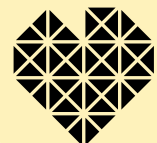




Asiakasnäkökulma erinomaisiin hyvinvointipalveluihin

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati

TOMI NIEMI



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

VAASAN YLIOPISTON RAPORTEJA 45

Kustantaja

Vaasan yliopisto
Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallinto.

Tekijä

Tomi Niemi  <https://orcid.org/0000-0002-1943-6926>

Julkaisun nimi

Asiakasnäkökulma erinomaisiin hyvinvointipalveluihin: Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati

Loppuraportti

ISBN 978-952-395-128-0 (verkkoaineisto)

Julkaisun pysyvä tunniste <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-128-0>

ISSN 2489-2580 Vaasan yliopiston raportteja 45, verkkoaineisto

Asiasanat

hyvinvointialue, yhteiskehittäminen, deliberatiivinen demokratia, osallistava suunnittelu,



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

IHMISKESKEISYYS HYVINVOINTIALUEEN PALVELUISSA

Vuoden 2023 alusta käynnistynyt sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen siirtyminen hyvinvointialueiden järjestämisvastuulle nostaa esiin tarpeen palveluiden, rakenteiden ja toimintaprosessien toimivuuden uudelleen arvioinnille (ks. Sote-uudistus 2023). Palvelujärjestelmän uudistus muodostaa uuden toimijoiden kokonaisuuden, jolloin syntyy tarve palvelutarjonnan ja -tarpeen välisen tasapainon uudelle tarkastelulle. Hyvinvointialueen palvelujärjestelmän täysmittainen hyödyntäminen edellyttää palveluiden järjestämisen jatkuvaa arviointia sekä kysynnän toistuvaa ihmislähtöistä kuuntelua, oppimista ja palvelutarjonnan tarpeen mukaista kehittämistä. Hyvinvointialueilla toteutettavan kehittämistyön tulee toisaalta tunnistaa yhteiskunnalliseen hyvinvointiin laajalti vaikuttavia muutostekijöitä mutta myös näiden muutosten seurauksena esiin nousevia asiakaskunnassa ilmeneviä palvelutarpeita. Huoltosuhteen heikkeneminen hidastuvan väestökehityksen seurauksena on yksi heräte, joka asettaa alueet pohtimaan palvelutarjonnan kestävää ja kustannustehokasta toteuttamista. Väestökehityksen heijastumat ovat lähtökohtana useammallekin yhteiskunnallista hyvinvointia haastavalle muutostekijälle, mihin myös muut niin kansallisen, eurooppalaisen kuin globaalinkin tason jännitteet tuottavat oman lisävaikutuksensa.

Yhteiskunnalliset jännitteet heijastuvat ihmisten mielialaan, koettuun turvallisuuteen, talouden näkymiin ja ovat tunnistettavissa myös lisääntyvänä työn kuormituksena. Hyvinvointialueiden tuottamien palveluiden tarpeet ovat hyvinvoinnin haasteiden näkökulmasta siten kasvussa monen sektorin suunnalla. Ihmislähtöisyyteen pyrkivän asiakasnäkökulman esiin nostaminen palvelukehittämisen yhteydessä pyrkii tunnistamaan koettuun hyvinvointiin ja palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta tarpeita vastaavien ja palveluodotukset ylittävien ratkaisujen rakentaminen voidaan käynnistää. Asiakasnäkökulma tuottaa näkemyksiä ja kokemustietoa palvelukäyttäjien keskuudesta, jolloin saadaan vahvistettua palvelutarpeen näkökulmat asianomaisten valtuuttamina mutta myös tunnistettua herkästi piiloon jääviä palvelutarpeen signaaleja.

Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025, Satavarmaa hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta, lähellä ihmistä, nostaa esiin ihmiskeskeisyyttä tukevat hyvinvointialueen arvopäämäärät palveluiden toteuttamiseksi. Hyvinvointialueen edustamat arvot: palvelemme yhdenvertaisesti, kohtaamme inhimillisesti, toimimme ammatillisesti ja uudistamme vastuullisesti viestivät sisällöltään vahvaa tahtotilaa palveluiden ja toiminnan asiakas- ja toimijalähtöiselle kehittämiselle. Hyvinvointialuestrategiassa ilmaistu toiminnan lähtökohta nostaa satakuntalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden palvelutarjonnan keskiöön, jolloin palvelukäyttäjien ja toimijoiden keskuudesta kerättävä asiakasnäkemys mahdollistaa arvojen mukaisen kehittämisen ja varmistaa toimivaa ja saavutettavaa palvelutarjonnan jakelua.

Hyvinvointialueen valtuuttamana Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati kokoontui 5.–8.6.2023 pohtimaan palvelutarjonnan kehittämiskohteita asiakasnäkökulman varmistamiseksi. Raadin osallistujat asettuivat visioimaan ehdotuksia hyvinvointialueen erinomaisen palvelutarjonnan aikaansaamiseksi ja tuomaan ihmislähtöisyyttä palvelutarjonnan suunnitteluun.

Kiitos kansalaisraadin osallistujille arvokkaasta tietoon ja kokemukseen perustuvan käyttäjänäkemyksen tarjoamisesta Satakunnan hyvinvointialueen palveluiden kehittämiseksi.

Tomi Niemi
Vaasan yliopisto

Sisältö

IHMISKESKEISYYS HYVINVOINTIALUEEN PALVELUISSA	III
1 LÄHESTYMISTAPANA ASIAKASNÄKÖKULMA.....	1
2 SATAKUNNAN HYVINVOINTIALUEEN KANSALAISSAADIN TOTEUTUS ...	4
2.1 Kansalaisraadın keskusteluteemat	6
2.2 Toimenpidesuunnitelman laatiminen: tietoa, keskusteluita ja yhteinen näkemys	7
2.2.1 Tieto	8
2.2.2 Keskustelu	9
2.2.3 Yhteinen näkemys	10
3 SATAKUNNAN HYVINVOINTIALUEEN KANSALAISSAATI: TOIMENPIDESUUNNITELMA	12
3.1 Palvelemme yhdenvertaisesti	13
Kehittämisehdotukset.....	13
3.2 Kohtaamme inhimillisesti	17
Kehittämisehdotukset.....	17
3.3 Toimimme ammatillisesti	20
Kehittämisehdotukset.....	20
3.4 Uudistamme vastuullisesti.....	23
Kehittämisehdotukset.....	23
4 YHTEENVETO.....	28
LÄHTEET.....	30

1 LÄHESTYMISTAPANA ASIAKASNÄKÖKULMA

Hyvinvointialueen palvelutarjonnasta merkittävä osa suuntautuu ihmisten henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtivalle sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille, missä asiakkaiden tarpeita vastaava kohtaaminen luo perustan onnistuneelle palvelukokemukselle ja laadun välittymiselle (ks. Lehtonen, Saarni, Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023). Hyvinvointipalveluihin sisältyvä vuorovaikutus asiakkaan ja ammattilaisen välillä muodostaakin perustan palveluista syntyvälle palvelukokemukselle. Ihmisten hyvinvoinnin tekijät määrittyvät hyvin yksilöllisesti, jolloin odotukset hyvinvointipalveluista myös vaihtelevat ihmisestä toiseen. Palveluita luonnehtivina tekijöinä on tunnistettavissa tämä käyttäjäryhmien toiveiden ja tarpeiden monimuotoisuus sekä palveluiden aineettomuus ja sidonnaisuus palveluprosessin vuorovaikutustilanteisiin. (Norman 2004.)

Yksilölliseen kohtamiseen pyrkivä hyvinvointipalveluiden tarjonta velvoittaa ammattilaisen huomioimaan asiakkaan kokonaisvaltaisesti, mikä vaatii kuuntelua, kohtaamista, ymmärrettävää kommunikointia sekä yhteistä päätöksentekoa oikean hoitoprosessin tunnistamiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeet hajautuvat moniammatillisesti eri alojen suuntaan sekä moniulotteisesti erilaisten fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien huomiointiin. Yhteistä näiden tekijöiden huomioimisessa on palveluihin sisältyvä yhteistyön vaatimus, mikä mahdollistaa erilaisten näkökulmien kokonaisvaltaisen tunnistamisen ja huomioinnin. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023.) Vaikuttavuuden näkökulmasta palveluiden käyttäjän merkitys korostuukin lähes tärkeimpänä kokonaisuuteen sisältyvänä tekijänä. Asiakasnäkökulman huomiointi tulee tässä mielessä nostaa kehittämisen keskiöön. (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M. 2011.)

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati kokoontui tuomaan esiin hyvinvointialueen asiakaskunnan asiakasnäkemyksen palveluiden tarjonnasta ja niiden tarpeesta. Osallistujat kokoontuivat arvioimaan nykyisiä palvelumuotoja, ehdottamaan uusia ja muodostamaan esityksen hyvinvointialueen palvelutarjonnan kehittämiseksi. Kansalaisraati-menetelmä edustaa harkintaan ja puntarointiin perustuvan deliberatiivisen demokratian mukaista lähestymistapaa, jolloin käsiteltävän aiheen piiristä pyritään aktivoimaan kaikki aiheeseen liittyvät tahot yhteiseen päätöksentekoon (ks. Munno & Nabatchi 2014). Deliberatiivisen demokratian periaatteiden lisäksi hyvinvointialueen kansalaisraati noudatti soveltuvien osin osallistavan suunnittelun mukaisia kehittämisvaiheita (ks. Joshi & Bratteteig 2016). Menetelmien tukemana raatityöskentelyssä huomioitiin prosessiin sisältyvän vuorovaikutuksen laatua ja vaikuttavuutta tukevat elementit mutta myös työskentelyn tuloksellisuuden ohjaavat rakenteelliset tekijät.

