uudistuksilla esim. uimahallin kausikortin maksamisen mahdollistaminen pienemmissä erissä.

Työpajasarjan kolmas tapaaminen – osallistava budjetointi – herätti kiinnostusta jo pajan esitelyvaiheessa. Osallistujat pääsivät priorisoimaan palveluja rahalappujen avulla. Tämä on hauska ja konkreettinen tapa saada osallistujat innostumaan ikään katsomatta ainakin näin Kainuun kokemusten kautta. Esiin nousi pääasiassa julkisen ja yksityisen sektorin palveluja ja vain joitakin kolmannen sektorin palveluja. Tärkeimmiksi palveluiksi kainuulaiset nostivat terveyspalvelut. Eroja oli asiakasprofiilien välillä, mutta terveyspalvelut olivat jokaisessa profiilissa tärkeimpänä. Pitkien etäisyyksien Kainuussa esille nousivat myös liikennepalvelut, erityisesti julkinen liikenne ja teiden kunnossapito.



Kajaanissa, joka toimi kainuulaisena seitsemän kunnan pioneerinä, järjestettiin kesäpäivä, jossa käytiin läpi kehittämisprosessi ja ideoitiin ratkaisuja esiin nousseisiin arjen ongelmiin. Kuuden muun Kainuun kunnan kanssa asiakaslähtöinen kehittämisprosessi toteutettiin syksyllä ja marraskuussa vietettiin yhteistä talvipäivää. Nämä päätöstöypajat olivat myös onnistuneita, niihin osallistui kiitettävästi eri sidosryhmien edustajia lukuun ottamatta yrittäjiä, joille olisi luullut tämän prosessin mahdollistavan liiketoiminnan kehittämisen, jopa uusien tuotteiden ja asiakkaiden löytämisen.

Kaiken kaikkiaan tämä seitsemän kuntaa käsittävä asiakaslähtöinen palvelujen kehittämismatka oli antoisa ja mielenkiintoinen. Matkalla näki, koki ja oppi paljon. Eväitäkin joutui käyttämään, mutta tilalle sai uusia oivalluksia ja valtavan määrän asiakasymmärrystä. Myös ymmärrystä siitä, miten paljon meillä on käyttämätöntä potentiaalia asiakkaissa, kuntalaisissa. Meidän palveluja tuottavien tehtävänä on mahdollistaa, tukea, osata tulkita ja ymmärtää asiakkaita. Työpajat yhteistyön muotona osoittautuivat toimiviksi. Ne edellyttävät vuoropuhelua ja rohkeutta niin

asiakkailta kuin virkamiehiltäkin. Asiakaslähtöinen lähipalvelujen kehittämisen prosessi toimi oivallisena matkaoppaana. Työvälineistä erityisesti palvelukartta, päiväkirja ja asiakasprofiilit nousivat esille työvälineinä, joita voisi soveltaa myös itsenäisinä asiakasymmärryksen ja hyvinvoinnin kuvaamisen välineinä. Kuntaliiton ja Tampereen yliopiston osaaminen ja tuki olivat koko prosessin ajan korvaamatonta. Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa oli saumatonta ja innostavaa. Tämä ensimmäisen kauden neljän työpajan sarja kasvatti nälkää päästä ideoista käytännön toimiin. Kuinka esille nousseet ideat, palveluvajeet ja toiveet saadaan päätöksentekoon? Kuka ottaa tuotokset toteutettavakseen? Miten julkisten palvelujen kehittämiseen luodaan innostunut ja rohkea kokeilemisen raikas kulttuuri? Vielä on matkaa jäljellä. Pääosaan astuvat näin julkisten palvelujen saralla kuntien luottamushenkilöt, päätöksentekijät ja johtavat virkamiehet. Kainuulaiset ovat puhuneet, nyt on toimimisen aika!”

Marita Pikkarainen
Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon
kuntayhtymän kehittämisjohtaja

4 Arjen pelastajat

Asiakaslähtöisten lähipalveluiden kehittämisen prosessi

Mistä on kyse?

Arjen pelastajat on uusi lähipalvelu- ja yhteistyömalli kunta-kuntalainen ja järjestöyhteistyössä, jossa nuorista kootaan kuntaan tai yhteisöön joukko, joka tarjoaa lähialueellaan apua vanhemmille ihmisille pienissä arjen askareissa – kaupakassin kantamisesta postin hakemiseen ja iltapäiväkävelyseuraan.

Asiakaslähtöiset lähipalvelut

Lähipalvelut ovat keskeinen osa kuntalaisen arkea ja ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassamme. Ainoastaan kuntalainen itse tietää, mitkä ovat hänen omat lähipalvelunsa, niitä ei voida määritellä valtakunnallisella tasolla.

Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittämisen prosessi on työtapaa lähipalveluiden määrittelyyn ja kehittämiseen. Prosessia on kehitetty yhdessä Kainuun pilottikuntien: Hyrynsalmen, Kajaanin,

Kuhmon, Oulun, Paltamon, Ristijärven, Sotkamon ja Suomussalmen kanssa. Kehittämisen lähtökohtana on ollut pohdinta siitä, mitä ovat kuntalaislähtöiset lähipalvelut ja mikä on kunnan rooli lähipalveluiden monituottajamallissa.

Kehittämisen vaiheet

Palvelumuotoilun menetelmin toteutetussa kehittämisprosessissa on neljä vaihetta: ideointi, suunnittelu, testaus ja toteutus. Vaiheet kuvataan kahdessa osassa, kuten ne toteutettiin myös Kainuussa. Vuonna 2014 toteutettiin prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta: ideointi ja suunnittelu; vuosina 2015-2016 kaksi seuraavaa vaihetta: testaus ja toteutus.

”Aika paljon sitä
käyttääkin palveluita”
– kuntalainen

Ideointivaihe: Ensimmäinen työpaja, menetelminä palvelukartta ja päiväkirja

Ensimmäisen työpajan menetelmien tavoitteena on koota asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä asiakkaan tarpeista, tilanteesta ja siitä, miten hän kokee palvelun.

Työpajassa kerättiin ensin asiakasymmärrystä palvelukarttatyökalun avulla. Samalla, kun työkalun avulla saadaan tietoa kuntalaisten palvelukäyttäytymisestä, auttaa se kuntalaisia tarkastelemaan omaa palvelukäyttäytymistään työpajan seuraavaa työkalua, palvelupäiväkirjaa varten.

Palvelukartta-työkalussa jokainen osallistuja kirjaa käyttämiään palveluita kolmen kuukauden ajalta. Aikarajoitus tässä tilanteessa auttaa rajaamaan ajattelua ja poistaa runsauden ongelman, vaikka toisaalta se myös rajaa kausiluontoisia palveluita pois. Listatessaan käyttämiään palveluita työkaluun osallistuja kertoo myös, miten usein hän käyttää palvelua, onko palvelu sähköinen vai paikan päällä tarjottava, kuinka pitkä etäisyys on palvelun ja sen käyttäjän kodin välillä, kuinka kauan matka kestää ja kuinka tämä matka yleensä taitetaan. Näillä tiedoilla saadaan jo hyvä kuva palvelukartan täyttäjän elämästä.

Työpajan jälkeen osallistujat täyttivät kotona nykyhetkellä käyttämistään palveluista palvelupäi-



