



# **Digiloikkaa ja yhteistyötä - koronarajoitusten vaikutuksia ikäihmisten palveluihin kolmannella sektorilla**

# Sisältö

## Taustaa

1. Johdanto.....	4
2. Tavoitteet, toteutus ja raportin sisältö.....	5
3. Alkushokista vauhtia uusien palvelujen kehittämiseen.....	7
4. Muutoksia organisaatioiden käytäntöihin kokonaisvaltaisesti.....	11
Etätyö ja työajan uudelleenorganisointi.....	11
Digityökalut haltuun.....	12
Korona toiminnan keskiössä.....	13
Tunnettyötä ja huolten vastaanottamista.....	14
Vapaaehtoisten rooli.....	15
Tavoitteet ja talous.....	15
5. Uudet palvelumuodot ja palvelujen hybridimallit.....	17
6. Yhteistyö koronavaiheeseen aikana ja sen jälkeen.....	20
7. Lopuksi – Asiakasta kuunnellen myös kriisin keskellä.....	25

## Lähteet



**KUMPPANUUSAKATEMIA**

ISBN 978-951-29-8482-4 (Painettu)

ISBN 978-951-29-8483-1 (PDF)

Kustantaja: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu

Julkaisija: KumppanuusAkademia –hanke (EAKR)

2021

## Taustaa

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön KumppanuusAkademia -hankkeen (EAKR) tavoitteena on ollut ikäihmisten koti- ja omaishoidon kehittäminen Satakunnassa palveluntuottajien monitoimijaverkoston osaamista lisäämällä. Verkoston toiminnan kehittämisen tueksi on kerätty monipuolista tietoa eri toimijoiden palveluista, niiden tuottamisen käytännöistä ja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa. Hankkeen toteutusajankohtaan osui odottamaton muutos koronapandemian myötä keväällä 2020. Ikäihmisten koti- ja omaishoidon palveluntuottajien verkostossa toimivien julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaympäristö muuttui koronapandemian aiheuttamien rajoitusten myötä. Toimijat joutuivat tekemään nopeita muutoksia palvelujen järjestämiseen ja verkostoyhteistyöhön. Koronarajoitusten vaikutusten kartoittaminen KumppanuusAkademia -hankkeessa on ollut osa verkostoyhteistyön kehittämisen edellytysten selvittämistä.

KumppanuusAkademia -hankkeen aikana tehtyjen haastattelujen ja verkostoyhteistyön keskeisenä tuloksena voidaan todeta kolmannen sektorin järjestöillä ja seurakunnilla olevan monipuolinen rooli ikäihmisten koti- ja omaishoitoa tukevia palveluja tuottavina ja ikäihmisten hyvinvointia tukevinä toimijoina. Kolmannen sektorin järjestötoiminnalla on tärkeä rooli täydentämässä koti- ja omaishoidon palvelutarjontaa, ja tämä rooli on osittain jo hyvin tunnistettu ja tunnustettu julkisten palveluiden tukena. Kun

ikäihmisten koti- ja omaishoidon kenttää tarkastellaan palveluja tuottavien toimijoiden muodostaman verkoston näkökulmasta, voidaan todeta jokaisella toimijalla olevan oma tärkeä roolinsa ja sektorirajat ylittävän yhteistyön mahdollistavan asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien rakentamisen. Siten niin kolmannen sektorin järjestöt kuin yksityiset palveluiden tuottajat ovat sekä itsenäisiä toimijoita että osa suurempaa asiakkaan näkökulmasta sujuvia ja joustavia palvelupolkuja mahdollistavaa verkostoa, johon kuuluvien toimijoiden välinen yhteistyö on tärkeää. Yhteistyöhön on löytynyt myös selkeä yhteinen tahto.

Tässä raportissa tarkastellaan koronakriisin tarjoamia mahdollisia oppeja verkostotoimijoiden pohdittavaksi ja hyödynnettäväksi. Tarkoituksena on tehdä katsaus kriisin aikana tapahtuneisiin muutoksiin palvelujen ja toiminnan järjestämisessä. Näiden näkökulmien hyödyntämisen mahdollisuudet jäävät ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelujen parissa toimivien organisaatioiden arvioitaviksi. KumppanuusAkademia -hankkeen näkökulmasta koronan vaikutusten arviointi on ollut tärkeää kentän toimintakäytäntöjen ymmärtämisessä ja tulevien mahdollisten kehittämiskohteiden esiin nostamisessa.

# 1. Johdanto

Suuri osa sosiaali- ja terveysalan järjestöistä Suomessa on paikallisesti toimivia vapaaehtoisuuteen pohjautuvia pieniä yhdistyksiä. Yksiselitteistä sosiaali- ja terveysjärjestön määritelmää Suomessa ei ole. Sosten raportin mukaan (2020) Satakunnassa toimi vuonna 2020 yhteensä 390 sosiaali- ja terveysalalle luokiteltua järjestöä. Tämä sisältää kaikki eri ikä- ja asiakasryhmiin liittyvät yhdistykset, joista osa tuottaa toimintaa ja palveluja myös ikäihmisille ja omaishoitajille. Lisäksi on muita yhdistyksiä, jotka tarjoavat esimerkiksi erilaista vapaa-ajan toimintaa myös ikäihmisille. Seurakuntien diakoniatyö on myös merkittävä ikäihmisille apua ja tukea tarjoava taho. Tässä raportissa käytetään pääasiassa sanaa palvelu kuvaamaan kaikkea järjestöjen ja seurakuntien ikäihmisille tuottamaa toimintaa.

Koronapandemialla oli suuri vaikutus sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavien järjestöjen toimintakenttään. Pandemian myötä rajoitettiin ihmisten kontakteja ja tapaamisia. Koronapandemian aiheuttamat rajoitukset haastoivat järjestötoimijoita, koska osittain vapaaehtoisuuteen perustuvia toimintoja jouduttiin ajamaan alas tai muuttamaan niiden käytäntöjä. Yhteistyörakenteita ja koordinoitua järjesteltiin uudelleen. Samaan aikaan nostettiin valtakunnallisesti esille merkittävät leikkausehdotukset järjestöjen toiminnan rahoitukseen. Toisaalta poikkeuksellinen tilanne on aiheuttanut avun tarpeen lisääntymistä ja tarvetta myös uusien toimintamuotojen kehittämiseen. (Sosiaalibarometri 2021.)