Satakunnan hyvinvointialueelle järjestetyn kansalaisraadin toteutus vietiin läpi neljää päivää kestävässä prosessina, jonka yhteydessä osallistujat kuullivat teeman liittyviä esityksiä ja kävivät pohtivia keskusteluita palvelutarpeiden tunnistamiseksi ja kehittämisehdotusten ideoimiseksi. Prosessin päätteeksi työskentely huipentui yhteisesti laaditun toimenpidesuunnitelman viimeistelyyn, joka edustaa osallistujien näkemystä hyvinvointialueen palveluihin kohdistuvista palvelutarpeista, toiveista ja kehittämiskohdista. Asiakasnäkemystä edustava kansalaisraadin toimenpidesuunnitelma noudattaa hyvinvointialueen strategian mukaista kehittämistä ja sisältää yhtymäkohtia hyvinvointialueen arvotavoitteisiin. Kansalaisraadin toimenpidesuunnitelman ehdotukset esitetään suhteessa hyvinvointialueen strategian arvoihin. (Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)



Asiakasnäkökulma erinomaisiin hyvinvointipalveluihin -raportti etenee kehittämistyön lähtökohtana vallinneen asiakasnäkökulman jälkeen kansalaisraadin toteutuksen esittämiseen luvussa 2. Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadin toteutus sisälsi osallistavan kehittämismenetelmän mukaisesti osallistujille jaettavaa tietoa, yhteisiä keskusteluita ja konsensukseen tähtäävän yhteisen päätöksenteon tavoitteen hyvinvointialueen palvelutarjontaan suuntautuneiden kehittämisideoiden muotoilemiseksi. 3. luku nostaa esiin kansalaisraadin toimenpidesuunnitelman. Osallistujien laatimat kehittämisehdotukset esitetään Satakunnan hyvinvointialueen arvoihin nojautuen, kasvokkain toteutettavien palveluiden, digitaalisten palveluiden sekä etä- ja liikkuvien palveluiden luokittelun mukaisesti esitettyinä. Toimenpidesuunnitelman sisältämät kehittämisehdotukset ilmentä-

vät kansalaisraatiin osallistuneiden jäsenten näkemyksiä ja viestivät heidän kauttaan asiakasnäkemyksiä palvelutarjonnan tilasta, puutteista, tarpeista ja toivotuista kehittämiskohdeista. Toimenpidesuunnitelman ehdotukset esitetään osallistujien esittämän näkemyksen mukaisesti.

2 SATAKUNNAN HYVINVOINTIALUEEN KANSALAISRAADIN TOTEUTUS

Pohjimmiltaan kansalaisraati pohjautuu 1970-luvulla kehitettyyn osallistavaan menetelmään, jonka tavoitteena oli koota päätettävän asian parista aiheeseen liittyvät tahot yhteisiin keskusteluihin aiheeseen sisältyvien näkökulmien arvioimiseksi ja ratkaisujen kartoittamiseksi. Osallistujien edustavuus näyttäytyy menetelmän kantavana periaatteena, jolloin asiaan liittyvien tahojen näkemysten ja mielipiteiden läsnäolo saadaan varmistettua. (Smith & Wales 2000.)

Menetelmä noudattaa deliberatiivisen demokratian periaatteita, minkä puolesta osallistujien tasa-arvoinen kuuleminen, erilaisten näkemysten ja mielipiteiden harkinta ja kommenttien perusteleminen sisältyvät prosessin mukaiseen työskentelyyn. Kansalaisraati-prosessi kulminoituu yhdessä muodostettavaan päätöksentekoon käsiteltävästä asiasta. Yhteinen päätöksenteko edustaa käsiteltävän ajan ja näkökulmien edustavuuden puitteissa saavutettavia parhaita mahdollisia ratkaisuja. Laadukkaiden esitysten aikaansaamiseksi menetelmä sisältää erilaisten ja vastakkaidenkin mielipiteiden huomioinnin, tiedon ja kokemuksen laajan hyödyntämisen sekä prosessin aikaisen yhteisen oppimisen. Kokonaisuutena työskentely mahdollistaa henkilökohtaisten näkemysten laajenemisen ja aiheen kokonaisvaltaisen hahmottamisen. (Ryan & Smith 2014.)

Raati-menettelyssä pääpaino on osallistujien välisissä keskusteluissa, joiden kautta lopputuloksena laaditaan yhteisesti hyväksyttävä toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelma edustaa osallistujien näkemystä käsiteltävästä asiasta ja tuo asiakas-/ käyttäjänäkemysten mukaisesti asiakkaiden toiveet, tarpeet ja toimimattomuudet esiin hyvinvointialueen palveluiden kehittämiseksi. Työskentely pohjautuu osallistujien välisiin keskusteluihin, mikä tuo esiin heidän tietonsa, kokemuksensa ja näiden mukaisen mielipiteensä käsiteltävistä aiheista (Smith & Wales 2000).

Osallistujien tietopääoman rikastamiseksi ja keskusteluhuherätteiden tarjoamiseksi Satokunnan hyvinvointialueen kansalaisraati sisälsi myös hyvinvointialueen palvelutarpeita, tarjontaa sekä raadin keskusteluteemoja käsitteleviä asiantuntijaesityksiä. Asiantuntijapuheenvuorot tarjoavat lisää tietoa käsiteltävistä aiheista ja muistuttavat palvelutarjontaan sisältyvistä reunaehdoista, asioiden yhteenkytkeytyneisyydestä ja näkökulmien moninaisuudesta. Esitysten on tarkoitus tutustuttaa osallistujat käsiteltäviin aihealueisiin sekä motivoida työskentelyyn ja innostaa erilaisten näkökulmien esiin tuomiseksi.

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadien ohjelma:

Hyvinvointialueen terveiset,

- Kirsi Varhila, Hyvinvointialuejohtaja, Satakunnan hyvinvointialue

Palveluverkkoa ohjaavat tekijät,

- Kalevi Mäkipää, Projektijohtaja, Satakunnan hyvinvointialue

Asiakasnäkökulma hyvinvointialueen palveluihin: lähestymistapana kansalaisraati,

- Tomi Niemi, Vaasan yliopisto

Satakunnan hyvinvointialueen toteutunut ja tuleva väestökehitys,

- Rasmus Aro, Asiantuntija, MDI

Asiakaskokemus palvelukäyttäjän kokema-

- Kari Korkiakoski, Toimitusjohtaja, Futurelab Experience

Hyvinvointialueen digitaaliset palvelut: Sähköisiin sovelluksiin tutustuminen Learning Café,

- Katri Tunttunen, IT-kehittämisspällikkö, Satakunnan hyvinvointialue

Liikkuvat hyvinvointipalvelut: Ensihoitajan matkassa,

- Heikki Lampinen, Hankekoordinaattori, Satakunnan hyvinvointialue



Raatityöskentelyyn sisällytetyt deliberatiivisen demokratian periaatteet (Munno & Nabatchi 2014) yhdessä ulkopuolisten keskusteluohjaajien (fasilitaattori) kanssa pyrkivät varmistamaan laadukkaiden keskusteluiden toteutumisen sekä luomaan miellyttävän ilmapiirin tilaisuuksien ajaksi (Ackerman & Fishkin 2002). Deliberatiivisen demokratian periaatteiden lisäksi menetelmään sisällytettiin soveltuvin osin osallistavan suunnittelun (Participatory Design) prosessiin sisältyvät vaiheet ryhmäkeskusteluiden etenemistä ja tuloksellisuutta ohjaaviksi raameiksi (Joshi & Bratteteig 2016).

Osallistavan suunnittelun vaiheet sisältävät kehittämiseen liittyvien haasteiden tunnistamisen, kokemuksista oppimisen, tarpeiden ja toiveiden nimeämisen ja yhteistyössä muodostettavien ehdotusten konkretisoinnin osallistujien yhteistä tietopääomaa hyödyntäen. Osallistavan suunnittelun menetelmän mukaisesti ryhmäkeskustelut etenivät palvelutarpeiden ideoinnissa yleisestä yksityiskohtaiseen. Deliberatiivisen demokratian ja osallistavan suunnittelun yhdistelmä tukee sekä laadukkaiden keskusteluiden toteutumista että myös ideoinnin ohjautumista tavoiteltavaan lopputulokseen (Niemi 2023). Prosessin sisältämä työskentely pyrkii etenemään teemojen mukaisesti vaiheittain, mutta tarkoituksen mukaisesti teemojen käsittelyssä ja ehdotusten ideoinnissa pyritään tiedon iteratiivisuuteen, jolloin työskentelyn yhteydessä syntyvät ehdotukset pääsevät kehittymään koko prosessin ajan. Samalla käsiteltävien teemojen eri näkökulmat myös kytkeytyvät yhteen ja palveluihin sisältyvät eri ulottuvuudet tulevat kokonaisuudessaan huomioiduksi.