Kuva 1. Ensimmäisen kauden vaiheet

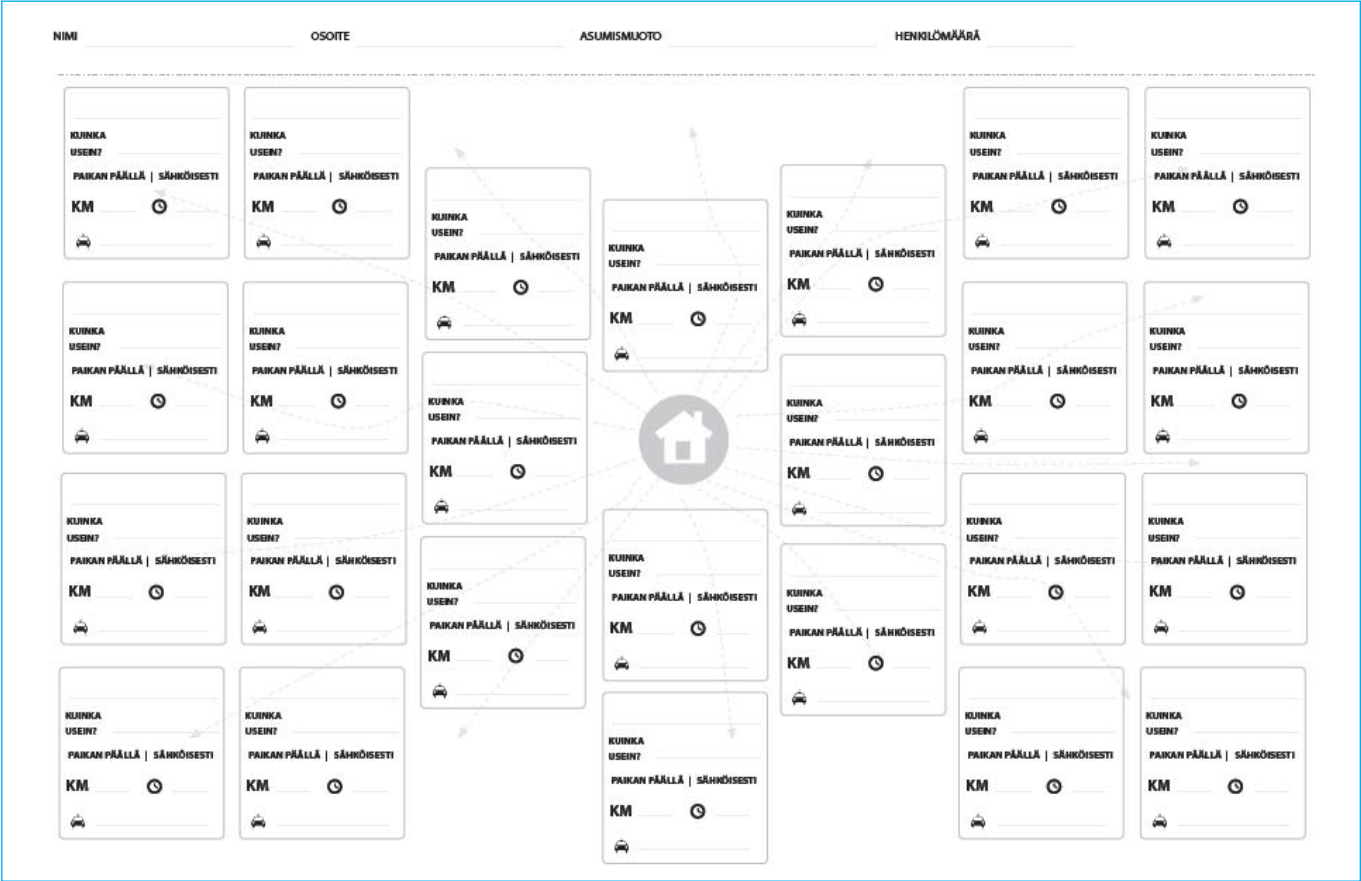
väkirjan. Viikon palvelupäiväkirja antaa jo hyvän kuvan täyttäjänsä arjesta ja toisaalta ei ole liian pitkä aika sitoutua sen täyttämiseen.

Palvelupäiväkirja

”Minun arkipäiväni – Kerro mitä teit tänään? Missä kävit? Kenen kanssa? Mitä palveluita käytit? Palveltiinko sinua hyvin vai huonosti? Saitko apua jossain asiassa ystävältä, naapurilta tai

joltain muulta henkilöltä? Olisitko kaivannut apua jossain? Tuliko päivän aikana mieleen toiveita tai haaveita?”

Palvelupäiväkirjan avulla selvitettiin miten nykyiset lähipalvelut vastaavat kuntalaisten ja palvelun käyttäjien tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeita erilaisissa elämäntilanteissa olevilla ihmisillä.



Kuva 2. Palvelukartan avulla saadaan hyvä kuva palvelujen käyttäjän elämästä

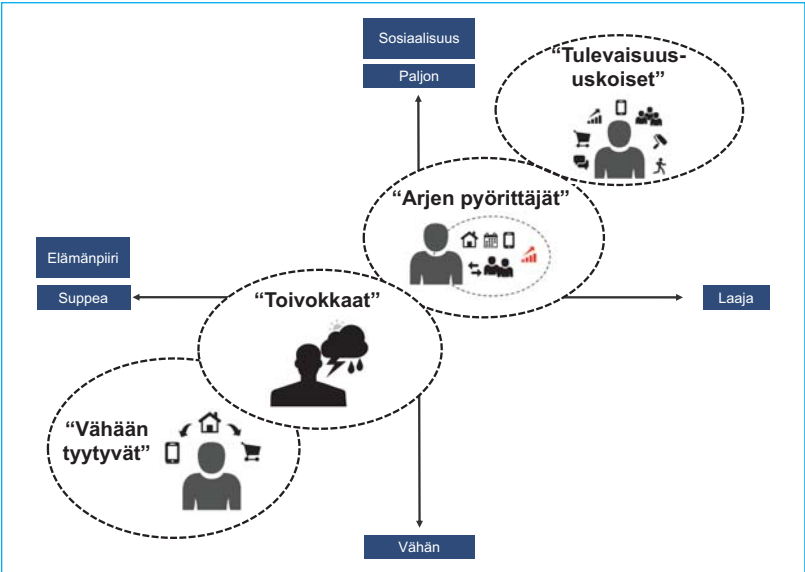
Kainuussa ensimmäisen ideointivaiheen työpajoihin osallistui noin 160 nuorta ja ikäihmistä seitsemässä eri kunnassa, joista 110 palautti palvelupäiväkirjan.

Ideointivaihe:
Menetelmänä asiakasprofiilit

Palvelupäiväkirjojen palauttamisen jälkeen suoritettiin analyysi, jossa niillä koottu asiakas-tieto (asiakasymmärrys) jaoteltiin eri ryhmiin ja esiteltävään muotoon asiakasprofiileiksi. Asiakasprofiilien eli persoonien kautta kuvataan erilaisia palveluiden käyttäjiä ja kuntalaisryhmiä heidän asiakasarvonsa lisäämiseksi. Kuvauksessa noudatetaan luottamuksellisuuden ja salassapi-don periaatteita.

110 palvelupäiväkirjaa analysoitiin projektiryh-män ja Tampereen yliopiston johtamiskorkea-koulun aluekehittämisen kurssin 20 oppilaan yhteistyönä. Opiskelijat saivat eteensä päiväkirjat ja palvelukartat numeroituina. Vastaukset jaettiin kunnittain ja jokaiselle kunnalle luotiin omat profiilit (yhteensä 24 asiakasprofiilia). Nuorten vastauksia oli niin vähän, että niistä koostettiin kaikkien seitsemän kunnan yhteiset asiakaspro-fiilit.

Kuva 4. Nuorten vastauksista koottu Vähään tyytyvät -asiakasprofiili eli persoona



Kuva 3. Asiakasprofiilien jaottelu erilaisiin palveluiden käyttäjiin ja kuntalais-ryhmiin

Vähään tyytyvät

Profiilin kuvaus
Vähään tyytyvällä on hyvin vaatimattomat palvelutarpeet. Hän toimii hyvin pienessä elämänpiirissä, johon kuuluu kodin lisäksi vain välttämättömimmät palvelut. Vähään tyytyvä viettää paljon aikaa kotona, vaikka joskus saakin vaihtelua arkeen satunnaisista tapaamisista. Hänen elämänsä ei välttämättä vastaa yhteiskunnan odotuksia. Hän on myös usein median suurkuluttaja.

Profiilille tyypillistä

- Hoitaa vain välttämättömimmät asiat ja palvelut
- Todella arvostaa henkilökohtaista palvelua
- Tottunut sähköisten palveluiden käyttäjä, mutta ei mielellään käytä niitä asiointiin
- Käyttää palveluita yksin
- Joitain säännöllisiä harrastuksia

Profiilin painotukset

Sosiaalinen	←	→	Yksin toimiva
Palveluiden käyttäjä	←	→	Käyttäjä-tuottaja
Huolehtii itsestään	←	→	Huolehtii myös muista
Sähköiset palvelut	←	→	Käynti paikan päällä

Esimerkkejä käytetyistä palveluista
Kauppa, kioski, pankki (netti), Facebook, iltapäivälehdet (netti), TV, sähköposti

Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Henkilökohtainen palvelu, jossa mahdollisimman pitkä jatkuvuus
- Joustavuus palveluiden ajankohdan ja muiden järjestelyjen osalta
- Suhtautuminen, henkilökohtainen huomiointi, asiallisuus

Suunnitteluvaihe: Toinen työpaja, menetelminä empatiakartta, palvelukaavio ja liiketoimintamalli

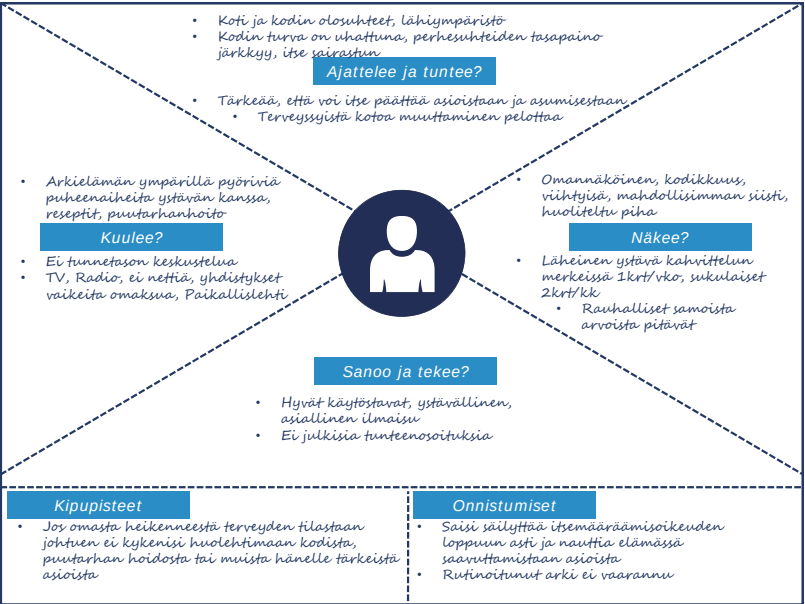
Toisessa työpajassa lähipalveluita peilattiin kunkin kunnan nykyiseen tuotantomalliin. Työpajaan osallistuivat kunnan viranhaltijat sekä järjestöjen ja yritysten edustajat. Työpajassa työstettiin palvelupäiväkirjojen perusteella luotujen asiakasprofiilien avulla kunnan tulevaisuuden lähipalvelujen uusia toimintamalleja.