Järjestöjen roolin tarkastelu on ajankohtaista nyt, kun palvelujen organisoimista koskevat uudistukset on jälleen polkaistu käyntiin. Ikäihmisten kotona asumisen tukeminen on mitä merkittävimmässä määrin myös järjestöjen asia ja järjestöjen roolia osana palveluja tuottavia verkostoja on haluttu painottaa myös strategisesti. Satakunnan järjestöstrategia 2035 mukaan järjestötoiminta halutaan sitoa yhä vahvemmin osaksi julkisia palveluprosesseja strategisen kumppanuuden vahvistamiseksi. Tulevassa soite-uudistuksessa asemoidaan järjestöjen paikkaa palvelujärjestelmässä. Osana Satakunnan maakunnan Satasote -uudistusta toteutetaan sidosryhmäyhteistyönä maakunnan yhdistysten ja seurakuntien ja tulevan hyvinvointialueen

välinen kumppanuusasiakirja, edistetään järjestölähtöisten toimintamallien käyttöönottoa ja laajentamista ja järjestöjen toiminnan kuvaamista osana palveluketjuja. (Satasote, Satakunnan yhteisökeskus 2021.)

Pidemmälle tulevaisuuteen tähyileminen on myös tarpeellista. Järjestöillä voidaan nähdä merkittäväkin rooli osana toimivia sosiaali- ja terveyspalveluja: ”Järjestökenttä voi vastata nykyjärjestelmien disintegraatioon ja yhdyspintojen hallitsemattomuuteen luomalla organisaatioita yhdistäviä toimintoja, puuttuvia palveluja ja aivan uusia toimintamuotoja, jotka perustuvat valtajärjestelmistä tuleviin syötteisiin” (Halava, Pantzar & Lukin 2018). Koronakriisin tarkastelu kolmannen sektorin näkökulmasta auttaa osaltaan paikantamaan järjestöjen roolia ja merkitystä osana palvelukokonaisuutta kriisitilanteissa ja arvioimaan verkostomaisesti tuotettavien palvelujen kokonaisuutta eri toimijoiden merkitys ja erityisrooli huomioiden.

Tästä asetelmasta käsin KumppanuusAkademia -hankkeessa toteutettiin ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelujen muutoksia koskeva kartoitus erityisesti järjestöjen toiminnan näkökulmasta. Järjestöissä toteutettujen ja hyväksi havaittujen käytäntöjen esille tuominen mahdollistaa niiden hyödyntämisen myös osana laajempaa palvelujen kehittämistä sekä muissa organisaatioissa että verkostomaisesti ikäihmisten koti- ja omaishoidon palveluntuottajien kumppanuuteen perustuen.

## 2. Tavoitteet, toteutus ja raportin sisältö



KumppanuusAkatemia -hankkeessa kerätyn haastatteluaineiston tarkoituksena oli tuottaa tietoa koronapandemian aiheuttamista muutoksista ja niiden vaikutuksista erityisesti kolmannen sektorin ikäihmisille tarjoamiin palveluihin Satakunnan alueella. Haastattelut tehtiin marraskuussa 2020, jolloin koronapandemian alkamisesta oli kulunut kahdeksan kuukautta. Tämä ajankohta antoi haastateltaville mahdollisuuden tarkastella toimintansa muutoksia ja kehittymistä epidemiatilanteen eri vaiheissa. Koronan vaikutusten kartoittamiseksi haastateltiin yhteensä 11 ikäihmisten parissa toimivan kolmannen sektorin organisaation edustajaa. He edustivat kymmentä eri organisaatiota sekä järjestöistä että seurakunnista. Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui sähköpostin välityksellä. Haastattelut toteutettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta etäyhteyksien avulla. Yksi haastattelu toteutettiin kasvokkaisena tapaamisena. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut litteroitiin käyttäen ulkopuolista litterointipalvelua.

Tutkimushaastattelujen tekemisessä noudatettiin voimassa olevia tietosuojakäytäntöjä, ja tutkimuksesta on laadittu tietosuojailmoitus.

Lisäksi haastateltavilta kerättiin allekirjoitettu suostumuslomake, jossa heitä informoitiin haastattelujen käyttötarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja säilytyksestä sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu tai perua tutkimukseen osallistuminen. Litteroitu haastattelumateriaali ei sisällä tunnistetietoja yksittäisistä haastateltavista. Tutkimusaineistoa säilytetään ilman tunnistetietoja salasanojen takana ja aineisto on vain tutkimuksen vastuullisen johtajan ja kyselyn laatimiseen osallistuneiden tutkijoiden käytössä.

**Haastattelujen aihepiirejä olivat:**

- **Koronapandemian vaikutukset toimintaan**
- **Yhteistyö koronapandemian aikana**
- **Uudet palveluideat ja asiakaslähtöisyys**
- **Kolmannen sektorin rooli palvelujärjestelmässä**

Haastattelujen analysoimisessa hyödynnettiin luokittelua ja sisällönanalyysiä. Aineiston luokittelussa hyödynnettiin myös NVivo -ohjelmaa. Analyysin tarkoituksena oli ennen kaikkea nostaa esiin organisaatioiden toiminnassa ja palveluissa tapahtuneita muutoksia ja käyttöön

otettuja hyviä käytäntöjä, joilla palveluiden ylläpitäminen mahdollistettiin koronarajoitusten aikana. Keskeisimpinä toimintaan vaikuttaneina rajoituksina olivat kokoontumisrajoitukset ja turvavälien pitäminen, joiden vuoksi toimintaa organisoitiin pitkälti etäpalvelujen muodossa.

Tässä raportissa tuodaan esiin ikäihmisten parissa toimivien järjestöjen ja seurakuntien toiminnassa tapahtuneita muutoksia kevästä 2020 marraskuuhun 2020. Mahdollisuudet järjestää palveluja ovat olleet pitkälti sidoksissa tuona aikana vaihdelleeseen epidemiatilanteeseen ja voimassa oleviin rajoituksiin. Raportissa tarkastellaan erityisesti palvelujen muodossa ja sisällöissä tapahtuneita muutoksia, mutta tuodaan esiin myös organisaatioiden käytäntöjen muutoksia laajemmin. Tavoitteena on ollut tuoda esiin niitä uudelleenorganisoitumisen käytänteitä, joilla toiminta on turvattu myös yllättävän kriisin aikana. Tavoitteena on nostaa esiin erityisesti hyviä käytäntöjä, jotka ovat mahdollistaneet palvelujen tarjoamisen myös poikkeusolosuhteissa. Lisäksi tarkastellaan erityisesti käyttöön otettujen digitaalisten ja muiden etänä toteutettavien palvelujen juurruttamisen mahdollisuuksia osaksi toimintaa myös epidemiatilanteen jälkeen.