2.1 Kansalaisraadın keskusteluteemat

Kansalaisraadın tavoitteeksi nimetty erinomaisten palveluiden määrittäminen edellyttää nykyisen tarjonnan laaja-alaista tarkastelua ja mahdollisuuksien kokonaisvaltaista huomiointia. Palveluiden toimivuuden ja saavutettavuuden varmistamiseksi sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien huomioimiseksi kansalaisraadın keskusteluteemoiksi valittiin kolme näkökulmaa, jotka kattavat monimuotoisuudessaan palveluihin sisältyvän kohtamisen tavat ihmisten välisestä kanssakäymisestä verkossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadın keskusteluteemat:

- Kasvokkain toteutettavat palvelut
- Digitaaliset palvelut
- Etä- ja liikkuvat palvelut

Keskusteluteemojen mukaiset aihealueet ja palveluiden näkökulmat olivat teemoittain osallistujien käsittelyssä raatityöskentelyn toisena ja kolmantena päivänä. Osallistajat

pääsivät tuomaan näkemyksensä esiin fasilitoijien johtamissa ryhmäkeskusteluissa, jolloin raadin jäsenet jakoivat keskenään tietoa, perusteltuja näkemyksiä ja kehittämissideoita yhteisen näkemyksen ja toimenpide-esitysten muodostamiseksi.

2.2 Toimenpidesuunnitelman laatiminen: tietoa, keskusteluita ja yhteinen näkemys

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati-menetelmä johdatti laaja-alaisesti hyvinvointialueen palvelukäyttäjiä yhteisen palvelusuunnittelun ääreen. Osallistujien kokoonpano koostui vanhus- ja vammaisneuvoston jäsenistä, kokemusosaajista, henkilökohtaisesta avustajasta sekä asiakasraadin jäsenestä. Kokonaisuudessaan prosessiin osallistui 21 henkilöä, jotka rekrytoitiin hyvinvointialueen vaikuttamistoimielinten ja asiakasraadin toimijoiden kautta. Intensiivisyydessään neljä päivää kestävä kansalaisraati työskentely rajoitti joidenkin osallistujien mahdollisuutta osallistua kaikkina raatipäivinä, mutta valtaosin osallistujien kokoonpano säilyi päivien välillä ilmoittautumisten mukaisena. Nuorten osallisuus jäi rekrytoinnista huolimatta täyttymättä.



Kansalaisraadın ohjelma:

- Kansalaisraadın nelipäiväinen ohjelma käynnistyi ensimmäisen päivän asiantuntijaesityksillä sekä lyhyellä digitaalisia sovelluksia käsittelevällä Learning Café -toeutuksella.
- Toinen ja kolmas päivä kokosi osallistujat fasilitoituihin ryhmäkeskusteluihin, käsittelemään hyvinvointipalveluiden tarjontaa aiemmin esitettyjen teemojen mukaisesti. Toinen päivä käynnistyi ulkopuolisella asiantuntijaesityksellä, lisäksi päivät sisälsivät johdatuksen päivien kulkuun.
- Neljäs kansalaisraatipäivä johdatti osallistujat arvioimaan aikaisempina päivinä muotoiltuja kehittämissuunnitelmia sekä kokoamaan yhteisesti hyväksytyt esityksen hyvinvointialueen kansalaisraadın toimenpidesuunnitelmaksi.
- Kansalaisraatitilaisuuksien kesto oli aamun puoli yhdeksästä kello kolmeen ilta-päivällä.

Menetelmän perustana on käsiteltävään aiheeseen liittyvien toimijoiden osallistaminen yhteiseen ajatusten vaihtoon ja ideointiin. Osallistujien edustavuus saattaa heterogeenisen joukon ihmisiä yhteisiin ryhmäkeskusteluihin, joiden kuluessa asioiden eri näkökulmat on tarkoitus saattaa kuuluville osallistujien näkökulmista ilmaistuina. (Carson 2011.)

Osallistujien edustama monimuotoinen tietopääoma täydentyy ryhmissä käytävien keskusteluiden kuluessa, jolloin omat näkemykset saa ilmaista fasilitoijien ja keskusteluperiaatteiden turvaamina muille ryhmän jäsenille. Näkemysten perustelua painottava delibe-ratiivinen keskustelu edellyttää näkemysten perustelua siten, että muiden ryhmäläisten on mahdollista luoda ymmärrys esitetyn asian merkittävydestä. Tämän kollektiivisen tiedon vaihdon kuluessa kansalaisraadın osallistujien tietopääoma täydentyy muiden esittämillä näkemyksillä ja kasvava yhteinen ymmärrys mahdollistaa monipuolisen näkökulmien huomioinnin lopullisella päätöksenteossa (Setälä, Christensen, Leino, & Strandberg 2021).

2.2.1 Tieto

Kansalaisraati-prosessissa merkittävä tiedon ulottuvuus ilmenee lähemmässä tarkaste-lussa hyvin moniulotteisena käsitteenä. Käsitys tiedosta voi liittyä esimerkiksi faktatietona ilmenevään informaatioon, jonka saatavuus on helposti toistettavissa ja saavutettavissa tulkitsijasta riippumatta. Toisaalta erityisesti ihmisten hallussa oleva tietopääoma muodostuu mitattavissa olevan ja kiistattoman informaation lisäksi kokemuksen ja asiantun-temuksen täydentämästä ns. hiljaisesta tiedosta. Ihmisten tietopääoma muodostuu täten heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa tuottaman arvioinnin kautta, jolloin tiedon muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi ihmisten muodostamat uskomukset, tavoitteet,

heidän tekemisensä pohjalta saadut kokemukset sekä ihmisten ammatillisen ja yhteiskunnallisen aseman kautta näkemykseen kytkeytyvät näkökulmat (Tzortzaki & Mihiotis 2014). Tiedon käsitteeseen liittyvät läheisesti myös tiedon eri ulottuvuuksia luonnehtivat tietämyksen ja viisauden käsitteet. Tietopääoman tarkastelu johdattaakin tarkastelemaan ja arvioimaan kerätyn tai ihmisten hallussa olevan tietopääoman lähtökohtia ja muodostumista. Tietämyksen ja viisauden käsitteet muistuttavat käsiteltävän tiedon objektiivisen arvioinnin merkityksestä. Tiedon objektiivinen tarkastelu liittyy ihmisten subjektiivisista arvoista, kokemuksista ja asiantuntemuksesta kumpuavat tekijät mukaan tiedosta muodostettavien johtopäätösten ja merkitysten muodostumiseen. Viisautena näyttäytyvä tiedon hallinta johdattaakin kollektiivisen tiedon muodostuksen pariin, jolloin toimijat tuottavat tietoa yhdessä useasta eri näkökulmasta. Parhaimmillaan yhteisesti muodostetun tiedon eri ulottuvuudet tulevat arvioiduiksi usean toimijan näkökulmasta. (Nonaka et al. 2014.)

Tieto on toisaalta myös jatkuvasti kehittyvää, kuten esimerkiksi viimeisimmät tekoälyä hyödyntävät sovellukset viestivät. Teknologisen kehityksen edetessä myös hyvinvointialueen toimijat julkishallinnon edustajina ovat veloitettuja arvioimaan uutena esiteltävien ratkaisujen mahdollisuutta (Mergel, Dickinson, Stenvall & Gasco 2023). Kansalaisraadien periaatteiden näkökulmasta palveluihin sisältyvät vuorovaikutuksen ja palveluprosessien hallintaan liittyvät monet muodot tulevatkin asiakaskunnassa vallitsevan ymmärryksen, tietopääoman ja näkemyksen kautta arvioitavaksi (Dryzek 2016). Tietoa ja sen muodostumista luonnehtivat ominaisuudet näyttävätkin hyvin subjektiivisina, kulttuurisina ja aikaa sekä paikkaan kytkeytyvinä ilmiöinä. Tietoon vaikuttavat sekä tiedon tulkitsijat, tarkastelun kohteena oleva toimintaympäristö, sekä vallitseva ajankohta ja tiedon muodostamiseen käytettävissä oleva aika. (Tzortzaki & Mihiotis 2014.)

2.2.2 Keskustelu

Tiedon merkityksen voidaan kiistatta todeta olevan merkittävä tekijä organisaatioiden toiminnalle, kehitykselle ja uutta tuottavien innovaatioiden muodostumiselle. Tiedon muodostuksen voi todeta käynnistyvän tietoa jakavan vuorovaikutuksen kautta. Ihmisten välinen kanssakäyminen mahdollistaa sekä ns. hiljaisen tiedon että selvästi todennettavissa olevan eksplisiittisen tiedon jakamisen toimijoiden kesken sekä uuden tiedon muodostamisen tämän tietoa ja näkökulmia jakavan vuorovaikutuksen seurauksena. (Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher 2014.) Toimijoiden viisautena näyttäytyvä laaja tietämyksen taso ja kyky tarkastella asioita niiden sisältämien useiden näkökulmien kautta tarjoaa myös väylän luovien ideoiden muodostamiselle. Luovuuden tavoittelu edellyttääkin tiedon hallinnan näkökulmasta asiaan liittyvien tekijöiden kokonaisvaltaista hahmottamista, näkökulmien yhdistämistä ja tiedon jalostamista, jolloin yksittäisen henkilön tietopääomaa

tärkeämmäksi tekijäksi nousee kysymys, miten olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää. (Silvia 2015.)