Empatiakartan kysymyksiin vastattiin asiakasprofiilin perusteella. Kysymysten kautta ryhmän jäsenille muodostui tietylainen kuva profiilin taustalla olevista henkilöistä ja heidän arvoistaan. Onnistumisen merkki oli, kun ryhmän edustajat tunnistivat omasta elämästään vastaavan profiilin edustajan.

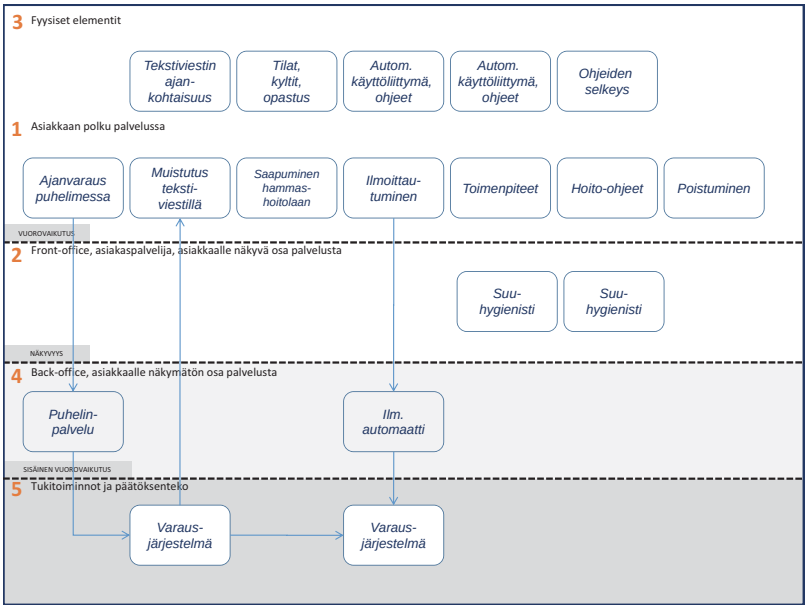
Tämän jälkeen kunkin ryhmän tehtävänä oli tarkastella oman asiakkaan palveluista tehtyä palvelukaavioita (engl. Service Blueprint). Ryhmän tuli pohtia palveluja, mitkä ovat kriittisiä vaiheita, kenen tehtävänä on palvella milloinkin ja miten voitaisiin palvelujen tarvetta ennaltaehkäistä.

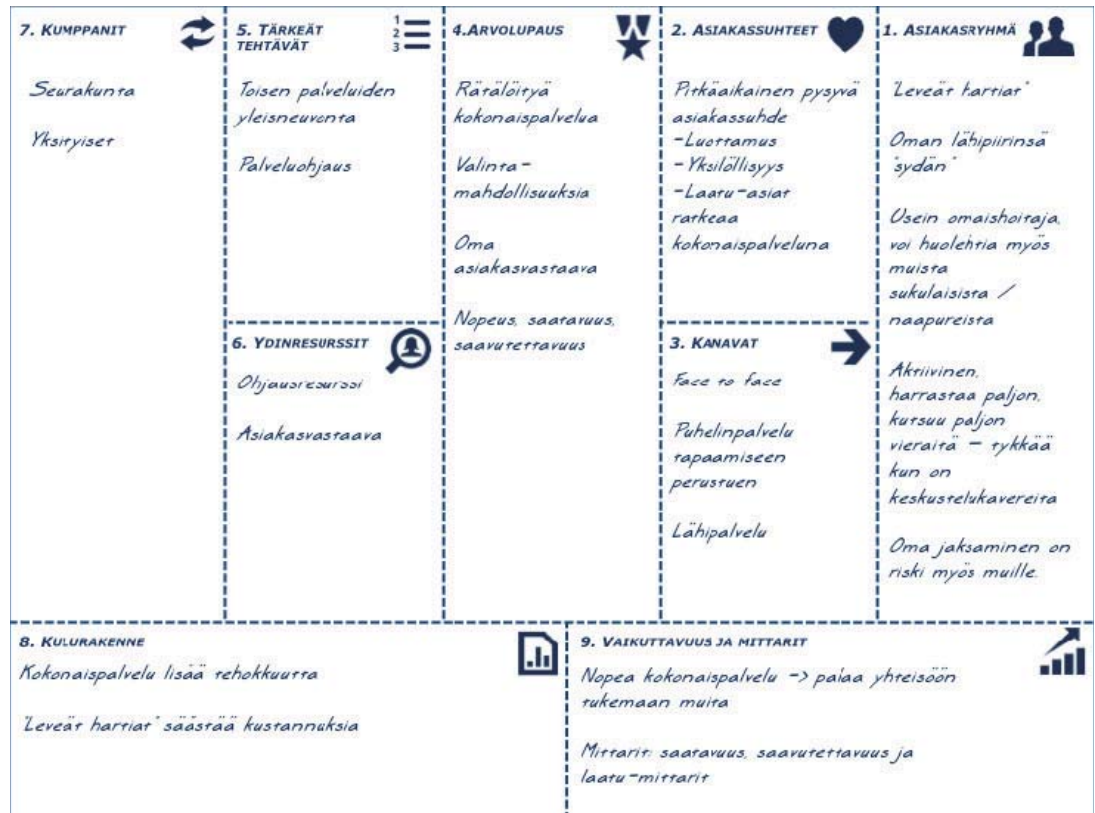
Palvelukaavio on kuva koko palveluntuotantoketjusta, joka on jaettu viiteen eri osaan. Asiakas on mukana erityisesti ensimmäisessä osassa, jossa on kuvattu asiakkaan palvelupolku ja toisessa osassa, jossa on asiakkaan ja palvelun fyysinen rajapinta. Toinen osa kuvaa erityisesti

Kuva 6. Palvelukaavio-työkalu kuvaa asiakkaalle tyypillisiä palveluketjuja



Kuva 5. Työpajassa asetettiin ryhmässä yhden asiakasryhmän saappaisiin hyödyntämällä empatiakarttaa





Kuva 7. Liiketoimintamalli-työkalu kiteyttää toimintamallin eri osiot asiakkaan kannalta

asiakaspalvelurajapintaa, jossa usein toimijoina ovat esimerkiksi asiakaspalvelija ja asiakas. Kolmas osio on palvelujen fyysiset elementit, kuten tilat, joissa palvelu toteutetaan. Neljäs osio on niin kutsuttu back office eli takahuone, joka edustaa palvelun asiakkaille näkymätöntä osiota. Takahuoneessa tuotetaan asiakaspalvelun toteuttamiseksi tarvittavat palvelut. Viimeisessä osiossa kuvattuna ovat tukitoimet ja päätöksenteko. Tässä osiossa esitetään päätökset ja hallinnolliset toimet, jotta yläpuolelta löytyvien osioiden toiminta voidaan taata.

Lopuksi työstettiin liiketoimintamalli-työkalua (engl. Business model canvas). Tällä työkalulla suunniteltiin jokaisen ryhmän asiakasprofiilille toimintamalli, jonka avulla kyseisen asiakasprofiilin tulevaisuuden palvelutarve voidaan tyydyttää. Työkalulla saadaan kiteytettyä organisaation ydintavoitteet, ensisijaiset toimet sekä vahvuudet ja heikkoudet. Ryhmät työstivät liiketoimintamallin samalle profiilille, jota olivat jo aiemmin työstäneet empatiakartan ja palvelukaavion avulla.

Ensin pohdittiin, miten toimintamallin eri osiot tulisi toteuttaa, kun toimintamallia toteutetaan kyseisen profiilin tarpeista ja erityispiirteistä lähtien. Tämän jälkeen kehitettiin edelleen toimintamallia sopimaan tietyille palvelulle, joka olisi tyypillinen tai erityisen tarpeellinen kyseiselle profiilille.

Kainuussa toisen suunnitteluvaiheen työpajoihin osallistui yhteensä 150 päättäjää ja palveluiden tuottajaa. Tämä työpaja koettiin haastavimmaksi ja erityisesti liiketoimintamallia pidettiin haastavimpana työkaluna.