Organisaatiotason näkökulman lisäksi tarkastelussa on laajempi verkoston näkökulma, ja raportissa tarkastellaan epidemian aikana ylläpidettyjä ja syntyneitä yhteistyön tapoja ja pohditaan yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksia myös jatkossa epidemian jälkeen. Kolmannen sektorin roolia tarkastellaan myös laajemmin tulevan sote -uudistuksen kontekstissa. Näistä näkökulmista on nostettu esiin keskeisimpiä

tuloksia ja esitetty niiden pohjalta kysymyksiä virittämään keskustelua koronakriisin vaikutuksista ja sen aiheuttamien muutosten merkityksestä palveluihin, organisaatioiden käytäntöihin ja verkostoyhteistyöhön.

Tässä raportissa tuloksia käsitellään käytännönläheisesti, mutta tuloksia on mahdollista peilata esimerkiksi oppivan organisaation (learning organization) ja kumppanuuden käsitteisiin. Sydänmaanlakka (2000) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

- **Oppiva organisaatio edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista ja kehitystä**
- **Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä**
- **Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa**

Kumppanuus perustuu yhteistyöhön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Jupp 2000; Sawaga & Segal 2000; Le Ber & Branzei 2010). Jokainen verkoston toimija tuo yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyöhön omat voimavaransa, resurssinsa ja intressinsä. Kumppanuudella toteutetun yhteistyön tulos on enemmän kuin osiensa summa. Ikäihmisten koti- ja omaishoidon kentällä yhteistyön tavoitteena on ikäihmisten hyvinvointi, myös kriisien keskellä.

## 3. Alkushokista vauhtia uusien palvelujen kehittämiseen

”

Mä luulen et meillä tulee sellainen, hybridivaihtoehdot että, kaikki mitä me fyysisesti tarjotaan ja on mahdollista nii me jaetaan myös verkossa. Meillä jää kyllä käyttöön kaikki opit.

Käynnissä oleva normaali toiminta

Toimintatapojen muuttaminen, korvaavan toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen

### Fyysiset kohtaamiset:

- Ryhmätoiminta
- Tilapäishoito
- Päivätoiminta
- Kuntoutus
- Virkistystoiminta
- Vapaaehtoistoiminta mm. OLKA-toiminta, muistikahvilatoiminta
- Vastaanotto
- Ohjaus
- Kotikäynnit
- Avoimet infopisteet
- Messut
- Tapahtumat
- Vuosikokoukset
- Varainhankinta
- Koulutukset
- Järjestöpäivät

03/2020

Shokki, järkytys, hämmennys, parin kuukauden hiljainen hetki

### Etäpalvelut:

- Puhelut
- Puhelinringit
- Verkkotapaamiset (Meet, Zoom ym)
- Digituki
- Infosivustot
- Vertaistukiryhmät verkossa
- Muistikahvila
- Facebook-ryhmät
- Sähköpostikeskustelut
- Verkkokoulutukset ja -valmennukset
- Webinaarit
- Youtube
- Etäkokoukset
- Postin kautta lähetetyt tervehdykset, kirjeet, kortit, hakemukset, ohjeet, tiedotteet, ajanviete

KESÄ

- Ruoka-apu
  - Asiointiapu (kauppa, apteekki)
  - Laboratorionäytteiden kuljetus
- Fyysisten kohtaamisten uudelleenjärjestelyt koronarajoitusten puitteissa:

- Vapaaehtoistoiminta
- Yksilötapaamiset

SYKSY

Sopeutuminen, mukautuminen, uusien toimintamuotojen vakiintuminen ja vanhojen toimintojen osittainen käynnistyminen

11/2020

Haastattelut

Epidemian/ rajoitusten loppuminen

Yhteisöllisyys

Digiloikka

Lähtötapaamiset ulkona

Yksilöllisyys

Kuva 1. Muutokset järjestöjen palveluissa.

Kevät 2020 toi kaikille ikäihmisten koti- ja omaishoidon toimijoille eteen äkillisen ja yllättävän tilanteen, joka vaati pikaista reagoitua. Ikäihmisten terveyden suojelemiseksi heidän kohtaamiseensa tuli rajoituksia, jotka oli otettava huomioon palvelujen järjestämisessä. Kuvan 1 aikajana havainnollistaa muutoksia, joita järjestöjen toiminnassa tapahtui.

Kolmannen sektorin järjestöjen ja seurakuntien toiminta ennen koronaa sisälsi paljon fyysisiä kohtaamisia niin isommissa tapahtumissa, pienemmissä ryhmissä kuin kahdenkeskinä tapaamisina. Rajoitusten myötä monipuolinen ryhmä- ja päivätoiminta, kuntoutus- ja virkistystoiminta ja vapaaehtoistoiminnan erilaiset

muodot keskeytyivät. Matalan kynnyksen kohtaamispaikat suljettiin. Kunnat keskeyttivät tilapäishoidon järjestämisen omaishoidettaville. Suunnitellut isommat tapahtumat, kuten järjestöpäivät, erilaiset messut ja markkinointi- ja varainhankintatilaisuudet jäivät toteutumatta tai niitä siirrettiin. Kotikäyntejä ja hoivakotikäyntejä ei ollut mahdollista toteuttaa. Järjestöjen edustajat kuvaavat tilannetta äkkipysähdykseksi, shokiksi ja järkytykseksi, josta oli kuitenkin toivuttava nopeasti ja tehtävä ketterästi muutoksia toimintaan. Seisahdus ja toimintojen keskeytyminen oli haastava tilanne. Esimerkiksi valmiusorganisaatioina toimivien järjestöjen toimintaan on sisäänrakennettuna oletus kyvystä toimia erilaisten kriisien aikana.

”

**Sattui mitä tahansa niin meillä työntekijöiden ja vapaaehtoisten täytyy tietää että sitten kun tapahtuu jotain niin sitten pitäisi tehdä jotain.**

Alkujärkytyksen hälvettyä tilanteeseen pystyttiin kuitenkin reagoimaan nopeasti ja uusia toimintamuotoja otettiin käyttöön. Suurin siirtymä palvelujen toteutuksessa oli siirtyminen fyysisistä kohtaamisista erilaisiin etänä toteutettaviin palveluihin. Digitaalisiin palveluihin siirtymistä kuvattiin digiloikkana, ja monia verkkovälitteisiä palvelumuotoja hyödynnettiin sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kuulumisten vaihtoon asiakkaiden kanssa, ohjaukseen ja neuvontaan, informaatiokanavana, vertaistuen järjestämisessä

sekä erilaisissa valmennuksissa ja koulutuksissa. Kuvassa 2 esitellään järjestöjen ja seurakuntien etäpalveluina toteuttamia palveluja.