Asiaan kytkeytyvien toimijoiden välinen vuorovaikutus tarjoaa lähestymistavan tiedon ja asioiden välisten merkitysten jakamiselle, jolloin kehittämistyön tai päätöksenteon yhteydessä tärkeään rooliin nousee vuorovaikutukselle annettava rooli ja sen laatua määrittävät tekijät. Vuorovaikutteinen keskustelu mahdollistaa tiedon jakamisen ja uusien merkitysten havaitsemisen, jolloin ymmärrys käsiteltävien aiheiden laajuudesta ja näkökulmien moninaisuudesta tulee mahdolliseksi. Vuorovaikutteista keskustelua kuvaava dialogi nostaa esiin toisten kuuntelemisen merkityksen, tiedon ja näkökulmien reflektoinnin ja keskustelusta oppimisen ulottuvuudet. Deliberaatio huomioi dialogin kaltaisesti asioihin sisältyvät eri ulottuvuudet ja näkökulmat sekä pyrkii vahvistamaan osallistujien tietopääomaa mielipiteiden perustelemisen kautta. Vuorovaikutuksen muotoja erottavana piirteenä. Se pyrkii keskusteluprosessin lopputuloksena jäsenten väliseen yhteiseen päätöksentekoon, joka tukeutuu osallistujien tietopääomaan ja sen pohjalta muodostettuun uuteen tietoon. (Raelin 2012.)

Laadukkaaseen tiedon ja näkemysten vaihtoon pyrkivän deliberatiivisen keskustelun periaatteet muistuttavat myös vastakkaisten argumenttien merkityksestä ja ristiriitojen esiin nostamisen tärkeydestä. Mahdollisuus näkökulmien ja mielipiteiden vapaaseen ilmaistamiseen pyrkiikin saattamaan aiheeseen liittyvät eri näkökulmat avoimesti yhteiseen pohdintaan. Lopputuloksena tavoiteltavaan yhteiseen päätöksentekoon sisältyy myös vaatimus osallistujien valmiudesta tietoon perustuvien kompromissipäätösten tekemiseen. Deliberatiivinen päätöksenteon prosessi pyrkii sisällyttämään periaatteidensa mukaiset hyvään keskusteluun tähtäävät käytännöt. (O’Flynn & Setälä 2022.)

2.2.3 Yhteinen näkemys

Tiedon eri ulottuvuuksien ja näkökulmien hahmottaminen ja toimivan keskusteluyhteyden muodostaminen tarjoavat reunaehdot yhteisen näkemyksen muodostamiselle. Edellä esitetyt tiedon ja keskustelun ulottuvuudet muistuttavat niistä lukemattomista tekijöistä, joita asioiden käsittelyyn ja niiden eteenpäin viemiseen sisältyy. Toimijoiden välillä jaettavan yhteisen näkemyksen muodostaminen edellyttää kuitenkin vielä sitoutumista yhdessä tekemiseen sekä jaettua arvopohjaa toiminnan taustalle. Kollektiivisen toiminnan taustalla vaikuttavan yhteisesti tunnustetun arvoperustan voikin todeta muodostavan yhteiskehittämisen kivijalan, jonka varaan toiminnan jäsenet voivat rakentaa jaetun vision sekä toiminnan päämäärät. (Osborne, Strockosch & Radnor 2018.)

Tekemiseen osallistuvien jäsenten kytkeytyneisyys käsiteltävään aiheeseen varmistaa yhtäältä osallistujien motivaation yhteiseen tekemiseen. Toisaalta jäsenten kattava edustavuus myös turvaa tiedon eri ulottuvuuksien näkyvyyden ja huomioinnin. Monitoimijaisen

yhteisön jäsenet edustavat usein, sekä myös parhaimmillaan, eri näkökulmia käsiteltävään aiheeseen, jolloin aiheeseen kytkeytyvät ristiriitaisuudet ja esteet tulevat tunnistetuiksi (Munno & Nabatchi 2014). Useiden tulokulmien ja intressien läsnäolo saattaa yhteiseen tekemiseen myös toisistaan poikkeavia ajattelumalleja, mikä velvoittaa hyväksymään hyvään dialogiin ja deliberaatioon sisältyvät vuorovaikutuksen periaatteet (Hester, Robledo, Barret, Peterson, Hougen, Day & Mumford 2012).

Edustavasti eri toimijoita kokoava yhteistyö mahdollistaa jäsenten välisten yhtäläisyyksien ja erojen tunnistamisen. Näkemyksiimme vaikuttavat tekijät nousevat laajasti edustamistamme arvoista, taloudellisista, poliittisista tai yhteiskunnallisista pyrkimyksistä, aiemmista kokemuksistamme sekä henkilökohtaisesta ammatillisesta ja sosio-ekonomisesta asemasta yhteiskunnassa. (Munno & Nabatchi 2014.)

Demokraattisten periaatteiden mukaisesti osallistavan päätöksenteon ja kehittämisen periaatteet pyrkivätkin saamaan kaikki käsiteltävään aiheeseen liittyvät toimijat osaksi keskusteluprosessia. (O’Flynn & Setälä 2022.) Edustava osallisuus saattaa monipuolisesti toimintaan kytkeytyneet ihmiset keskinäiseen vuorovaikutukseen ja asiat yhteiseen käsitteelyyn, jolloin toiminnan esteet ovat tunnistettavissa sekä asioiden että toiminnan rakenteiden tasolla (Torfing, Sørensen & Røiseland 2016). Jäsenten sitoutuneisuus ja osallisuus yhteiskehittämisen prosessiin varmistaa samalla päätöksenteon ja kehittämistyön hyväksyttävyyttä ja legitimoit tekemisen lopputuloksena tuotettavat ratkaisut (Dryzek 2001).

3 SATAKUNNAN HYVINVOINTIALUEEN KANSALAISRAATI: TOIMENPIDESUUNNITELMA

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadın osallistujat asettuivat visioimaan ehdotuksia hyvinvointialueen erinomaisen palvelutarjonnan aikaansaamiseksi ja tuomaan ihmislähtöisyyttä palvelutarjonnan suunnitteluun. Lopputuloksena muotoiltu toimenpidesuunnitelma edustaa osallistujien näkemystä hyvinvointialueen palveluihin kohdistuvista palvelutarpeista, toiveista, ja kehittämiskohdista. Raportissa ehdotukset esitetään osallistujien toiveiden mukaisesti muotoiltuina.

Asiakasnäkemystä edustava kansalaisraadın toimenpidesuunnitelma noudattaa hyvinvointialueen strategian mukaista kehittämistä ja sisältää yhtymäkohtia hyvinvointialueen arvotavoitteisiin. Toimenpidesuunnitelman sisältämät osallistujien muotoilemat ehdotukset esitetäänkin suhteessa hyvinvointialueen strategiassa esitettyihin arvoihin.

Toimenpidesuunnitelman ehdotukset nostavat esiin osallistujien tärkeäksi koetut näkökulmat, lähestymistavat ja palveluiden tarjonnan muodot. Asiakasnäkemys muotoutui kansalaisraadın keskusteluteemojen kasvokkain toteutettavat palvelut, digitaaliset palvelut, sekä etä- ja liikkuvat palvelut kokonaisuuksien kautta, jolloin hyvinvointialueen palvelutarjonnan monet muodot tulivat kokonaisvaltaisesti huomioiduksi.

Raportti etenee hyvinvointialueen arvojen: *Palvelemme yhdenvertaisesti, kohtaamme ihmillisesti, toimimme ammatillisesti, ja uudistamme vastuullisesti* otsikoinnin kautta siten, että raadın osallistujien näkemykset tuodaan esiin heidän yhteisesti laatimansa kuvauksen mukaisesti. Kokonaisuudessaan toimenpidesuunnitelman sisältö edustaa Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadın osallistujien näkemystä hyvinvointialueen palvelutarjonnan tilasta ja toivotuista kehittämissuunnista.



3.1 Palvelemme yhdenvertaisesti

- *Palvelumme ovat saatavilla yhdenvertaisesti, oikea-aikaisesti ja lähellä monin eri tavoin.*
- *Vahvistamme ennaltaehkäiseviä palveluja sekä monipuolisia lähipalveluja.*
- *Tuotamme hyvinvointia, palveluita ja turvallisuutta kaikille asukkaille ja järjestämme palvelut tehokkaasti ja turvallisesti.*

(Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)

Kansalaisraadin näkemykset korostavat monimuotoisen palvelutarjonnan huomioimista. Monimuotoisuus muistuttaa erilaisten palvelumuotojen hyödyntämisestä mutta myös asiakaskunnassa vallitsevasta toisistaan eriävistä palvelutarpeista. Palvelutarjonnan saavutettavuus rakentuu asiakkaan tarpeiden ja kykyjen huomioivan lähestymistavan kautta, jolloin digitalisaation tarjoamat ratkaisut sekä etä- ja mobiilisti tarjottavat palvelumuodot luovat parhaimmillaan yhtenäisen, kokonaisvaltaiseen tarpeiden huomiointiin tähtäävän kokonaisuuden. Digitalisaation koettiin tarjoavan mahdollisuuden resurssien vapauttamiseksi muuhun käyttöön. Samalla laajeneva digitalisaation hyödyntäminen edellyttää kuitenkin myös tarvittavan osaamisen tukemista ja teknologian saatavuuden varmistamista. Etä- ja liikkuvien palveluiden kohdalla hyvinvointialueella käytössä olevan Combilanssi-toimintamallin¹ hyödyntäminen muistuttaa hyväksi koettujen käytäntöjen merkityksestä palveluita uudistettaessa.