Suunnitteluvaihe: Kolmas työpaja, menetelmän Osallistuva budjetointi

Osallistuvaa budjetointia voidaan hyödyntää palveluiden tärkeysjärjestyksen määrittelyssä suoraan kunnan tai projektin budjetointina yhdessä asiakkaiden kanssa tai esimerkiksi tietyn prosenttiosuuden budjetointina.

Kolmannessa työpajassa kuntalaiset ja päättäjät pääsivät toteuttamaan osallistuvaa budjetointia. Jokaiselle osallistujalle jaettiin kymmenen hyvinvointiseteliä, joilla he saivat ostaa arjesta selviämiseksi tarvitsemiaan palveluita. Setelit sai käyttää kymmeneen erilliseen palveluun tai vaikka kaikki yhteen tärkeänä pitämäänsä palveluun. Seteleitä sai myös antaa kaverille, jos koki, ettei niitä itse kaikkia tarvitse.

Pääasiassa budjetoinnin tuloksena oli julkisen ja yksityisen sektorin palveluita sekä muutamia kolmannen sektorin palveluita. Tärkeimmiksi palveluiksi kokonaistarkastelussa nousivat terveyspalvelut. Toisena olivat liikuntapalvelut, kolmantena muut palvelut (esim. sähkö, vesi,

kampaamo, autohuolto, hissi kerrostaloon, ravintola) ja neljäntenä kulttuuri- ja sivistyspalvelut.

Profiilien perusteella tehdyissä jakaumissa oli myös havaittavissa selviä keskinäisiä eroja, mikä puolestaan vahvistaa entisestään käsitystä erilaisten ihmisten erilaisista palvelutarpeista. Kaikille ryhmille terveyspalvelut olivat tärkeimpiä palveluita, mutta Me-eläjlille liikuntapalvelut ylsivät samalle tasolle. Rutinoituneet ja Yhteisöaktiivit-ryhmille kulttuuri- ja sivistyspalvelut olivat selvästi toiseksi tärkein palveluala.

Osallistuvan budjetoinnin jälkeen käytiin keskustelua palveluiden jakautumisen perusteella. Keskusteluun nousivat tilastossa vähemmän painotusta saaneet liikennepalvelut, kuten julkinen liikenne, teiden kunnossapito ja auraus. Liikenne-

The diagram illustrates the distribution of 10 'Hyvinvointiseteli' (Well-being vouchers) to participants. Each voucher is a form with a header 'HYVINVOINTISETELI' and a section for 'PALVELUN NIMI:' (Service name) followed by a line for a 11-digit identification number. The vouchers are arranged in a grid, with each row representing a participant and each column representing a voucher. The identification numbers are shown as '0 000 000 1111 0914'.

Kuva 8. Osallistuva budjetointi toteutettiin hyvinvointisetelien avulla

järjestelyiden tärkeys muiden palveluiden käyt-
tämislle nousi kuntalaisten toimesta tärkeäksi
huomioksi. Erityistä huomiota sai myös vapaa-
aika ja matkustaminen. Keskustelusta saatiin
erinomaisia syötteitä seuraavaan tilaisuuteen.

Suunnitteluvaihe: Neljäs työpaja, menetelmänä uudet konseptit

Ensimmäisen vuoden prosessin viimeinen työ-
paja oli kokoava työpaja, johon kutsuttiin kaikki
prosessin aikana mukana olleet henkilöt. Yli 30
kuntalaista, päättäjää, yksityisen ja kolmannen
sektorin toimijaa saapui paikalle.

Osallistujat jaettiin kahdeksaan ryhmään, joille
kullekin annettiin työstettäväksi yksi profiili ja
toinen profiiliin tärkeimmäksi budjetoimasta
palvelualasta, näiden välille tuli sitten keksiä
enintään 15 ongelmaa. Näistä tarpeiden tyydyt-
tämisen tiellä olevista ongelmista sitten ryhmä
valitsi kolme haastavinta ongelmaa ja keksi
niihin viisi ratkaisuideaa. Tämän jälkeen ideoista
valittiin paras kullekin ongelmalle, minkä jälkeen
näille ideoille pohdittiin toteuttamistapoja.

Ryhmät pääsivät hyvin asettumaan profiiliensa
asemaan ja tuottamaan arjisella tasolla olevia
ongelmia. Sähköistyminen, liikkuminen pal-
veluiden piiriin, aika ja raha, palvelukulttuuri,
terveydelliset rajoitteet, kaverien puute, VR:n
lipunmyynnin loppuminen, tiedonsaanti ja liikun-
tapaikkojen ylläpito ovat esimerkkejä ongelmis-
ta, joita ryhmät eri profiilien eri palvelutarpeille
listasivat.

Niin ikään ongelmien kirjosta päästiin kuitenkin
konkreettisella tasolla monenlaisiin ratkaisui-
hin. Sähköisten palveluiden nousuun toivottiin
vaihtoehtoisia perinteisempiä menetelmiä ja
laite- sekä käyttötukea julkisilta toimijoilta.

Yhteisöiltä ja järjestöiltä puolestaan toivottiin
tukea liikuntapaikkojen ylläpitoon, kuljetus- sekä
liikuntaongelmiin ja kaverien etsintään. Yksityi-
seltä ja julkiselta sektorilta toivottiin asiakkaat
huomioinnattavaa palvelualltiutta esimerkiksi
matkapalveluissa.

Ensimmäisen vuoden tulokset

Ensimmäisen vuoden tulosten perusteella
asiakas ja palvelujen käyttäjä otetaan mukaan
yhä useammin uusien palveluiden ideointiin ja
suunnitteluun. Samoin asiakas- ja käyttäjäläh-
töinen kehittäminen otetaan kunnissa hyvin
vastaan ja yhteistyöhön lähtevät niin nuoret kuin
ikääntyneetkin. Palvelumuotoilu menetelmänä
tuo uudella tavalla esiin kuntalaisten tarpeet ja
toiveet palveluiden kehittämiseksi ja uusia palve-
luideoita syntyy runsaasti. Kuntalaiset ovat myös
valmiita itse tuottamaan palveluja niin naapureil-
le kuin sukulaisillekin, apua tarjotaan kuljetuk-
sissa, teiden aurauksessa ja kaupassa käynnissä.
Nykyinen julkinen palvelujärjestelmä ei tue tätä
halukkuutta, siksi uudet palvelukonseptit vaativat
tuekseen poliittista päätöksentekoa ja muutos-
johtamista uusien ideoiden toteutus- ja käyt-
töönottovaiheessa.

Toinen kausi: Asiakaslähtöisyys pääöksenteossa

Asiakaslähtöisen lähipalveluiden kehittämispro-
sessin yhteydessä nousi ensimmäisenä vuon-
na esille asiakaslähtöisen kehittämisen yhtä
selkeämpi tarve kytkeytyä osaksi päätöksenteon
prosessia. Prosessin toinen kausi 2015–2016 tar-
kastelikin asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä päätök-
senteossa. Prosessin aikana seurattiin Kainuussa
asiakkaiden itse suunnitteleman palvelupilotin
toteutusta osana kehittämisen ja päätöksenteon

prosessien yhteensovittamista. palvelupilotti perustui aiemmin järjestetyissä työpajoissa kerättyyn asiakastietoon ja kuntalaisten itse ideoimiin palvelukonsepteihin. Prosessissa olennaisena osana oli seurata, mitä vaiheita päätöksenteossa on tapahduttava, jotta asiakaslähtöinen konsepti voidaan toteuttaa ja sitä on mahdollista seurata.

Toisen kauden vaiheet ja työpajat

Testausvaihe: Ensimmäinen työpaja, menetelmänä kriteerit ja äänestys

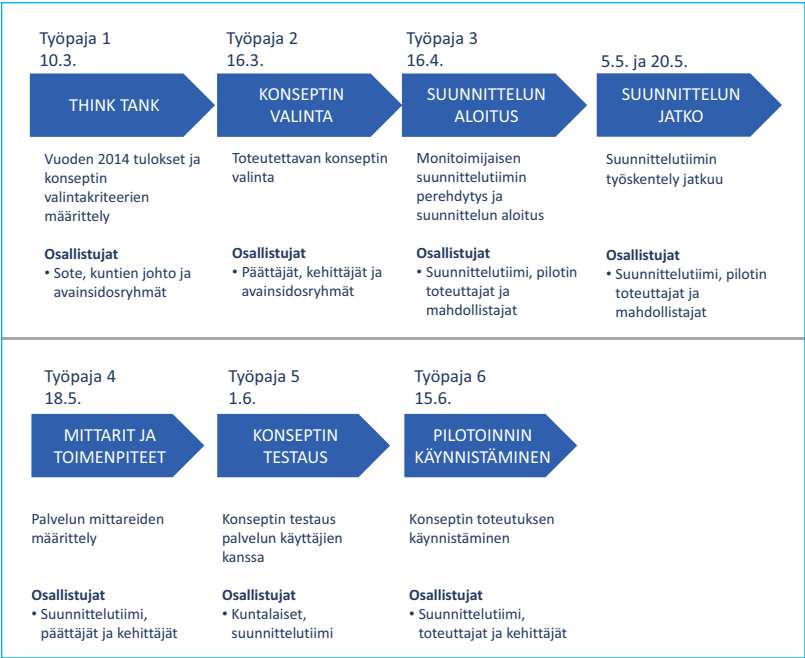
Ensimmäinen työpaja oli vuorovaikutteinen esittelytilaisuus Think Tank, jonka tarkoituksena oli tunnistaa, mitä vaikutuksia asiakasymmärryksestä nousseilla teemoilla ja toimintamalleilla olisi tulevaisuuden palveluiden kehittämiseen ja päätöksentekoon. Mitä hyvinvointi on kuntalaisten näkökulmasta? Minkälaisilla toimintamalleilla ja johtamisen tavoilla asiakaslähtöistä palvelukehitystä tulevaisuudessa tehdään? Työpajassa määriteltiin kriteerit pilotoitavan konseptin valintaan.