”

**Jos jotakin hyvää hakee tästä pandemiasta, koronapandemiasta niin se on varmaan tämä että ihmisillä oli pakko tehdä tämä digiloikka.**

Verkossa toteutettujen palvelujen lisäksi myös perinteiset puhelinsoitot nousivat merkittävään rooliin ikäihmisten ja omaishoitajien kontaktoinnissa, kuulumisten kyselemisessä, tiedon jakamisessa ja ohjauksessa ja avuntarpeiden kartoittamisessa. Myös postitse lähetetyt kirjeet



Kuva 2. Etäpalvelut: Digiloikka ja muut etäratkaisut.



ja kortit veivät ikäihmisten koteihin tietoa, ohjeistuksia, lomakkeita ja erilaista ajanvietettä.

”

...maapostissa mennyt hyvinvointikirje ja kirjeenvaihto, niin se sai myös semmoisen ison kuohahduksen, että ...olivat ihan hirveän onnellisia ja tyytyväisiä ja kiitollisia siitä, että heitä oli tällaisella kirjeellä muistettu... Ja se oli kuitenkin aika semmoinen arkinen ja henkilökohtainen ja kannustava. Ja meillä oli siinä hyvinvointikirjeessä kaikkia pieniä puuhasteluja ja nyt tässä syksyllä lähti toinen vähän saman tyyppinen, niin siinä meillä oli sitten joulukalenteri ja joulukalenteriin liittyen erilaisia pikku tehtäviä siellä kotona sitten, niin ne on saanut hyvää palautetta ja he on tykännyt myöskin semmoisesta piristyksestä.

Merkittävä toimintamuoto oli myös asiointiavun tarjoaminen ikäihmisille. Ruokajakelun organisointi ja asiointiapu esimerkiksi kauppa- ja apteekkipalveluiden osalta olivat merkittäviä lisäyksiä palveluvalikoimaan. Myös laboratorio-näytteiden kuljetuspalvelua järjestettiin. Näistä uskottiin syntyvän myös pysyvämpiä palvelumuotoja.

Kesän myötä epidemiatilanteen helpottuminen mahdollisti myös fyysisten kohtaamisten lisäämisen koronarajoitusten sallimissa puitteissa. Vapaaehtoistoiminnassa päästiin lisäämään yksilötapaamisia ja ikäihmisiä ja omaishoitajia oli mahdollista tavata myös kasvotusten. Merkittävä muutos fyysisten kohtaamisten järjestämiseen oli siirtyminen sisätiloista ulos. Aiemmin pääasiassa sisällä toteutettuja toimintamuotoja

organisoitiin ulkotiloissa. Asiakkaita tavattiin puistoissa, lenkillä, paikkakuntien nähtävyyksiin tutustuen. Nämä olivat osittain uusia tapoja kohtaamiseen, ja niitä pidettiin hyvinä käytäntöinä juurrutettaviksi myös pysyviksi toiminnoiksi.

”

Ja jotenkin paljon vieläkin (marraskuussa 2020) hoidetaan puhelimesta, koska ei se vieläkään niin ole semmoinen itseisarvo, että lähetään sinne kotikäynnille, että silloin kesällä oli mahdollista, paljon oltiin ulkona asiakkaitten kanssa, että jos oli joku sellainen suojaisa taloyhtiöpiha tai omakotitalopiha tai muuta tai käytiin kävelemässä jossain puistossa, jos oli semmoinen rauhallinen paikka. Mutta nyt tietysti syksyn mittaan se ei ole enää niin mahdollista, mutta nyt sitten ollaan tehty kotona ja vastaanotoilla työtä, mutta sitten vaan suojaudutaan nyt tällä hetkellä sen mukaisesti mitä tarve vaatii.

Syksyn myötä toiminta alkoi järjestöjen edustajien mukaan löytää uomansa ja ”uuteen normaaliin” tilanteeseen alettiin sopeutua ja uudet toimintamuodot saatiin vakiinnutettua osaksi toimintaa. Myös ennen koronaa käytössä olleita toimintoja, kuten vertaisryhmiä, saatettiin järjestää myös sisätiloissa koronarajoitukset ja turvallisuussuositukset huomioiden.

Palvelujen järjestämisessä tapahtui siis merkittäviä pakotettujakin muutoksia äkillisen kriisitilanteen myötä. Taulukkoon 1 on koottu haastattelujen perusteella suurimpia muutoksia palvelujen järjestämisessä.

## Muutoksia palvelujen järjestämisessä

- Yhteisöllisyyden mahdollistavista fyysisistä ryhmätapaamisista ja isoista tapahtumista siirryttiin yksilöllisempiin palvelumuotoihin
- Fyysisistä tapaamisista siirryttiin etätapaamisiin ja muihin etänä toteutettaviin palveluihin
- Etäpalveluissa otettiin ”digiloikka”, uusia digitaalisia palveluita otettiin käyttöön, mutta myös perinteiset vuorovaikutuskanavat (puhelut ja kirjeet) otettiin vahvemmin käyttöön
- Fyysisten kohtaamisen mahdollistuessa niitä siirrettiin sisätiloista ulkotiloihin

Taulukko 1.

Toimintaan tehdyt muutokset voivat toimia lähtökohtana jatkossa kehitettäessä palveluvalikoimaa ja mahdollisimman joustavia ja asiakaslähtöisiä toimintamuotoja. Taulukossa 2 on esitetty kysymyksiä pohdittavaksi osana palvelujen suunnittelua ja kehittämistä.

## Pohdittavia kysymyksiä:

- Toteutuuko yhteisöllisyys myös etäpalveluissa?
- Miten yksilöllisempien palvelujen räätälöinti on koettu ja miten sitä voidaan toteuttaa jatkossakin?
- Miten digitaalisia ratkaisuja voidaan edelleen kehittää?
- Miten ulkotiloja kannattaa jatkossa hyödyntää palvelujen toteuttamisessa?

Taulukko 2.

## 4. Muutoksia organisaatioiden käytäntöihin kokonaisvaltaisesti



**Etätyö ja työajan uudelleenorganisointi**



**Digit työkalut**



**Korona**



**Tunnetyö, huolten vastaanottaminen**



**Vapaaehtoisten roolin muutos**



**Tavoitteet ja talous**

Kuva 3. Muutoksia organisaatioiden käytännöissä.

Palvelujen järjestämisessä järjestötoimijat siirtyivät pitkälti yksilölliseen palveluun ja ohjaukseen ja ottivat käyttöön monipuolisia etäratkaisuja. Näiden muutosten lisäksi koronakriisi vaikutti organisaatioiden toimintakäytäntöihin myös monilla muillakin tavoin. Kuvassa 3 kuvataan muutoksia, joita järjestöjen edustajat toivat haastatteluissa esiin koronan aiheuttamina muutoksina toiminnassa, sen tavoitteissa, sisällöissä ja työntekijöiden työolosuhteissa ja työskentelyssä.

### **Etätyö ja työajan uudelleenorganisointi**

Merkittävä muutos järjestötyön organisoinnissa koronakriisin aikana oli työntekijöiden siirtyminen etätyöhön. Tämä merkitsi myös muutoksia tapoihin organisoida työaika. Työajan ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin osittain hankalammaksi kuin aiemmin toimistolla työskenneltäessä.