RAADIN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kasvokkain toteutettavat palvelut

Ensikontakti sote-ammattilaiseen tulee saada saman päivän aikana, kellonajasta riippumatta, ja palveluun tulee päästä lain säätämässä ajassa. Huomioidaan myös asiakkaan liikkuminen ja toimintakyky palveluiden piiriin pääsemiseksi. Tieto palvelukanavista tulee olla helposti saatavilla ja löydettävissä, myös niille, jotka eivät käytä internetiä.

Etsitään ja tuodaan palveluiden piiriin myös ne, jotka ovat vaarassa jäädä syrjään, esimerkiksi järjestämällä soittokierros. Hyödynnetään moniammatillista mallia ja verkostoja sekä kolmatta sektoria. Otetaan perhe ja läheiset mukaan mahdollisuuksien mukaan.

¹ Satasairaala, Combilanssi, <https://www.satasairaala.fi/tutkimus/paattyneet-hankkeet/combilanssi>

Etäkäynnit eivät korvaa kasvokkain kohtaamista. Kun luottamus on kehittynyt kasvokkain, etäyhteydessä oleminen tutun sote-ammattilaisen kanssa on helpompaa. Etäpalveluissa olisi hyvä tavata ajoittain myös kasvokkain, jotta seuranta onnistuu ja mahdolliset muutokset terveydentilassa huomataan.

Digitaaliset palvelut

Digitaalisuus on joustavaa ja vapauttaa resursseja niille, jotka tarvitsevat kohtaamista kasvotusten. Pitkäaikaisissa sairauksissa on hyvä, jos voi itse myös arvioida, onko tarvetta tavata paikan päällä vai riittääkö etäkäynti. Digitalisaatio helpottaa esimerkiksi lääkehoidon ja laboratoriopalveluiden käyttämistä.

Suomessa on suuri määrä ihmisiä, jotka eivät tule käyttämään digipalveluja. Nykynuoretkaan eivät ole ns. diginatiiveja. Osa voi käyttää digipalveluja, mutta sen pitää olla vapaaehtoista, pitää olla vaihtoehtoja rinnalla. Digitalisaation hyödyntämiseen vaaditaan sopivat laitteet, ohjausta ja toimintavarmuus (esim. nettiyhteys).

OmaOlo-palvelu on koettu hyväksi ja myös helpoksi, kun sitä rohkaistuu kokeilemaan. Aloitukset onnistuneet myös ilman erityisohjausta. Tulosten läpikäynti on silti tehtävä terveydenhuollon ammattilaisen kanssa, vaikka tulokset saisi itselle digitaalisesti.

Mikä tekee digitaalisista palveluista hyvän? Selkokieliisyys, helppokäyttöisyys, mahdollisuus hoitaa lapsen asioita, puhetunnistus, näkövammaisten ym. huomiointi.

”Olisi tärkeää, että ohjelmat ym. pysyisivät suuriinpiirtein samoina, ettei tarvitse aina opetella uudestaan sen käyttöä.”

- Käytettävyyden varmistaminen ja osaamisen huomiointi esimerkiksi ohjelmisto päivitysten myötä. Ohjelmat pitäisi myös olla integroituna toisiinsa, että ei samaan tarkoitukseen olisi monta ohjelmaa esim. kantaan tiedot tulevat/päivittyvät hitaasti (mm. laboratorio tiedot).
- Digitaalisia laitteita tulisi olla lainattavissa apuvälinekeskuksesta (digi-lainaamo), tämä voi olla myös liikkuva palvelu, laitteet tuodaan asiakkaan kotiin
- Asiakkaan ei tarvitse itse tehdä kalliita hankintoja. Laite voisi olla lainattavissa myös kokeiluun
- Apuvälinekeskus ohjeistaa laitteiden käyttöön, tarjoaa digi-opastuksen.

Esimerkkinä digitaalisten laitteiden lainaus, Funteeraamo. Vammaispalveluiden piiristä onnistunut kokemus asiakkaan apuvälineiden saamiseksi ja asentamiseksi kotiin.

Pitäisi päästä harjoittelemaan digipalveluiden käyttöä esimerkiksi demoversiolla ja lisäksi opetusvideot jokaisesta digitaalisesta palvelusta tulisivat tarpeeseen. Palvelujen esittelyt esimerkein.

Etä- ja liikkuvat palvelut

Combilanssi on hyvä toimintamalli. Sen varustetasoa ja osaamista voisi muokata esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Rampalanssi. Siellä olisi vammaisiin henkilöihin erikoistunut ammattilainen mukana.
- Sossulanssi: Mukana olisi sosiaalityöntekijä, joka voisi katsoa sosiaalietuudet samalla. Sosiaalityöntekijä voisi jalkautua kotiin tarvittaessa.
- Vanhusten / vammaisten / raskaana olevien ym. oma kiertävä neuvolapalvelu, joka tarjoaa ohjausta, seurantaa ja ennaltaehkäisyä. Siellä voisi hoitaa esimerkiksi verenpaineen mittaukset.
- Nuorisoauto: Kiertäisi ja antaisi apua/tietoa ym. Voisi toimia yhteistyössä muiden nuorisotiimien kanssa. Nuorten kanssa tärkeää on luottamuksen rakentaminen. Voi mennä aikaa ennen kuin nuori uskaltautuu palvelujen piiriin. Nuorille myös etäpalvelut ovat hyvä ja luonteva vaihtoehto.
- Toimintamallin laajentaminen edelleen: Labra-auto, hammaslääkäriauto, rokoteauto (punkki-, pandemia-, ym. rokotteet).
- Pienapuvälineiden myynti (vaikka autossa tai kivijalkaliikkeissä), vertaa Funteeraamo.
- Liikkuvat palvelut voivat auttaa myös kuntoutussuunnitelmien teon kanssa.

”Yksi sopii yhdelle, toinen toiselle. Palvelujen monipuolisuus on etu. Kukin voi löytää oman tapansa saada palvelua. Liikkuvat palvelut täydentävät sitä, että joku palvelu poistuu.”

Etävertaistuen haaste:

- Hyväksi havaittujen kokemusten hyödyntäminen, mm. OLKA-pisteen² Toivo-sovelluksessa koulutetut vertaistuki-ihmiset
- Parempi tiedottaminen huomioitava eri vertaistuen muodoista ym. Somekanavat ovat hyviä, mutta sosiaalisen median hyödyntäminen edellyttää, että tietoon ymmärretään suhtautua varauksella ja että osataan ohittaa negatiiviset asiat.

² Satasairaala, Olka-toiminta, <https://www.satasairaala.fi/palvelut/olka-toiminta>

3.2 Kohtaamme inhimillisesti

- *Järjestämme laadukkaat ja vaikuttavat palvelut, joissa asiakas on keskiössä.*
- *Tuemme omaehtoista terveyden ja hyvinvoinnin parantamista sekä oman hoidon osallisuutta.*
- *Järjestämme ja kehitämme palveluja tasapuolisesti erilaiset asiakasryhmät huomioiden yhteistyössä eri kuntien, yritysten ja järjestöjen kanssa*
(Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)

Inhimillisuus on kansalaisraadien keskusteluiden pohjalta tulkittavissa palvelutarjonnan toimivuutta määrittäväksi ydinarvoksi. Osallistujien näkemys muistuttaa ystävällisen kohtelun ja asiakkaan tarpeet huomioivan vuorovaikutuksen merkityksestä. Ymmärtävä ja vakavasti asiakkaiden tarpeisiin suhtautuva asiakaskohtaaminen luo onnistuneen palvelukokemuksen, joka varmistaa toimivan palveluprosessin käynnistymistä. Ihmisten välisen kohtaamisen merkitystä ei tule unohtaa myöskään digitaalisten palveluiden kohdalla. Teknologian välityksellä tarjottavan palvelun vuorovaikutustilanteeseen toivottiin ihmisten välistä kohtaamista varmistamaan tarjottavan palvelun laatua. Inhimillisen kohtaamisen toteutuminen tulee varmistaa esimerkiksi systemaattisesti koulutukseen sisällytettävänä tekijänä, jolloin hyvän kohtaamisen menettelyt tulevat osaksi jokaisen työntekijän toimintatapoja.

RAADIN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kasvokkain toteutettavat palvelut

Kaiken ikäisten ja eri ryhmien kohtaaminen on tärkeää. Kohtaamisten tulee olla kiireittämiä, asiakaslähtöisiä ja inhimillisiä: tervehditään ja luodaan katsekontakti. Sote- ja pelustusalan ammattilaisen täytyy osata kuunnella ja asettua samalle tasolle asiakkaan kanssa. Kohtaamisissa tulee käyttää selkokieltä. Asiakaskirjaukset tulee tehdä asiakkaan lähdettyä, muuten kokonaisvaikutelmasta tulee liian etäinen.

Pitkäaikaisissairauksien hoidossa on erityisen tärkeää kasvokkain kohtaaminen, empatia ja asiakkaan rinnalla kulkeminen. Asiakas tavataan useampia kertoja, jolloin syntyy helpommin luottamus.

Mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet, ja mielenterveysasiakkaiden kohtaaminen kasvokkain kaikissa ikäryhmissä tulee olla mahdollista. Kasvokkaisissa kohtaamisissa mielenterveysongelmat on mahdollista havaita varhaisessa vaiheessa ja puuttuminen ennaltaehkäisevästi on helpompaa.

”Kouluterveydenhuollossa alle 15-vuotiaalla ei tulisi olla oikeutta rajata vanhempien oikeutta nähdä terveyteen liittyviä asioita. Ongelma, että alaikäinen voi pudottaa vanhemman pois terveystietojen saajista.”