Äänestyksen tuloksena valittiin kriteerit kehitettävän uuden tulevaisuuden hyvinvointia tuottavan lähipalvelukonseptin valitsemiseksi.

Tilaisuuteen osallistui päättäjiä Kainuun alueelta ja Kainuun sote -kuntayhtymästä.

Testausvaihe: Toinen työpaja, menetelmänä äänestys ja sidosryhmäkartta

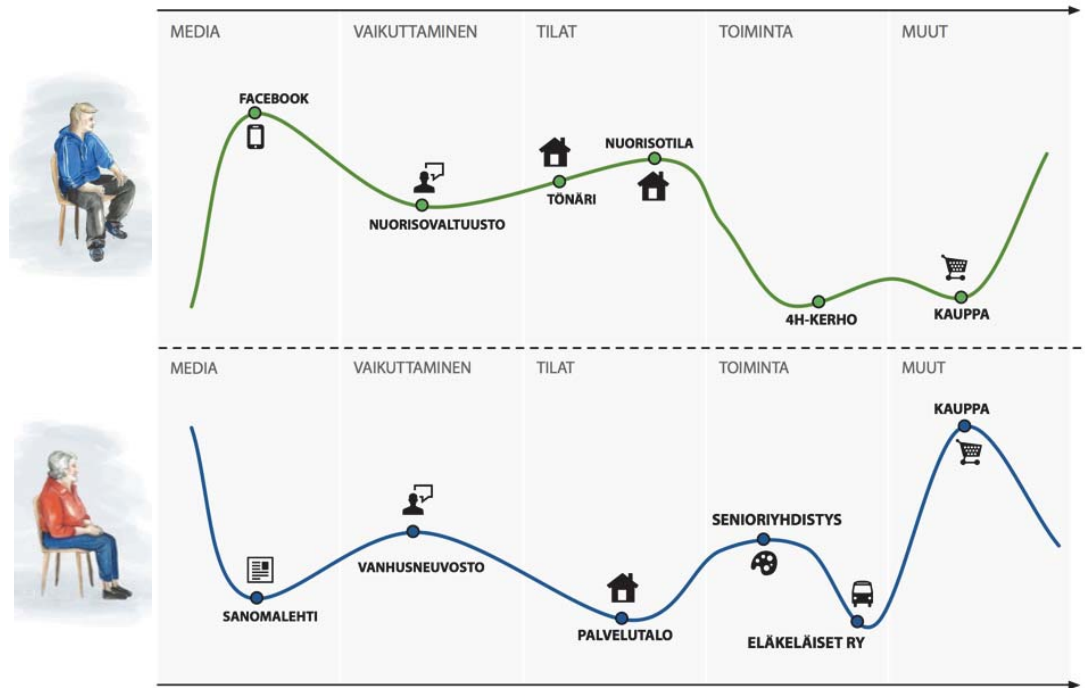
Päättäjät osallistuivat myös työpajasarjan toiseen työpajaan, jossa tarkoituksena oli suorittaa



Kuva 9. Toisen kauden prosessin testaus- ja toteutusvaiheessa oli kuusi työpajaa

Kriteerit	Tärkeä	Ei tärkeä
Tukee yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä	17	0
Kohderyhmä ja sen tarpeet	16	0
Monituottajamalli (mukana kuntayhtymä, kunta, järjestö, yritys, kuntalainen)	12	1
Lisäarvo (hyödyllisyys)	7	0
Palvelun vaikuttavuus	5	0
Kunta, sote-kuntayhtymä ja maakunta strategian mukainen	3	0
Lähipalvelu	3	0
Heti toteutettavissa oleva konsepti (2015 budjetissa)	3	0

Kuva 10. Think tankissa keskusteltiin ja lopulta äänestettiin kriteereistä, joiden perusteella oli määrä valita pilotoitava konsepti



Kuva 11. Nuorten ja ikäihmisten kohtaamiset ovat vähäisiä

itse pilotoitavan konseptin valinta. Työpajassa kerrattiin ensin Think tankissa yhdessä valitut kriteerit. Tämän jälkeen päättäjät pääsivät valitsemaan kriteerien perusteella pilotoitavan konseptin, joksi valittiin Arjen pelastajat.

Arjen pelastajat -konseptin toteutus tähtäsi heikommassa asemassa olevien kuntalaisten (nuoret, syrjäytyneet, ikääntyneet) sosiaalisten taitojen, työelämäkyvyn ja hyvinvoinnin parantamiseen ja täydentämään samalla julkisia palveluja. Konseptissa havaittiin mm. palveluiden muodostama kuilu kyseisten ryhmien välille.

Ensimmäinen asia konseptin toteuttamisessa oli tunnistaa konkreettisia keinoja tai palveluja, joilla lähennettäisiin oheisia ryhmiä. Mikä tärkeintä, kyse on suurissa määrin myös päätöksenteossa tehtävistä valinnoista.

Tämän jälkeen päättäjät työstivät konseptista sidosryhmäkarttaa, jonka tarkoituksena oli tarkentaa konseptin työstöön osallistuvat ryhmät ja heidän edustajansa. Think tankin ja ensimmäisen työpajan avulla päättäjät osallistuivat suunnitteluun ja käynnistivät kuntalaisilta ja asiakastiedosta nousseen pilotin.

Testausvaihe: Kolmas työpaja, menetelmänä empatiakartta, asiakasprofiilit ja kuvakäsikirjoitus

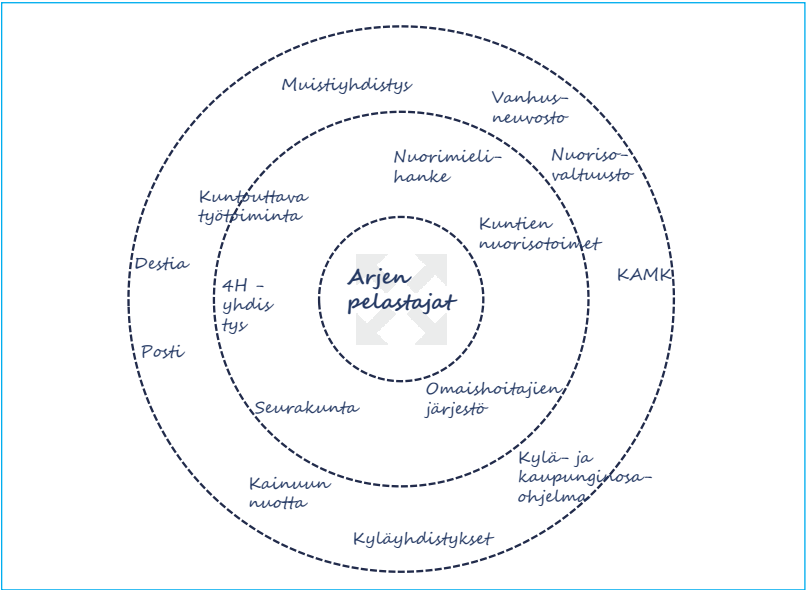
Kolmannessa työpajassa käynnistettiin Arjen pelastajat -konseptin suunnittelu yhdessä tilaisuuteen osallistuneiden kanssa. Paikalle saapuneet osallistujat muodostivat jatkoa varten suunnittelutiimin, joka vastasi konseptin suunnittelun eteenpäin viemisestä. Työpajassa kerrattiin prosessi ja toteutettavan konseptin taustat. Tämän lisäksi asetuttiin konseptin kohdeasiakasprofiilien saappaisiin empatiakartan avulla.

Tämän jälkeen pohdittiin erilaisia tarpeita, joihin Arjen pelastajat voisivat vastata. Tämä harjoitus toteutettiin kuvakäsikirjoituksen avulla.