”

Sitten koko ajan se mietintä että, mitä nyt teen ja teenkö tarpeeksi mutta sitten taas se että oli keväällä semmoinen olo että koko ajan olet, käytettävissä, koko ajan olet varpailla ja varuilla että josko minua joku tarvitsee ...että jotenkin tuntui että meillä oli paljon pitempiä ne, työpäivät että viestiteltiin paljon ja, asioita sähköpostilla kun ei tavattu ja näin että oltiin kyllä käytettävissä ihan iltaan asti....

Toisaalta uudelleen organisointi vapautti joillekin myös aikaa esimerkiksi oman ammattitaidon kehittämiseen. Etätyöhön siirtyminen oli joissakin organisaatioissa osittain myös vapaaehtoista, jolloin työskentelytavoissa on ollut mahdollisuus valita työntekijäkohtaisesti parhaiten sopivat toimistolla työskentelyn ja etätyön yhdistämisen käytännöt. Etätyöskentelyn mahdollistavaa toimintakulttuuria pidettiin yhtenä mahdollisena pysyväksi jäävänä käytäntönä myös koronakriisin jälkeen.

## Digit työkalut haltuun

Digitaalisten työvälineiden käyttöönotto on ollut suuri muutos järjestötoimijoiden työssä koronakriisin aikana. Digitaalisuuden hyödyntäminen on vaatinut uusien taitojen opettelua ja erilaisiin verkkoalustoihin tutustumista (Teams, Zoom, Meet, Youtube ym.). Myös tutumpien sovellusten (Facebook, sähköposti ym.) hyödyntäminen uudella tavalla on vaatinut opettelua. Järjestötoimijat ovat suhtautuneet digiloikkaan myönteisesti, ja uusia digitaalisia ratkaisuja on otettu innostuneesti käyttöön.

”

Me ollaan aika nopeasti siihen päästy kiinni ja pystytään soveltamaan niitä eri vaihtoehtoja, että miten, että sinulla ei ole tietokonetta eikä puhelinkaan ehkä tähän Teamsiin taivu niin mehän soitetaan tai otetaan joku muu videopuhelu tai kimppapuhelu tai, meillä on hirveen monia eri juttuja käytössä.

Vapaaehtoisten näkökulmasta digitaalisten työvälineiden käyttöönotossa on ollut myös haasteita. Kaikilla vapaaehtoisilla ei ole välttämättä ollut tarvittavia taitoja käyttää tietokonetta vapaaehtoistehtävissä.

”

Se oli monelle helpotus että löytyi se puhelinauttaminen. Siinä on mielestäni markkinaa että, osa haluaa toimia ja voi. Sanotaan että tämä monimuotoistuu, minä luulen tämä tekeminen ja sikäli myös hankaloituu, ja tulee vaativammaksi...

Järjestöjen edustajat kokevat digitaalisten työkalujen käyttöönoton ja sen myötä tapahtuneen digiloikan olevan todellinen loikka eteenpäin palvelujen kehittämisessä. Paluuta kokonaan vanhoihin toimintamalleihin ei ole, vaan digitaalisten taitojen lisääntyminen ja digitaalisten palvelujen kehittäminen suuntaavat toimintaa yhä enemmän kohti verkossa toimivien palvelujen hyödyntämistä ja niiden yhdistämistä sopivin tavoin lähipalveluihin. Järjestöjen edustajat tuovat esiin mahdollisuuden rakentaa erilaisia hybridimäisiä palveluratkaisuja. Näillä hybridimäisillä palveluilla tarkoitetaan digitaalisia ja muita etäpalveluja sekä lähipalveluita yhdistäviä kokonaisuuksia. Niillä tarkoitetaan myös lähi-

palvelujen siirtämistä digitaaliseen muotoon esimerkiksi jaettavaksi myös muille kuin palvelutilanteessa fyysisesti paikalla oleville. Näiden hybridimäisten palvelujen kehittämiseen palataan tässä raportissa luvussa 5.

## Korona toiminnan keskiössä

Koronasta tuli työn keskeinen sisältö monin eri tavoin. Järjestötoimijoiden työnkuvaan korona vaikutti kokonaisvaltaisesti. Sen lisäksi, että koronarajoitukset pakottivat muuttamaan palvelujen järjestämisen muotoja, koronaan liittyvistä asioista tuli keskeinen osa työn sisältöä. Siihen liittyvien ohjeistusten seuraaminen, noudattaminen ja huomioiminen käytännön työssä,

”

**R:** No mitä sinä ajattelet nyt, kun on tehty muutoksia käytännöissä, niin tuleeko ne semmoisiksi, että osa jää jatkossakin pysyviksi tavoiksi toimia tai muuttuu vähän se tapa tehdä tämän myötä?

**V:** Siis varmasti jää. Eli varmasti jää videovälitteinen vertaustukiryhmä jää ihan varmaan ja voi olla, että niitä on tarvetta useampiin erilaisiin ryhmiin ihan sen takia, koska sitä kautta on myöskin löydetty sitten niitä ihmisiä, jotka ei oikeasti koskaan pääsisi osallistumaan, he jotenkin asuvat niin syrjässä, vaikeat kulkuyhteydet tai sitten heillä on niin sitova tilanne, kiireinen arki, että sitten heillä tulisi se lähteminen vaikeaksi. Eli tosi paljon on tykätty siitä mahdollisuudesta, että voi etänä osallistua ja myöskin luennot, et kyllähän luennoillekin on selkeästi verkon välityksellä osallistunut enemmän, kun sitten taas, kun ollaan järjestetty lähikontaktissa, että ihan varmaan tulee jäämään.

sekä asiakkaiden ohjaaminen ja opastus liittyen rajoituksiin, turvallisuusohjeisiin ja rokotuksiin on vinyt merkittävän osan järjestötoimijoiden työaikaan. Koronasta on tullut aivan uusi ennalta odottamaton kokonaisuus työhön.

”

...Missä on ollut hirveästi ohjausta ja neuvontaa on kaikki tähän koronaan liittyvät asiat. Ihan lähti keväällä maskikeskustelusta ja kaikennäköisistä turvallisuusohjeistuksista ihmisten erilaisesta suhtautumisesta. Toiset olivat hirveän huolettomiakin ja vähän närkästyneitä... Että sitten käydään näitä pohdintoja. Ja se on tosi vaikeata, kun me ei saada sanoo oikeastaan mitään mielipidettä sillä tavalla, että vaikka itsellä olisikin jotkut mielipiteet, mutta se, että meidän täytyy vetää semmoista hyvinkin neutraalia linjaa ja miettiä ja tuoda esille kaikkia erilaisia näkökulmia, jotta se asiakas voisi miettiä sitä omaa ajatustansa ja näin, että ollaan tuettu kaikkia siinä omassa linjassa.