Erityisesti lasten kohtaamiseen täytyy olla aikaa. Opettajalla ja varhaiskasvatushenkilökunnalla täytyy olla matala kynnyksensä tehdä yhteistyötä sote-asiantuntijoiden ja perheiden kanssa.

Lisäksi kouluterveydenhuollon tulee olla kiinteä osa koulua, se on osa ennalta ehkäisevää toimintaa. Kouluterveydenhuollon etäännyessä lasten ja nuorten mielenterveydenhaasteet lisääntyvät.

Johdon tulee kannustaa ja johtaa esimerkiksi onnistuneisiin kohtaamisiin. Tavoitteena on, että kaikki työntekijäryhmät kohtaavat asiakkaan ystävällisesti, inhimillisesti ja hänen ongelmiaan vähättelemättä.

Kohtaamisen tulisi olla osa sote- ja pelastusalan koulutusta ja täydennyskoulutusta. Opiskelijoiden soveltuvuus alalle tulee arvioida ja varmistaa. Koulutuksessa tulisi käyttää kokemusasiantuntijoita.

Digitaaliset palvelut

Tärkeimmät digipalvelut täytyy olla saatavilla 24/7 ja asiointi tulee tapahtua ihmisen kanssa. Asiointi pitää voida aloittaa anonymisti. Mielenterveyspalveluiden tarve nousee usein yöllä. Nuorille suunnattu chat ei voi olla avoinna samaan aikaan kun pitäisi olla koulussa. Kun yhteydenotto on tehty, niin hoitoketjun pitää käynnistyä. Jälki ja tiedot asiointista tulee jäädä, jos asiakas niin haluaa. Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa on voimavara, jota ei saa unohtaa.

Ensimmäinen tapaaminen kasvokkain on aina tärkeintä. Digitaalinen asiointi ei voi korvata kasvokkain asiointia kokonaan. Seurantakäynneissä etävastaanotto tai muu digiyhteys on vaihtoehto.

- Terveydenhoitajan kasvokkain käynti 2 vuoden välein ja lääkärin käynti 5 vuoden välein. Tämä perusterveillä ihmisillä. Pitkäaikaissairailta ja erityisryhmillä on omat käyntivälinsä.

Chatti, jossa vastaa botti, on koko ryhmän mielestä huono. Hyvinvointialueen chat sai erityiskiitosta siitä, että siellä vastaa ihminen. Chatista tekee hyvän se, että se on kattavasti ja nopeasti saatavilla.

Päivystyksen digijonotusaika: Hoitaja (116117) tai sovellus antaa ajan, että tietyllä aikavälillä on oma aika. Ei tarvitsisi olla kipeänä päivystyksen huonoilla tuoleilla / hälyssä / humalaisten kanssa, se olisi inhimillisempää.

Epäonnistunutta palvelua kuvastaa, jos sosiaalipalveluissa vanhuksesta jätetään huoli-ilmoitus yhden soittoyrityksen perusteella. Esimerkiksi vanhukselle soite-
taan yhden kerran ja huoli-ilmoitus täytetään soittoyrityksen perusteella. Kaikki
vanhukset eivät myöskään puhelussa myönnä, että jokin on vialla. Ratkaisu: Koti-
käyntejä pelkkien puhelujen tilalle. Kotikäynnin perusteella tilanne voidaan arvi-
oida kokonaisvaltaisesti, samalla voidaan esimerkiksi huolehtia ruokaa kaappiin,
lumien lapiointi, puita takkaan.

Etä- ja liikkuvat palvelut

Toivomme, että ennen etäpalvelun aloittamista tavataan asiakas kasvokkain. Tä-
män jälkeen etävastaanottoa voidaan käyttää, vaikka seurantakäynneissä. Lisäksi
etävastaanotto voi palvella esimerkiksi lapsiperheitä tai kehitysvammaisia ihmisiä,
joille terveyskeskukseen hakeutuminen saattaa olla haastavaa.

3.3 Toimimme ammatillisesti

- *Tuotamme palveluita ammatillisesti, turvallisesti ja laadukkaasti.*
- *Johtaminen tukee ja edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä sekä turvaa ammattitaitoisen työvoiman saantia.*
- *Henkilöstö osallistuu ja kehittää vaikuttavaa toimintaa.*

(Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)

Palveluiden laatua ja ammattimaisuutta ohjaavaksi tekijäksi voi osallistujien näkemysten pohjalta nostaa palvelutarjonnan, sekä asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaisen huomiointin näkökulman. Kokonaisvaltaisuus liittyy kattavaan asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen mutta myös palvelutarjontaan sisältyvien prosessien ja rakenteiden toimivuuden arviointiin. Esimerkiksi digitaalisten palveluiden toimivuus edellyttää koko palveluprosessin huomioivaa arviointia, jolloin palvelukokemusta ja -laatua heikentävät tekijät saadaan tunnistettua ja korjattua. Palvelutarjonnan kokonaisvaltaisuus liittyy myös moniammatillisesti yhteen useita eri toimijoita ja instituutioita, mikä korostaa sekä sisäisen että sektorit ylittävän yhteistyön merkitystä ammattimaisen toiminnan saavuttamiselle.

RAADIN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kasvokkain toteutettavat palvelut

Ensikontaktissa pitää varmistaa myönteinen, onnistunut palvelukokemus.

Asiakkaan läheiset tulee ottaa mukaan osaksi hoitopolkua. Hoidon kulku on selitettävä niin, että potilas ymmärtää sen. Asiakkaalla on myös oikeus käyttää kokemusosaajien kokemusasiantuntijuutta.

Asiakkaan tilanteen ja toimintaympäristön kokonaisvaltainen arviointi, avun tarpeen kartoitus ja esteettömyyden varmistaminen on helpompaa tehdä kotona, jolloin saadaan parempi kuva tilanteesta. Moniammatillinen tiimi auttaa oikeiden tukien ja palvelujen saamisessa.

Hoidon jatkuvuus taataan ohjaamalla jatkohoitoon ja seuraamalla tilannetta aktiivisesti eri palveluissa. Kartoitetaan ennen kotiutumista kotona tarvittavat palvelut ja toteutetaan ne kulloisenkin tarpeen mukaan. Varmistetaan tiedonkulku eri yksiköiden välillä.

Varmistetaan, että asiakas ja läheiset tietävät hoidon jatkosta ja sen aikataulusta.

Käytetään omahoitaja- ja omalääkärimallia, jossa asiakas ja hänen tilanteensa on asiantuntijalle tuttu. Asiakas ohjataan kulloinkin tarvittavalle muulle ammattilaiselle matalalla kynnyksellä.

Digitaaliset palvelut

Puhelinpalvelut: Soittaminen on hyvä vaihtoehto, kunhan puheluun vastaa ihminen, eikä soittaminen ole kallista. Tällä hetkellä takaisinsoittopalvelu ei toimi. Nyt voi mennä useita vuorokausia, ettei soiteta takaisin.

Takaisinsoiton ongelmana on myös epämääräisyys.

- Kehitysidea: Takaisinsoittopalvelu pitää järjestää niin, että hoitaja tai lääkäri soittaa sovitun ajan kuluessa. Silloin jäisi muullekin elämälle tilaa.
- Kehitysidea: Lääkärin soitosta tulee tuntia ennen tekstiviesti, samoin soittoajan muutoksesta. Taas jäisi aikaa muulle elämälle.

Omasairaanhoitaja-palvelu on koettu hyväksi ja se pitää laajentaa koko hyvinvointialueelle. Hänelle voi soittaa suoraan, kun on asiaa. Se ehkäisee ihmisten lähtöä päivystykseen. On myös asiakkaan etu, kun ei tarvitse kertoa omaa elämäntilannetta aina uudelleen. Samasta syystä vanhaa omalääkärijärjestelmääkin kaivataan.

Puhelimitse tapahtuvissa palveluissa on paljon hyvää:

- Kun säädetään lääkitystä, puhelu toimii hyvin.
- Puhelun perusteella asiakas voidaan ohjata tarvittaessa käymään vastaanotolla.
- 116 117 on hyvä, sillä yhdestä numerosta saa toimintaohjeet. Se vähentää soittoja hätäkeskukseen. Puhelinnumeron riittävästä tiedottamisesta on huolehdittava.

Etä- ja liikkuvat palvelut

Ammattilaisten yhteistyö on tärkeää. Tieto tulisi kulkea kaikilta toimijoilta toiselle, moniammatillinen yhteistyö on korostamisen arvoista. Tiedon pitää siirtyä ammattilaisten välillä saumattomasti.

Palveluhenkisyys, joustavuus ja ystävällisyys ovat osa ammattitaitoa aina sote-palveluissa, vaikka toteutustavat vaihtelevat. Kun nämä asiat ovat kunnossa, luodaan pohja luottamukselle.

Liikkuvien palveluiden täytyy toteutua aikataulun mukaan ja suunnitelmallisesti. Palvelu ei saa perustua vain ennakkoon tehtyjen ajanvarausten varaan. Asiakkaan on tärkeä tietää, minkä alan ammattilaisia on kyydissä tarjoamassa palvelua.