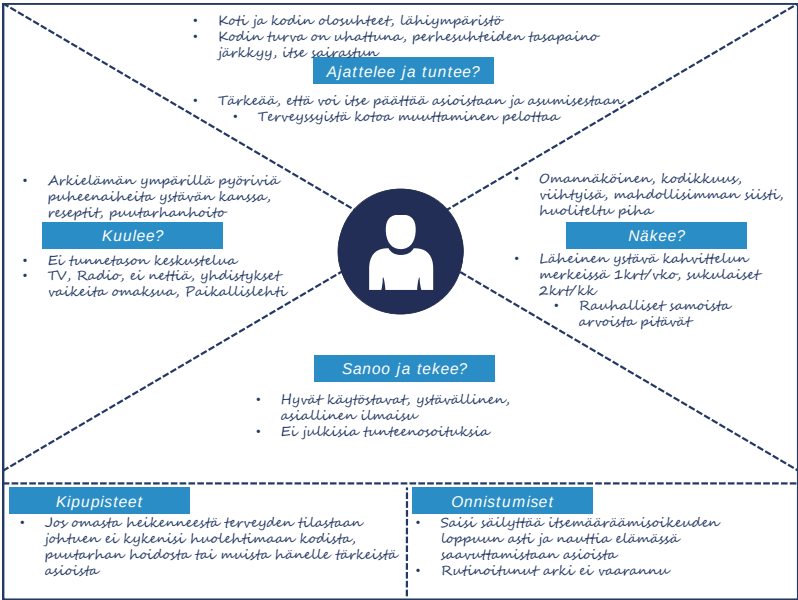
Suunnittelutiimi sai myös tehtäväkseen pohtia työpajan jälkeen odotuksiaan ja toiveita konseptiin nähden. Suunnittelutiimille luotiin myös Innokylän verkostotyökalun avulla alusta, jossa keskustelua on helppo käydä.

Työpajaan osallistui yksityisiä henkilöitä, kuten myös seurakunnan, kuntayhtymän ja järjestöpuolen edustajia.

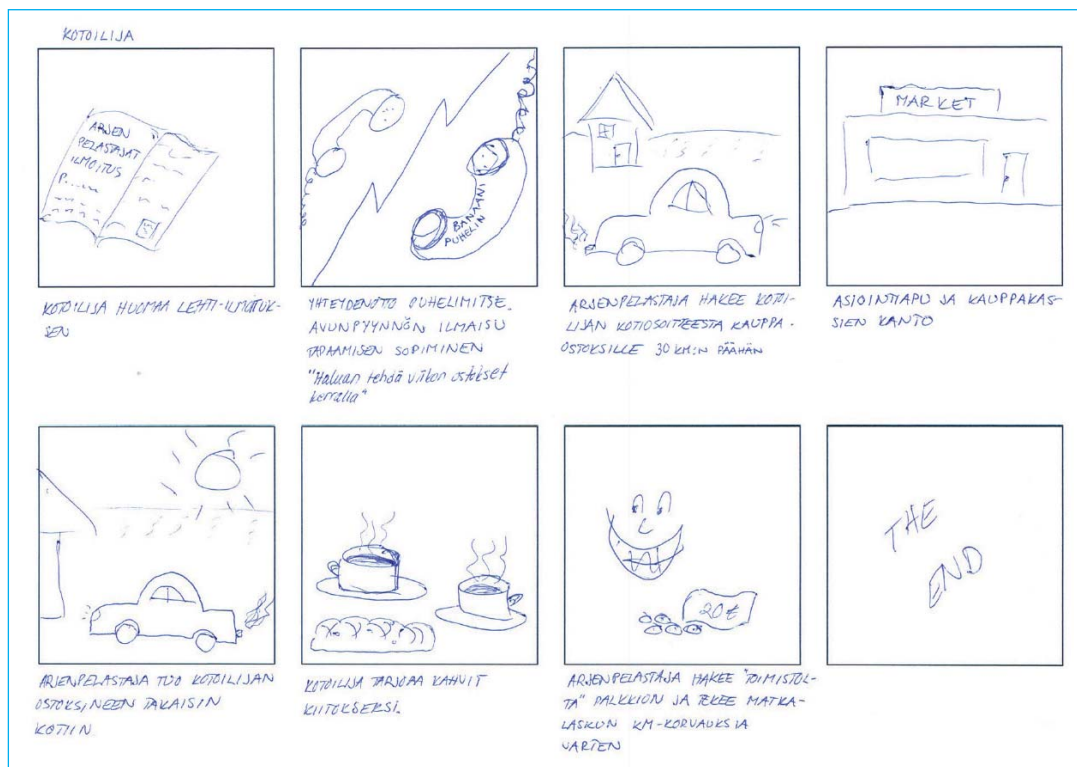
Kuva 13. Empatiakartan ja asiakasprofiilien avulla tutustuttiin nuorten ja ikääntyneiden erilaisiin tarpeisiin



Kuva 12. Sidosryhmäkartan avulla tarkennettiin konseptin työstöön osallistuvat ryhmät ja heidän edustajansa



Kuva 14. Kuvakäsikirjoituksen avulla pohdittiin, miten nuorten ja ikääntyneiden erilaisiin tarpeisiin voitaisiin vastata



Testausvaihe: Neljäs työpaja, menetelmänä mittarit

Päätöksenteossa toiminnan seuraamisella ja arvioinnilla on suuri merkitys. Konkreettiset arvioinnin ja seurannan välineet ovat siten olennainen osa kehittämisen ja päätöksenteon yhteistyötä.

Työpajassa päättäjille esiteltiin Arjen pelastajat -konsepti, jolle tilaisuuden aikana oli määrä kehittää mittareita, erityisesti kuntalaisten hyvinvoinnin ja onnellisuuden pohjalta. Konseptin mittareiden tarkoituksena oli antaa päätöksente-

olle työkalut toiminnan arviointiin ja jatkokehittämiseen. Mittareiden pohjaksi otettiin aiemmin päättäjien konseptille valitsemat kriteerit. Mittareiden perustuminen näihin valintakriteereihin yhdisti merkittävällä tavalla päätöksenteon olennaisuuden konseptin kehittämiseksi.

Ensin päättäjät pohtivat konseptin käytännön toteutusta. Konseptille tuli pohtia kolmen eri tason toimia: Helppoja kohtaamisia, Yhteisiä toimintiloja ja Yhteisöllisiä toimintamalleja. Näiden ideoiden pohjalta päättäjät jatkoivat mittareiden työstöön. Mittareiden asettamisen lisäksi eri osa-alueilta piti pohtia myös, miten mitataan.

Päättäjien rooli tulevaisuudessa konseptin tien kartoittajina, toimenpiteiden edistäjinä ja mittareiden seuraajina oli vahvasti esillä. Samalla vahvistettiin päättäjien roolia konseptin omistajina ja kuvaa siitä, mitä he konseptilta odottavat.

Testausvaihe: Viides työpaja, menetelmänä käyttäjätestaus

Työpajaan kutsuttiin mukaan konseptin tulevia käyttäjiä ja toteuttajia eli nuoria ja ikäihmisiä sekä heidän kanssaan työskenteleviä julkisia ja kolmannen sektorin käytännön toimijoita. Työpajassa esiteltiin jälleen konsepti ja sen mahdolliset erilaiset toteutusmallit, jotka suunnitteluryhmä ja nuoret olivat itse ideoineet.

Työpajan tarkoituksena oli antaa kehitysehdotuksia ja ideoita konseptin toteutuksen välivaiheille ja samalla antaa kuntalaisten itse arvioida konseptin toteutumisen mahdollisuuksia. Työpajassa saatiin hyvää keskustelua aikaan ja hyviä huomioita konseptin esteistä ja mahdollisuuksista. Tällä saatiin konseptille käyttäjäpuolen toteuttamismaandatti ja samalla työpaja vahvisti päättäjien ja käyttäjien välistä yhteiskehittämistä antamalla käyttäjien äänen kuulua toteutuksessa.

Toteutusvaihe: Kuudes työpaja, menetelmänä toimenpiteiden yhteissuunnittelu

Työpajassa esiteltiin työpajasarjojen tuloksena syntynyt konsepti. Koska tuloksena ei syntynyt uutta palvelua, vaan yhteisöllinen toimintamalli, joka käynnistetään useamman toimenpiteen avulla, ei konseptin täytäntöön panon vastuussa ollut yksinään kunta vaan kaikki alueen yhteisön jäsenet. Arjen pelastajat konseptin toteutta-

Kriteeri	Mittari	Miten mitataan?
Vaikuttavuus	Arjen helpottuminen	Kokemustieto
	Uusien käytäntöjen määrä	Tehdyt palvelukset
	Luotettavuus – kysynnän ja tarjonnan lisääntyminen	Koordinaation tarve vähenee
	Alkoholin kulutus	Tilastot
	Muuttotappio	Poismuuttajien määrä
	Sosiaaliset taidot kasvavat	Haastattelut/päiväkirjat
	Aktiivisuus lisääntyy	
	Yksinäisyys ja passiivisuus vähenevät	Nuori yhteisön puhetorvena

Kuva 15. Työpajassa koostettiin oheisia mittareita ja mittaustapoja vaikuttavuuskriteerien seuraamiselle

Uudet asumisjärjestelyt

Lyhyt kuvaus: Ikäihmiset kaipaavat päivittäistä apua arjen pienissä askareissa, mutta tällä hetkellä esim. verotus tai asumistuki eivät mahdollista malleja, joista olisi hyötyä nuorille ja ikäihmisille.	Tavoiteltu lopputulos: Syntyy uusi malli asumiselle, joka kannustaa nuorten ja ikäihmisten vuorovaikutukselle, sekä nuorten antamalle päivittäiselle arjen avulle. - Ihmisten ja asuntojen saattaminen yhteen -> yhteisön luominen - Miten "ohitetaan" säännöt - Työnteon mieltäminen vastikkeeksi -> miten verottaja, Kela suhtautuu - Asunto joko ikäihmisen omistuksessa tai toiminnan järjestäjällä
Miten toteuttaa Arjen pelastajat -konseptia?	Vastuu: Kainuun Sote/ Kaupunki/Kunta/seurakunta Muut kumppanit: Työvoimahallinto, kylätoimikunnat, yhdistykset, kaupunginosa, potilas, Omaishoitajat, oppilaitokset, kuntouttava työtoiminta, etsivä nuorisotyö Aikataulu: 1+ vuotta Mittarit: Kpl määrä pilotteja, toteutuneita asumisjärjestelyitä

Kuva 16. Uudet asumisjärjestelyt on Arjen Pelastajat -konseptia toteuttava toimenpide

miseen tarvitaan kaikkien alueen toimijoiden yhteistyötä.