Koronaan liittyvä työ on vaatinut paljon eettisiä pohdintoja siitä, mikä on oikea tapa välittää tietoa ja ohjeistuksia sitä kaipaaville asiakkaille. Lisäksi koronarajoituksia on peilattu jatkuvasti siihen, millaisia toimintamuotoja voidaan toteuttaa.

”Ja samoin se on tarkoittanut kun meillä on erilaisia kerhoja, muitakin joihin liittyy ikäihmiset, niin ollaan rohkaistu että meillä on toiminta-, on kirpputoreja joissa ikäihmiset pitää, se on heille kivaa toimintaa. Tai sitten meillä on kohtaamispaikkoja, osastojen omia tiloja, kunhan ne huolehtii nämä tietyt asiat, et jos sinne ennen mahtunut 30 niin nyt sinne otetaan 15. Ja ne huolehtii suojautumisasiat, niin ne voi jatkaa toimintoja.”

Korona on ollut kokonaan uusi asiasisältö omaksettavaksi ja työssä huomioitavaksi. Koronaan liittyvien ohjeiden, rajoitusten ja käytäntöjen haltuunotto on ollut merkittävä lisä järjestötoimijoiden työhön muun työn lisäksi. Organisaatioiden ja työntekijöiden näkökulmasta se on vaatinut joustavuutta ja kykyä omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä omassa työssä. Kokemukset ja opit äkilliseen muutokseen sopeutumisesta ja kriisitilanteissa toimimisesta ovat arvokkaita myös tulevaisuuden muuttuviin tilanteisiin varautumisessa.

## Tunnetyötä ja huolten vastaanottamista

Järjestötoimijoiden kertomuksissa nousee vahvasti esille myös se, miten koronakriisi on lisännyt järjestöissä tehtävää tunnetyötä. Tunnetyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä omien tunteiden käsittelyä että asiakkaiden tunteiden vastaanottamista, niistä puhumista ja pyrkimystä niiden käsittelyyn yhdessä asiakkaan kanssa.

”

...Siellä oli aika paljon järjestöihin ihan palkattua henkilökuntaa jotka olivat todella huolissaan ja on edelleenkin oman kohderyhmänsä voinnista. Koska kaikki ne ihmiset jotka sen järjestötoiminnan avulla on pysynyt jollain tavalla, pois sairaalasta tai jollain tavalla elämän syrjässä kiinni niin ne hävisivät tavoittamattomiin yhtäkkiä kun kaikkien piti pysyä kotona. Se on ollut myös aika tärkeä rooli se jaksamisen edistäminen.

Koronakriisi on ollut monelle asiakkaalle henkisesti raskasta aikaa, ja siihen on liittynyt paljon erilaisia huolia, ahdistusta ja hätääkin. Järjestötoimijoiden rooli näiden huolten vastaanottajana ja helpottajana on korostunut.

”

Kyllähän se tietyllä tavalla semmoinen eristäytyminen ja se henkinen jaksaminen on ollut asiakkailla kaikilla kautta linjan tosi kovilla. Ollaan välillä oltu tosi huolissaan ihan joistakin omaisista ja asiakkaista, tuntuu että ollaan lähellä semmoista viimeistä reunaa tietyllä tavalla sen jaksamisen osalta että sitten moni vanhempi ihminenkin on sanonut että tämä oli sitten tässä, mä en jaksa enää. Lähtee semmoinen elämänhalu siitä kun ei pääse, ei tapaa ihmisiä ja ei toisaalta pysty nauttimaan elämästä. Ei osaa käyttää teknisiä apuvälineitä, niin silloin on kyllä tosi yksin. Se on ollut semmoinen suuri huoli monen kohdalla.

Järjestötoimijat ovat kantaneet suurta vastuuta ikäihmisten jaksamisesta ja sen tukemisesta. Tämä on ollut yksi koronakriisin aikaisista merkittävistä kuormittavista tekijöistä järjestötoimijoiden työssä. Tämän kuormituksen ymmärtäminen ja sen merkitys järjestöissä toimivien työntekijöiden ja vapaaehtoisten hyvinvoinnin tukemiseksi on tärkeä asia huomioitavaksi myös koronakriisin jälkeen.

”

Ja se, että se tilanne ei nyt tule päättymään vuoden vaihteessa yhtäkkiä rakettien lentäessä, vaan se, että tämä tulee jatkumaan varmaan aika pitkään ja se vaatii semmoista tiettyä sopeutumista ja ymmärrystä vähän joka suuntaan.

## Vapaaehtoisten rooli

Järjestöjen toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia, ja osa palveluista ja toiminnasta pohjautuu kokonaisuudessaan vapaaehtoisten aktiivisuuteen. Koronakriisin myötä vapaaehtoisten rooli muuttui. Monesta ikäihmisten parissa toimivasta vapaaehtoisesta tuli itsestään autettava, sillä moni vapaaehtoinen kuului ikänsä tai jonkin terveydellisen syyn vuoksi itsekin korona riskiryhmään. Vapaaehtoistoiminnan vähentyessä vapaaehtoisia jäi pois toiminnasta.

”

**No se muuttui meillä siten, että meillä on aika paljon riskiryhmässä olevia vapaaehtoisia, iäkkäitä ja se, että heistä tuli avuntarvitsijoita monesta tässä kohtaa. Että se oli semmoinen suurin muutos, meillä tosi monet vapaaehtoisista on tosiaan yli 70-vuotiaita, että se muuttui sillä tavalla vähän päällelleen.**

Vapaaehtoisia myös siirrettiin toisiin tehtäviin, joissa he olivat aiemmin toimineet. Myös uusia vapaaehtoisia yritettiin löytää toiminnasta pois jääneiden tilalle. Vapaaehtoisia rohkaistiin ja ohjeistettiin niin, että toimintaa voitaisiin rajoitusten puitteissa jatkaa ja vapaaehtoistenkin oma jaksaminen tulisi huomioiduksi. Vapaaehtoisten roolin monipuolinen huomioiminen osoittautui tärkeäksi tehtäväksi järjestöjen toimintaedellytysten turvaamiseksi ja vapaaehtoisten hyvinvoinnin ja toimijuuden vahvistamiseksi.