3.4 Uudistamme vastuullisesti

- *Uudistamme johtamis- ja toimintamalleja ja luomme yhteen sovitettun palvelujärjestelmän.*
- *Palvelumme ovat taloudellisia sekä laadukkaita ja huolehdimme, että kustannuskehitys vastaa rahoitusta.*
- *Tieto, tutkimus ja käytännön kokeilut ohjaavat kohti vaikuttavia toimintamalleja (Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025)*

Vastuullinen uudistaminen kokoaa palveluiden yhdenvertaisuuden, inhimillisyyden ja ammatillisuuden näkökulmat yhtenäisesti tarkasteltavaksi kokonaisuudeksi, jolloin edellä esitetyt näkökulmat huomioidaan toisiaan täydentäen. Raatilaisten näkemyksen mukaisesti vastuullisen uudistamisen näkökulma muistuttaa inhimillisen kohtaamisen merkityksestä, jolloin palvelutarjonta rakennetaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet huomioiden. Asiakasnäkökulma sisällyttää palveluiden saavutettavuuteen liittyvät esteettömyys ja saavutettavuus näkökulmat, sekä teknologian hallintaan ja saatavuuteen liittyvät tekijät osaksi kehittämistoimia. Organisaatiorakenteita ja -toimintaa ajatellen palvelutarjonnan kokonaisvaltaisuus sisällyttää mm. toimijoiden välisen yhteistyön, hyvien käytäntöjen hyödyntämisen ja kokemuksesta oppimisen mukaan uudistamisessa huomioitaviksi tekijöiksi.

RAADIN KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kasvokkain toteutettavat palvelut

Jalkautetaan hyviksi havaitut toimintatavat kohtaamisesta myös muihin yksiköihin.

Kysytään asiakaspalautetta ja hyödynnetään sitä palvelun kehittämisessä.

Hyödynnetään kolmatta sektoria ja samalla tuetaan sitä. Esim. Punaisen Ristin terveystarpeita voisi käyttää hyödyksi mm. tiedon jakamisessa. Huolehditaan palvelun laadusta.

Panostetaan ennaltaehkäisevään ja oikea-aikaiseen palveluun:

- Huomioidaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet.
- Hyvinvointialue järjestää säännöllisen määräaikaisterveystarkastuksen niille, jotka eivät ole sen piirissä muuta kautta.
- Määräaikaistet terveystarkastukset toteutetaan kasvokkain.

”Katkeamaton palveluketju luo turvallisuuden tunnetta.”

- Lääkärintarkastus vähintään 5 vuoden välein. Mahdollistaa sairauksien tunnistamisen ja terveydenhuollon ennakoivan toiminnan.
- Terveydenhoitajan tarkastus vähintään 2 vuoden välein. Sisältää lääkityksen tarkastuksen, muistitestin ym. asiakkaan tarpeen mukaan. Sisältää suunterveydenhoidon.
- Lisäksi mahdollisuus ylimääräiseen tarkastukseen tarpeen mukaan
- Panostetaan arjessa jalkautuviin moniammatillisiin tukitoimiin.
- Hyvinvointialue kutsuu tarkastukseen.
- Tehdään vammaisille yksilöllinen vammaispalvelusuunnitelma.
- Ohjataan jatkohoitoon tarpeen mukaan.

Toteutetaan hoito perustasolla omahoitaja- ja omalääkäriperiaatteella. Omahoitajan saa kiinni ja hän tuntee kokonaistilanteen.

- Asiakkaalle tarjotaan suora yhteydenottomahdollisuus omahoitajaan.
- Omahoitaja varmistaa asiakkaan pääsyn oikean ammattilaisen hoidettavaksi.
- Omahoitajuus mahdollistaa palveluprosessin saumattomuuden ja jatkuvuuden.
- Turvataan sekä omaishoitajan hyvinvoinnin, että hoidettavan hoidon tarve kokonaisvaltaisesti.
- Varmistetaan jatkohoito tarvittaessa.

Kehitystoimia seurataan ja niiden etenemistä mitataan säännöllisesti.

Digitaaliset palvelut

”Meidän palautteemme avulla kehitetään palvelua meidän hyväksemme.”

”Digitaalisuus ei voi koskaan korvata täysin henkilökohtaista palvelua tai painettua materiaalia, eli nyt olemassa olevia palveluita.”

”Peruspalvelut ja ennaltaehkäisevä hoito pitää laittaa ennen kaikkea kuntoon. Muita palveluita voidaan kehittää vasta sen jälkeen.”

Painetusta informaatiosta ei voida kokonaan luopua. Tarvitaan jatkossakin monikanavaisesti tietoa siitä mitä palveluita on tarjolla. Painettu julkaisu laajasti saataville, kaappoihin, terveysasemille, missä ihmiset asioivat.

Painetun palveluoppaan laatiminen

”Miten taataan, että painettu julkaisu tavoittaa kaikki, jos on esimerkiksi ilmaisjakelukielto? Täytyy jakaa julkisena tiedotteena.”

- Korvaa poistuneen puhelinluettelon. Sisältö kattaa hyvinvointialueen palveluiden puhelinnumerot, sähköiset ja toimipaikkojen osoitteet.
- A5-kokoon taitettu painettu julkaisu
- Painettu julkaisu kokoaa tarpeelliset tiedot ja auttaa tavoittamaan digitaaliset tiedot
- Oppaassa voisi olla tietoa myös kolmannen sektorin toiminnasta ja palvelusetelillä saatavista palveluista.

Kotiin tabletti, jonka kautta kaikki asiointi hoidetaan

- Voisi ilmoittaa terveydenhoitoon, että ”kaikki ok” tai ”tarvitsen apua”
- Rääätälöinti asiakkaan tarpeen mukaisesti, kaikille omanlainen sisältö. Katavasti kaikki asiointi, nähdään asiakkaan tilanne, asiakas voisi kuitata syöneensä, ottaneensa lääkkeitä, käyneensä ulkona.
- Tabletti ilmoittaa lähestyvistä ajanvarauksista (erityistiedot, kuten hoito-ohjeet tai tarkemmat tiedot tapaamispaikasta ja -ajasta).
- Sama tieto joka mahdollisesti tulee myöhemmin postitse tulisi tabletille ja tekstiviestinä heti.
- Tehdään samansuuntaisesti kuin Kelassa. Esimerkiksi Kelan Kanta-palvelu on sellainen, että kirjautumalla näkee omat tietonsa; mitä maksuja tulossa, mitä palveluja myönnetty.
- Potilasturvallisuus on muistettava myös digissä.
- Pitää kirjata vähintään riskitiedot, allergiat. Lisäksi on tärkeää, että kerätyt riskitiedot säilytetään. Asiakas voi tarkastella tietojaan.
- Asiantuntija valikoituu asiakkaan tarpeen mukaan.
- Hoitaja kuittaa käyneensä.
- Halutessaan voisi käynnistää, vaikka digijumpan tai hyödyntää tapahtumakalenteria, josta näkee alueen kiinnostavia tapahtumia. Rääätälöinti myös tässä asiassa.
- Videohakemukset avuksi apuvälineiden lainaamiseen ja asunnon muutostöihin. Videolla / kuvalla voisi näyttää paljon helpommin todellisen tilanteen, kuin kirjaamalla / kuvaamalla hakemukseen.

- Tekninen tuki myös saatavilla samasta tabletista. Digitaalinen yhteystietoluettelo.
- Kotihoito, läheinen tai tukihenkilö voi avustaa laitteen käytössä, esimerkiksi digilääkärin vastaanoton yhteydessä. Omaiselle tai hoitajalle voi myös antaa luvan katsoa videokuvaa.

Järjestettäisiin koulutuksia ja digiopastustapahtumia; motivoisi asukkaita digiosallisuuden pariin. Ohjausta ja neuvoa sote-palveluiden sähköiseen käyttämiseen. Digitaalisuus mahdollistaa myös tiedon haun.

Digitaalisten palveluiden järjestäminen edellyttää:

- Digi-osaaminen kehittyy ajan myötä mutta tietty digi-osaamattomuus tulee aina säilymään.
- Ihmisten terveydentila määrittää, millaisia sähköisiä palveluita kykenee käyttämään. Vaatii näkö- ja puhekyvyn, motoriikan, kuulon ym. terveydentilan tuottamien tekijöiden huomioimista
- Digitaalisten laitteiden ja käyttöliittymien selkeys, yksinkertaisuus ja kielen ymmärrettävyyden huomioiminen.
- Palveluiden toteuttaminen selkosuomella. Teknologiatermistön poistaminen sovelluksista.
- Digitaalisten laitteiden ja sovellusten toimiva käyttö sisältää toimivuudenriskin, mikä vaatii käyttäjän teknistä osaamista ja tarkkuutta. Tarvitaan varmennustoiminto, joka varmistaa sisällön ennen kuittausta.

Etä- ja liikkuvat palvelut

Etävastaanotosta on hyviä kokemuksia. Alan kehitystä on seurattava ja otettava kaikki mahdollinen uusi tekniikka käyttöön. Suunnittelussa tulee hyödyntää aiemmin toteutettujen hankkeiden tuloksia, erityisesti Satakati-hankkeen tuloksia.

Hyvinvointialueelle tulee luoda logistisesti toimiva koko alueen kattava palveluverkko liikkuville palveluille. Pyörillä palvelut kulkevat paikasta toiseen ja mahdollistavat syrjäseutujen asukkaiden huomioimisen paremmin.

Liikkuvien palvelujen on tärkeää toteutua myös iltaisin – ainakin välillä. Se palvelee toimistotyöaikaa tekeviä ihmisiä.

Palveluautoon odottamiseen täytyy olla odotustila tai yhteiskäyttötiloja. Lisäksi auton saavutettavuuden täytyy toteutua esteettömyysperiaatteiden mukaisesti.