Työpajassa esiteltiin eri tasoisia toimenpiteitä, joilla Arjen pelastajat -konseptia voitaisiin toteuttaa. Jokainen osallistuja valitsi ainakin yhden eteenpäin kehitettävän toimenpiteen. Kehitelyhetken jälkeen jokainen taho esitteli oman toimenpiteen, jota lähtee viemään eteenpäin.

Työpajassa kiteytyi hyvin se, miten laajalti konseptin eteenpäin vienti voi toteutua. Päättäjien on konkreettisesti lupauduttava ajamaan asiaa eteenpäin niin päätöksenteossa kuin myös tuke-

mallalla esimerkiksi tämän työpajan toimenpiteiden kautta uutta konseptia. Työpajassa kuitenkin harva asetti oman organisaationsa suoraan toimenpiteistä vastaavaksi tahoksi. Vastuu siirrettiin pitkälti kuntien suuntaan. Tämä vahvisti päätöksentekijöiden vastuuta asiakaslähtöisen tiedon hyödyntäjinä läpi koko organisaatiokentän.

Arjen pelastajat konseptia ei voi ajatella tavallisena palveluna vaan kyse on yhteisömallista. Konseptia lähdettiin toteuttamaan eri toimijoiden kautta, jolloin konseptin ideaa edistettiin monesta eri suunnasta tähdäten yhteiseen päämäärään. Toimeenpano käynnistyi helpoista ja pienistä kohtaamisista ja eteni aina suuriin rakenteellisiin muutoksiin. Hyvä esimerkki Arjen pelastajat -konseptin toteutuksessa oli nuorten ikäihmisille toteuttama henkilökohtainen tietotekniikkaopastus.

Toisen kauden tulokset, sosiaalinen innovaatio

Työn lähtökohtana oli pohtia, mitä ovat kuntalaislähtöiset lähipalvelut ja mikä on kunnan rooli lähipalveluiden monituottajamallissa. Palveluiden yhteiskehittämisellä kuntalaisten ja kolmannen sektorin palvelutuottajien kanssa syntyi uusi yhteisöllinen lähipalveluiden tuottamismalli. Arjen pelastajat -pilotti tehtiin Kainuussa kansallisten ja paikallisten toimijoiden yhteispelinä ja sen vaikuttavuus syntyi paikallisella tasolla vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa, jolloin siitä hyötyivät sekä yhteisö että yksilö. Arjen pelastajat -konsepti voidaan nähdä myös uudenaikaisena eurooppalaisena sosiaalisena innovaationa ja investointina tulevaisuuteen.



Kuva 17. Prosessin tuloksena syntyi uudenaikainen tulevaisuuden hyvinvointimalli – Arjen pelastajat

5 Mitä opittiin?

Prosessin johtaminen

Kokonaisuudessaan Asiakaslähtöisen lähipalveluiden kehittämisen prosessin läpivieminen on monialaista asiantuntemusta vaativaa työtä. Prosessissa on hyvä olla mukana kaksi erilaista ryhmää, suunnitteluryhmä ja projektiryhmä. Projektiryhmään kuuluivat Kuntaliiton prosessin kehittäjät, edustus Tampereen yliopistosta ja palvelumuotoilija. Suunnitteluryhmä on laajennettu muoto projektiryhmästä ja siihen kutsuttiin monialaisesti eri toimijoita kunnan eri sektoreilta. Mukana on hyvä olla niin kunnan suorittavan tason kuin myös viranhaltijatason henkilöitä. Kainuussa suunnitteluryhmässä olivat kaikkien kuntien edustajat ja jokaisesta kunnasta oli nimetty yhteyshenkilö, jonka lisäksi paikalla oli vaihteleva määrä muita toimijoita. Suunnitteluryhmässä oli myös edustus Kainuun sote-kuntayhtymästä. Prosessin onnistumisen kannalta tärkeää on, että samat henkilöt ovat mukana koko prosessin ajan ja erityisen tärkeää tämä on projektiryhmässä.

Prosessin omistajuus tulee nimenomaan olla suunnitteluryhmässä. Projektiryhmä vastaa

analyysista, profiileista ja muista työkaluista. Kyseessä on kuitenkin yhteiskehittämisen prosessi, jolloin on hyvä keskustella näiden kahden ryhmän rooleista. Kuntien yhteyshenkilöt vastasivat käytännön järjestelyistä kunnissa ja projektiryhmä huolehti prosessin toimenpiteistä, kuten tulosten analysoinnista ja työpajojen agendojen valmistelusta. Suunnitteluryhmä ja projektiryhmä kokoontuivat kuitenkin aina hyvissä ajoin ennen työpajoja, käydäkseen läpi edellisen työpajan tulokset, kerratakseen tulevan työpajan asialistan ja jakaakseen työpajaa varten vaadittavat tehtävät.

Tiedotus on keskeinen osa prosessia ja paikallinen media on hyvä pitää tietoisena prosessin etenemisestä ja järjestettävistä työpajoista. Tätä kautta tieto tuotoksista ja tärkeästä työstä välittyy koko kuntaan ja sen ulkopuolelle. Prosessille suositellaan myös tehtäväksi verkkosivut, joilla on kuvattuna prosessin vaiheet ja joita päivitetään työpajojen jälkeen niistä saaduilla tuloksilla. Näin osallistujat näkevät oman työnsä tulokset reaaliajassa ja myös prosessin ulkopuoliset voivat seurata prosessin etenemistä ja tuloksia.



Oppilaitosyhteistyö



”Kainuussa toteutettu käyttäjälähtöinen kehittämisprosessi on Suomen mittakaavassa ollut ainutlaatuinen. Yliopistonaisten näkökulmasta aineisto, joka Kainuussa kerättiin, on vertaansa vailla: 160 palvelukarttaa ja 110 palvelupäiväkirjaa piirsivät eteemme kuvan ilmiöstä, jolla on monisyinen suhde

hyvinvoinnin kokemiseen. Opimme Kainuussa monta tärkeää asiaa, mutta haluan vielä tiivistää tutkijan näkökulmasta ne opit, jotka eniten muuttivat omaa suhtautumistani kysymykseen lähipalveluista ja hyvinvoinnista.

Ensimmäinen oppi on se, että hyvinvointinäkemysme on edelleen liian kapea. Hyvinvointi on todellakin kokemus, jonka syntymekanismi on moninainen. Esimerkiksi hyvät päivät lisäävät hyvinvoinnin kokemista, vaikka mitattavissa oleva terveydentila pysyisikin ennallaan. Hyvät päivät puolestaan koostuvat esimerkiksi turvallisuudesta, sopivasta puuhastelusta, kohtaamisista ja merkityksellisyyden kokemuksista. Toisinaan hyvä päivä saa alkunsa siitä, että talviverhot on avunsaamisen myötä saatu vaihdettua kesäverhoihin tai, että puolta kylää on ilahdutettu mustikkapullilla.

Toinen oppi on se, että auttaminen luo hyvinvointia. Etenkin auttajalle. Auttaminen on aliarvostet-

tu hyvinvoinnin lisäämisen väline. Vaikka auttaminen voi uuvuttaa ja tuntua velvollisuudelta, se tuo kokemuksen tarpeellisuudesta. Auttamisen ja auttajien skaalaa pitäisi laajentaa. Tällä hetkellä auttamisoikeudet ja velvollisuudet kasaantuvat yhtäälle, kun toisaalta ihmisiä nakertavat kokemukset passiivisuudesta ja hyödyttömyydestä. Jokin yhteiskunnassamme kouluttaa siihen, että auttaminen ei ole trendikästä, ei suotavaa, eikä ehkä edes mahdollista.