”

Niin kyllä tässä voisi melkein sanoa että se että me pidettiin hyvin aktiivisesti yhteyttä ja soitettiin ja me rohkaistiin heitä toimimaan. Me ei annettu heille siihen oikein mahdollisuutta että ne sanoo että en mä voi tehdä mitään, kun mä olen riskiryhmäläinen, vaikka me sitä usein kuultiin. Me ei painostettu minun mielestä vaan me rohkaistiin, että miettikää nyt että mitä kaikkea te voitte tehdä. Te voitte ulkona tarjota ruokaa ja te voitte sitä, tätä, tota, et me myös estettiin omien vapaaehtoisten metsittyminen tai miten mä sen sanosin, et mistä on tullut kiitosta.

## Tavoitteet ja talous

Koronakriisiin oli mahdotonta varautua etukäteen. Järjestöjen vuodelle 2020 asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet eivät päässeet toteutumaan suunnitellusti. Eri järjestöissä ja yhdistyksissä tavoitteita saavutettiin eri tavoin riippuen käytettävissä olevista resursseista. Toimintaan osallistuvien asiakkaiden määrä laski monessa organisaatiossa. Lisäksi muuttuneet toimintamuodot vaativat enemmän aikaa (pidemmät ohjaustilanteet, lisääntyneet yhteydenotot, valitusprosessien seuranta, kuulumisten vaihto ja jaksamisten kyseleminen). Toisaalta koettiin, että toimintaa pystyttiin toteuttamaan tilanteeseen nähden hyvin. Korona toi mukanaan myös uusia kustannuksia, joita ei voitu etukäteen huomioida.

Taloudellinen epävarmuus leimasi järjestöjen toimintaa ja tulevan toiminnan suunnittelua. STEA:n rahoitukseen ehdotetut muutokset ja varainhankinnan vaikeutuminen olivat tekijöitä, jotka haastoivat järjestöjä pohtimaan erilaisia skenaarioita tulevaisuuden suhteen. Järjestöjen toiminnalla koettiin olevan suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnin tukemisessa koronakriisin keskellä. Tavoitteiden saavuttamisen edellytykset ja talouden turvaaminen ovat keskeisimpiä asioita, joita tulee arvioida myös koronakriisin jälkeen.

Taulukkoon 3 on koottu organisaatioiden käytännössä tapahtuneisiin muutoksiin liittyen kysymyksiä pohdittavaksi tulevaisuuden toimintatapoja suunniteltaessa. Ne liittyvät työntekijöiden työskentelyn edellytyksiin, koulutustarpeisiin ja työhyvinvoinnin tukemiseen, vapaaehtoisten rooliin ja heidän tukemiseensa, sekä organisaation tavoitteiden ja talouden suunnitteluun erilaisiin muutostilanteisiin varautuen.

Haastattelujen toteutusajankohtana marraskuussa 2020 järjestötoimijoiden edessä oli myös tulevan toimintavuoden suunnittelu, joka näyttäytyi haastavana tehtävänä, koska epidemia-tilanteen etenemisestä ei ollut tarkkaa tietoa. Koronan aikana muuttuneet palvelumuodot arvioitiin niin hyväksi, että niitä halutaan jatkossa ottaa mukaan järjestöjen toimintamuotoihin myös pysyvämmiin. Tulevaisuus näyttäytyi sekä valoisana että haastavana. Siihen orientoiduttiin kuitenkin kehittäväällä otteella niin, että koronakriisin aikana saadut opit ja muutosvalmius ohjaavat tulevaa toimintaa yhä vahvemmin.

”

No siis tietyllä tavalla vauhdikkaana ajanjaksona, että on paljon ollut kohtaamisia ihmisten kanssa ja tietysti semmoista uuden opettelua ja sitten koko ajan semmoista, että eri tavalla kyllä koko ajan miettii uudella tavalla asioita. Siis että ei suunnittele tiettyjä juttuja rutiininomaisesti, vaan semmoinen tietynlainen kehittämisidea on kyllä koko ajan, et miten vielä paremmin voi kohdata jotain ryhmiä tai muuta, et semmoinen sillä tavalla on kyllä muuttanut omaa käytöstä ja ajatusta paljon.

### Pohdittavia kysymyksiä:

- Miten etätöitä pystytään jatkossa hyödyntämään työntekijöiden työskentelyn joustavoittamiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Millaista koulutusta tarvitaan digitaalisten taitojen parantamiseksi ja ylläpitämiseksi?
- Miten huomioidaan jatkossa työntekijöiden rooli erilaisten viranomaisohjeiden tulkinnassa ja asiakkaiden opastamisessa?
- Millaiset ovat työntekijöiden tunnetyötaidot ja miten työntekijöitä tuetaan emotionaalisesti kuormittavan työn tekemisessä työhyvinvointia tukien?
- Miten vapaaehtoistyöhön osallistuvat saadaan takaisin toiminnan pariin ja miten rekrytoidaan uusia vapaaehtoisia? Miten vapaaehtoisten toimintamahdollisuuksista huolehditaan myös kriisitilanteissa?
- Miten turvataan tavoitteiden saavuttaminen ja talouden jatkuvuus erilaisissa muutostilanteissa?



## 5. Uudet palvelumuodot ja palvelujen hybridimallit



Järjestötoimijat näkivät koronakriisin tuoneen paljon uusia näkökulmia järjestöjen toimintaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Käyttöön otetut etäpalvelut tulevat osittain jäämään käyttöön ja niitä kehitetään edelleen. Kaikkea palvelua ja toimintaa ei tietenkään voi eikä ole tarkoituksenmukaista toteuttaa etänä. Oheen tarvitaan edelleen lähipalveluja niihin toimintoihin, joita ei voida etänä tuottaa. Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen on ollut yksi merkittävimmistä koronakriisin aikana tapahtuneista muutoksista myös järjestöjen toiminnassa. Digitaalisuuden hyödyntäminen on myös Satakunnan maakuntaohjelmaa tukevaa toimintaa ja digitaalisten ratkaisujen kehittämisellä nähdään mahdollisuuksia tukea ja parantaa Satakunnan asukkaiden hyvinvoinnin edellytyksiä. (Satakunnan maakuntaohjelma 2018–2021, 25, 32.) Koronakriisin aikana käyttöönotetut digitaaliset palvelut voivat olla hyvä ponnahduslauta monipuolisen palvelutarjonnan edelleen kehittämiseen.

Koronakriisin aikana on voitu myös havaita ne palvelutarpeet, joihin digitaaliset ratkaisut

eivät ole paras ratkaisu. Lähi- ja etäpalvelujen yhdistäminen optimaalisella tavalla onkin yksi iso kehittämiskohde. Tähän tarvitaan avuksi jo hyödynnettävien palvelumuotojen arviointia, edelleen kehittämistä ja uusien palvelumuotojen käyttöönottoa ja niin sanottuja hybridimalleja, joilla voidaan mahdollistaa oikea-aikaista, asiakaslähtöistä ja yksilöllisesti toteutettua palvelua ja toimintaa. Hybridimallilla tarkoitetaan tässä yhteydessä digitaalisia ja muita etäpalveluja sekä lähipalveluita yhdistäviä kokonaisuuksia.