Poikkeusaikataulujen ja kriisitilanteiden varalta tiedottamista on mietittävä. Esimerkiksi alueellinen yhdyshenkilö tai sovellus voisi kertoa, jos auto ei jostain syystä saavukaan sovitusti paikalle.

4 YHTEENVETO

Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraadien lähestymistapa onnistui huomioimaan yhteiskehittämiseen sisältyvät tiedon, keskustelun ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen liittyvät asioiden laaja-alaisuuden ja yhteenkytkeytyneisyyden. Raatimenettelyn periaatteet ja prosessin vaiheet pyrkivätkin turvaamaan näkökulmien monipuolisen esille tulon ja keskusteluiden laadun. Toimintatapa varmistaa, että osallistujien näkemykset saadaan tuotua laajalti yhteisiin pohdintoihin. Asiakaslähtöisyyteen keskittyvä Satakunnan hyvinvointialueen kansalaisraati lähestyi hyvinvointialueen palvelutarjonnan arviointia ja uusien palveluvaihtoehtojen ideointia työskentelyä ohjaavan vision kautta: Mikä tekee palvelusta erinomaisen?

Kansalaisraati sai arvioidakseen kolme palvelutarjonnan ulottuvuutta: kasvokkain toteutettavat palvelut, digitaaliset palvelut, sekä etä- ja liikkuvien palveluiden aihealueen.

Hyvinvointialueen palvelutarjonnan tarkastelun keskeiseksi näkökulmaksi nousi palveluiden toimivuutta, tarpeellisuutta ja laatua heijastava yksilöllisesti koettu palvelukokemuksen tunne. Kansalaisraatiin osallistujien toteamana hyvä tai jopa erinomainen palvelukokemus muotoutuu pohjimmiltaan asiakkaan inhimillisestä ja arvostavasta kohtaamisesta, jolloin palveluiden käyttäjän hyvinvointi huomioidaan kokonaisvaltaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Inhimillinen kohtaminen näkyy asiakasta kunnioittavana vuorovaikutuksena ja kiireettömänä palvelutilanteena, jolloin käsiteltävät asiat esitetään asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla sekä tilanteen vaatima tahdikkuus huomioiden.

Palveluista muodostuvan kokemuksen käsittelyssä korostuneena nousi ensikohtaamisen merkitys. Ensikohtaminen hyvinvointipalveluita tarjoavan ammattilaisen kanssa luo perustan käynnistyvälle hoitoprosessille, ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltainen tunnistaminen ja arviointi asettaa reunaehdot hoitoprosessin onnistumiselle.

Kasvokkain toteutettu ensikohtaminen nimettiin osallistujaryhmien keskuudessa merkittäväksi tekijäksi asiakkaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kartoittamisessa. Fyysinen kohtaminen ja suora vuorovaikutus nousikin valtaosin suositukseksi hoitoprosessin aloittavana palvelumuotona. Sähköisten hyvinvointipalveluiden tarpeellisuus ja arvo tunnistettiin kuitenkin palvelujärjestelmän toimivuutta, tehokkuutta sekä myös laatua tuotavana osatekijänä, missä asioinnin nimettömyys ja yhteyden muodostamisen helppous nostettiin esiin muun muassa mielenterveyspalveluiden kohdalla yhdeksi asiakkuuden mahdollistavaksi tekijäksi.

Kansalaisraadın keskustelut huomioivat laajasti hyvinvointialueen palvelutarjonnan piiriin kuuluvia eri asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan. Toimenpidesuunnitelman ehdotuksia yhdistävinä teemoina on tunnistettavissa seitsemän palvelutarpeita kuvastavaa keskeistä käsitettä:

- Vuorovaikutus
- Ymmärrys
- Kokonaisvaltaisuus
- Yhteistyö
- Kokemusten hyödyntäminen, ja
- Luottamus

Keskusteluista esiin nouseva näkemys ilmentääkin kokonaisvaltaisen huomioonniin merkitystä niin asiakkaiden kohtaamiseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa, kuin myös palveluprosessien toimivuuden tarkastelussa. Organisaatiotoiminnan ja palvelutarpeiden kokonaisvaltaisen huomioonniin tunnistettiin mahdollistavan palvelutarjonnan sujuvuuden ja laadukkuuden kannalta kriittisten tekijöiden havaitsemisen. Palveluprosessien kokonaisvaltainen tarkastelu tukee myös asiakastarpeiden kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamista. Samalla tarpeita vastaavan palvelutarjonnan toivottiin rakentuvan toimivan ja asiakkaan tarpeita kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta, joka tukee myös keskinäisen luottamuksen rakentumista asiakaskunnan ja organisaatiotoimijoiden välille.

Kansalaisraatilaıset muistuttivat myös moniammatillisen yhteistyön tärkeydestä, missä asiakas on huomioitu tasavertaisena jäsenenä muiden ammattilaisten kanssa. Organisaatiotoiminnan ja palveluiden kehittämiseen suuntautuneet näkemykset painottivat kokemusten hyödyntämisen merkitystä, jolloin aiemmat kokemukset, vallitseva osaaminen ja tietämys saadaan hyödynnettyä tehokkaasti palvelutarjonnan ja -prosessien uudistamisen tarpeisiin. Kokonaisuudessaan osallistujat toivat esille, että monipuolinen palvelutarjonta mahdollistaa asiakkaan palvelutarpeiden kokonaisvaltaisen huomioonniin.

Lähteet

- Ackerman, B. & Fishkin, J. (2002). Deliberation day. *The Journal of Political Philosophy* 10: 2, 129–152. <https://doi.org/10.1111/1467-9760.00146>
- Carson, L. (2011). Dilemmas, disasters and deliberative democracy. Getting the public back into policy. *Griffith REVIEW* edition 32: Wicked Problems, Exquisite Dilemmas, 25–32.
- Norman, D. A. (2004) Introduction to This Special Section on Beauty, Goodness, and Usability, *Human–Computer Interaction*, 19:4, 311–318. https://doi.org/10.1207/s15327051hci1904_1
- Dryzek, J. S. (2016). The Forum, the System, and the Polity. Three Varieties of Democratic Theory. *Political Theory*, 1–2. <https://doi.org/10.1177/0090591716659114>
- Dryzek, J. S. (2001). Legitimacy and Economy in Deliberative Democracy. *Political Theory*, 29(5), 651–669. <https://doi.org/10.1177/0090591701029005003>
- Hester, K., S., Robledo, I., C., Barrett, J., D., Peterson, D. R., Hougen, D., P., Day, E., A. & Mumford, M., D. (2012) Causal Analysis to Enhance Creative Problem-Solving. Performance and Effects on Mental Models, *Creativity Research Journal*, 24:2-3, 115-133. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.677249>
- Joshi, S. G., & Bratteteig, T. (2016). Designing for prolonged mastery. On involving old people in participatory design. *Scandinavian Journal of Information Systems* 28: 1, 1–34. <http://aisel.aisnet.org/sjis/vol28/iss1/1>
- Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent.
- Lengnick, C., A., Beck, T., M., & Lengnick-Hall, M., L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 3, 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Niemi, T. (2023). The Affordances of the Digital Medium. Users’ perceptions of digitalization. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-092-4>
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlkbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation. A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal* (2014) 32, 137– 146. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>
- Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. & Gasco, M. (2023) Implementing AI in the public sector, *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>
- Munno, G. & Nabatchi, T. (2014). Public deliberation and co-production in the political and electoral arena. A citizens’ jury approach. *Journal of Public Deliberation*, 10:2, 1–29. <https://doi.org/10.16997/jdd.206>

O'Flynn, I. & Setälä, M. (2022) Deliberative disagreement and compromise. *Critical Review of International Social and Political Philosophy* 25:7, 899-919.
<https://doi.org/10.1080/13698230.2020.1737475>

Osborne, S., Strokosch, K. & Radnor, Z. (2018). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services. A Perspective from Service Management. Teoksessa Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (Toim.). *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (1st ed). Routledge. 18-26. <https://doi.org/10.4324/9781315204956>

Ryan, M. & Smith, G. (2014). Defining mini-publics. Teoksessa Grönlund, K., Bächtiger, A. & Setälä, M. (Toim.). *Deliberative Mini-Publics. Involving Citizens in the Democratic Process*, 9–26. ECPR press.

Satakunnan hyvinvointialueen strategia 2023–2025: Satavarmaa hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta, lähellä ihmistä. Noudettu 20.7.2023 osoitteesta <https://satakunnanhyvinvointialue.fi/tietoa-meista/strategia/>

Setälä, M. Christensen, H., S., Leino, M. & Strandberg, K. (2021). Beyond polarization and selective trust. A citizens' jury as a trusted source of information. *Politics* 00: 0, 1–17.
<https://doi.org/10.1177/02633957211024474>

Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus (2023). Valtioneuvosto. Noudettu 15.7.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/etusivu>

Silvia, P., J. (2015). Intelligence and Creativity Are Pretty Similar After All. *Educational Psychology Review* 27, 599–606. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9299-1>

Raelin, J., A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 25: 1, 7-23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>

Smith, G. and Wales, C. (2000). Citizens' Juries and Deliberative Democracy. *Political Studies*, 48: 51-65. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.00250>

Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016). Transforming the public sector into arena for co-creation. Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society* 51: 5, 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>

Tzortzaki, A., M. & Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. *Knowledge and Process Management* 21: 1, 29–41.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1429>