Kolmas oppi on se, että aidosti käyttäjälähtöinen lähestymistapa haastaa sekä päätöksenteon että muutosten johtamisen kunnissa ja kuntien yhteisissä organisaatioissa. Kuitenkin näyttää siltä, että etenkin monisyisissä ilmiöissä, kuten hyvinvointi, päätöksenteon tietoperustaa pitää ja voidaan laajentaa kattamaan myös käyttäjälähtöistä kokemustietoa. Tällöin pitää hyväksyä se, että tieto ei ole luonteeltaan neutraalia, kattavaa eikä edustavaa, vaan avaa kokemuksellisen ikkunan tarkasteltuihin ilmiöihin. Muutosten johtamisen kannalta kyse on jopa vielä monimutkaisempi: Kainuussa lähdimme tarkastelemaan palveluita, mutta meille puhuttiin ihmisistä. Päädyimme palveluiden sijaan rakentamaan yhteisöllistä toimintakonseptia. Toisinaan voidaan päätyä juuri kuvaamaani tilanteeseen, jossa käyttäjälähtöinen tarkastelu avaa ikkunan aivan muualle kuin sinne, minne ikkunaa alkujaan soviteltiin. Tämä puolestaan edellyttää muutosten johtamiselta melkoista sopeutumiskykyä, avaraa mieltä ja kykyä sitouttaa laaja joukko toimijoita kulkemaan aivan uutta polkua.”

Jenni Airaksinen,
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu,
Yliopistonlehtori

Järjestö- ja kuntayhteistyö



”SOSTE pilotoi yhteistyössä Kuntaliiton ja Kainuun sote-kuntayhtymän kanssa Arjen pelastajat -toimintamallia Kainuussa vuoden 2016 aikana. Mallissa yhdistyvät SOSTelle tärkeät näkökulmat kansalaisten hyvinvoinnin edistämisessä sekä kuntien ja järjestöjen yhteistyö.

Arjen Pelastajat on siitä mielenkiintoinen malli, että kuntalaiset ovat yhdessä päättäjien, kunnan ja järjestöjen kanssa ideoineet mallin, jota he itse toteuttavat. Kainuussa pilotoidun Arjen Pelastajat -yhteiskehittämisen tuloksena olemme oppineet, että yhteiskehittäminen vaatii panoksia, mutta antaa onnistuessaan ennennäkemättömiä tuottoja. Onnistuakseen yhteiskehittäminen vaatii kunnalta sitoutumista ja toimintaedellytyksenä on kuntalaisten osallistaminen. Aktiiviseen kumppanuuteen tarvitaan rakenteita ja resursseja sekä koordinoitua.

Järjestöjen ja kunnan välinen yhteistyö tulee korostumaan tulevaisuuden kunnassa. Kumppanuuden syntyminen edellyttää aktiivista roolia sekä kunnilta että järjestöiltä. Toivommekin, että kunnat alkaisivat miettiä kunnan roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä tulevaisuuden hyvinvointikunnassa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Yhteisellä kehittämisellä SOSTE on hakenut uusia toimintatapoja kuntien ja järjestöjen väliseen yhteistyöhön. Arjen pelastajat -mallissa ikäihmiset ja nuoret yhdistävät osaamisensa vapaaehtoisen toiminnan kautta. Toiminnalla on haluttu parantaa nuorten ja ikääntyneiden hyvinvointia, sosiaalisia taitoja ja työelämäkykyjä sekä edistää kuntalaisten osallisuutta ja aktiivisuutta käytännöllisen toiminnan avulla.

Nuoret voivat opastaa ikäihmisiä esimerkiksi tietotekniikan käytössä, kuten Nuorten Ystävien Klubitalo Tönärin pilottihankkeessa Kajaanissa on tehty. Hyrynsalmella konkreettisena järjestöjen ja kunnan yhteiskehittämisenä syntyi Kainuun Muistiyhdistyksen ja Hyrynsalmen kunnan ”Laula kanssain” -tuokiot, joihin osallistui syksyn aikana 6.luokkalaisia ja ikäihmisiä. ”

Anne Knaapi,
SOSTEn johtaja





Kainuun Muistiyhdistyksen Muistiluotsi-vastaa-va Lea Torvinen kertoo:

”Laula kanssain -tilaisuuksien tarkoituksena oli, että nuoret ja ikäihmiset kohtaavat musiikkituokioiden merkeissä ja nuorille tarjoutuu mahdollisuus tavata ikäihmisiä ja päinvastoin. Tilaisuuden koostuivat aivojumbppaharjoituksista ja yhdessä laulamisesta. Laulut ovat olleet enemmän ikäihmisille suunnattuja lauluja, mutta yhtenä kertana tilaisuudessa on kuunneltu myös nuorten toivomia lauluja youtubesta. Tarkoituksena on jatkaa toimintaa jatkossakin.”

Kansainvälinen yhteistyö

Viimeisenä vuonna Arjen pelastajat valittiin kansainvälisen tutkimushankkeen case-kohteeksi ja lopulta yhdeksi kolmesta kiinnostavimmasta casesta hankkeen 20 kohteen joukossa. Tässä monitieteellisessä 10 EU-maassa toteutettavassa Horisontti 2020 rahoitteisessa InnoSI-tutkimushankkeessa etsitään, arvioidaan ja vertaillaan paikallisia ja alueellisia sosiaalisia investointeja ja lisätään päätöksentekijöiden tietämystä sosiaalisista investoinneista ja niiden mahdollisuuksista hyvinvointiyhteiskunnan uudistamisessa. Suomessa hanketta edustaa Turun ammattikorkeakoulu ja sen tuloksia levittää Suomen Kuntaliitto.

Sosiaaliset investoinnit ovat julkisia panostuksia sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja taloudelliseen kasvuun. Euroopan komissio kehottaa jäsenvaltioita asettamaan sosiaaliset investoinnit etusijalle ja nykyaikaistamaan niiden avulla hyvinvointiyhteiskuntaa. Tämä tarkoittaa paremmin toimivia aktiivisen osallisuuden strategioita sekä työllisyys- ja sosiaalipolitiikkaan suunnattujen varojen tehokkaampaa ja vaikuttavampaa käyttöä. Investointien kohteena ovat erityisesti haavoittuvat kohderyhmät kuten lapset, nuoret, yksinhuoltajat, maahanmuuttajat ja ikääntyneet.

Sosiaaliset investoinnit ovat edellytys näiden ryhmien tulevaisuuden hyvinvoinnille, ja auttavat ihmisiä varautumaan tuleviin riskeihin kasvattamalla heidän sosiaalisia taitojaan ja työvoimavalmiuksiaan. Osa tutkijoista pitää sosiaalisia investointeja jopa alkuna uudelle tulevaisuuden hyvinvointimallille.

Kuntalaiset yhteisöreporttereina

InnoSI-hankkeen myötä Kainuu sai huhtikuussa 2016 britannialaisella mallilla kuntalaisista koulutettuja yhteisöreporttereita. Kaksipäiväiseen reportterikoulutukseen osallistui Arjen pelastajat -pilotissa mukana olleita yksityishenkilöitä Kaajanista, Kuhmosta ja Ristijärveltä. Heitä kannustettiin koulutuksessa kertomaan omia kokemuksiaan hyvinvointipalveluista älypuhelimien tai tabletin avulla ja jakamaan nämä tarinat muille.

Lähteet

Jäppinen, T. & Sallinen, S. (2012) Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Jäppinen, T. & Nieminen, V. (2014) Kuntalaiset keskiöön: Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palveluiden kehittämiseen ja päätöksentekoon. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Jäppinen, T. & Nieminen, V. (2015) Asiakslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen. Vaikuttavat lähipalvelut -projekti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Jäppinen, T. & Nieminen, V. (2015) Asiakslähtöisyys päätöksenteossa. Yhdessä kehitetty alu-

eellinen lähipalvelumalli – muutos kunnallisessa päätöksenteko- ja palvelurakenteessa sekä toimintakulttuurissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Miettinen, S. (toim.) (2011) Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Pyykkönen, A. & Partanen, H. (2016) Kuulethan sie minnuu – kokemuksia Siun sotesta ja osallisuudesta suurten muutosten ytimessä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Tässä oppaassa on esitelty Kainuun Arjen pelastajat -lähipalvelu- ja yhteistyömallin kehittämistä kuntalaisten ja eri toimijoiden näkökulmista. Kainuun kokemuksia voidaan hyödyntää sote- ja maakunta-uudistuksessa eri alueilla. Opas tarjoaa hyviä esimerkkejä yhteistyön rakentamisesta ja menetelmiä, joilla asukkaita voidaan innostaa uusien palvelujen ja rakenteiden kehittämiseen.

Kuntaliitto tukee muutoksessa

Kuntaliitto tarjoaa muutoksen tueksi lukuisia verkostoja, käytännönläheistä ja tutkittua tietoa, oppaita ja asiantuntijaneuvontaa kunnille, kuntayhtymille, alueille sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistusta suunnitteleville päättäjille, johtajille ja työntekijöille.

Tutustu Kuntaliiton muutostukeen: www.kuntaliitto.fi/muutostuki

Kysy Kuntaliiton asiantuntijoilta sote-uudistuksesta:
muutostuki@kuntaliitto.fi



.....

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puh. 09 7711
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi
www.kuntaliitto.fi
Helsinki 2017