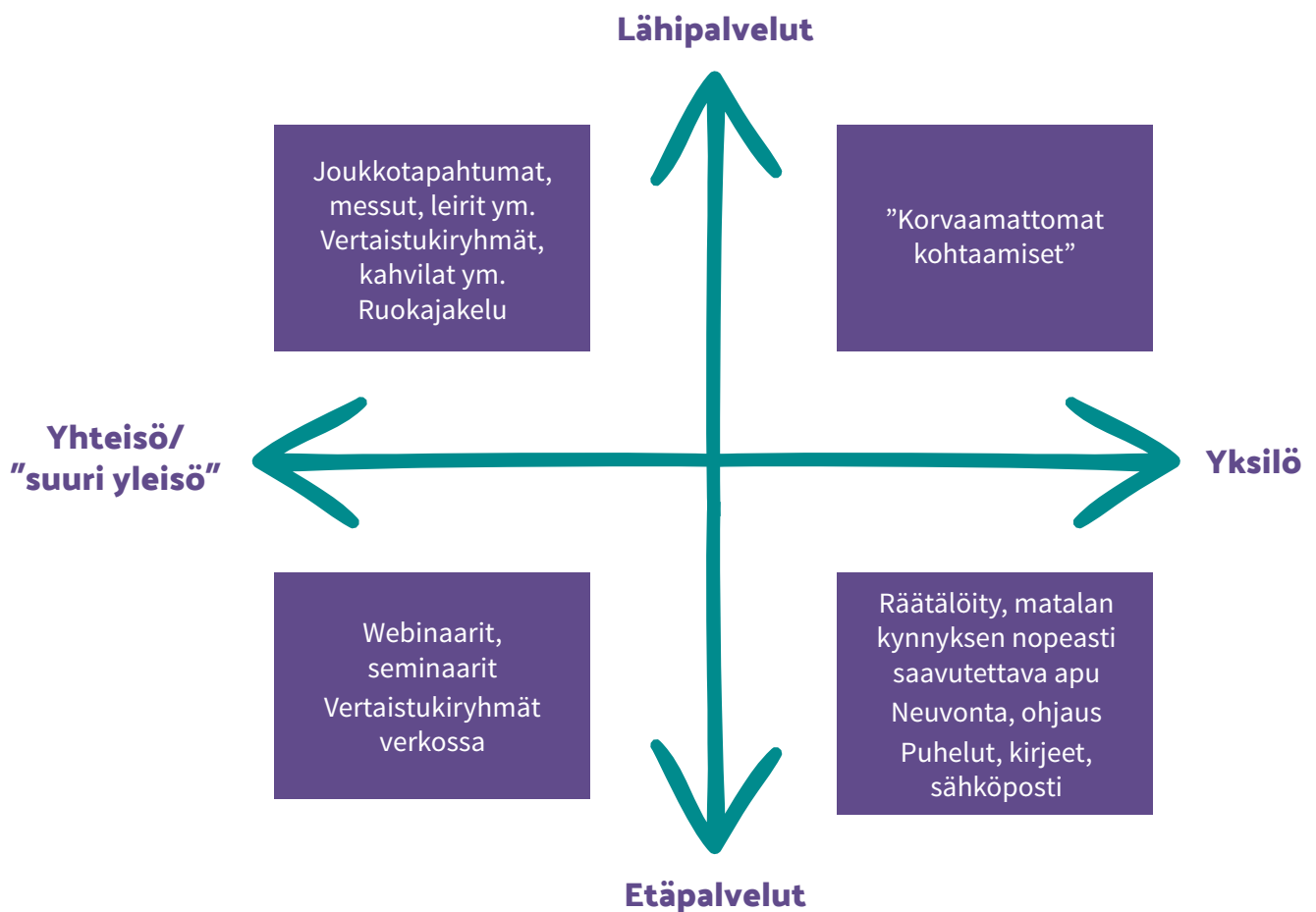
”

**Mä luulen et meillä tulee sellainen, hybridivaihtoehdot että, kaikki mitä me fyysisesti tarjotaan ja on mahdollista niin me jaetaan myös verkossa. Meillä jää kyllä käyttöön kaikki opit.**

Kuvassa 4 on havainnollistettu, mitä eri ulottuvuuksia palvelujen toteutustavoissa on järjestöissä hyödynnetty ja miten niitä voitaisiin ottaa huomioon jatkossa erilaisia hybridimäisiä palveluja suunniteltaessa. Niiden rakentamisessa tulee arvioida, kannattaako/voiko palvelun tuottaa etäpalveluna vai edellyttääkö toteutus kasvokkaista kohtaamista ja toteutuu siten paremmin lähipalveluna. Toisena ulottuvuutena palvelumuodon valintaan vaikuttaa se, onko toiminta suunnattu ryhmille ja isommille määrille osallistujia vai onko palvelun sisältö yksilöllisempää kohtaamista.

Aiemmin pääasiassa lähipalveluina tuotettuja palveluista on koronakriisin aikana siirretty etämuotoon kaikki se, mikä on ollut mahdollista siirtää. Muun muassa osa vertaistukiryhmistä, muistikahviloista ja koulutus- ja valmennustilaisuuksista on voitu ainakin osittain siirtää etänä toteutettaviksi. Myös yksilöllistä palvelua on voitu siirtää etänä toteutettavaksi. Nopeasti

saavutettavaa neuvontaa, ohjausta ja tukea on voitu tarjota verkossa, puhelimitse ja postin välityksellä. Etäpalvelujen tavoittamattomiin on jäänyt kuitenkin myös sellaisia palvelutarpeita, yksilöllistä kohtaamista, jota voidaan toteuttaa vain kasvokkaisissa tapaamisissa. Nämä ”korvaamattomat kohtaamiset” muodostavat sen osan toimintaa, johon etäratkaisuja ei ole mahdollista soveltaa. Nelikentän ajatuksena on tarjota järjestöille ja muillekin organisaatioille mahdollisuus tarkastella omia palvelujaan ja niitä reunaehtoja, joilla erilaisia palveluja on mielekästä tuottaa etä- tai lähiratkaisuihin. Kokonaisuutta miettimällä voidaan päästä asiakkaiden näkökulmasta helposti saavutettaviin ja jokaiselle yksilöllisesti parhaiten soveltuviin palveluihin, jotka ovat myös organisaatioiden näkökulmasta mahdollista toteuttaa ja resursoida. Taulukossa 4 on nostettu esiin kysymyksiä, joita voi pohtia organisaation toiminnan suunnittelussa ja erilaisia hybridimäisiä ratkaisuja rakennettaessa.



Kuva 4. Elementit hybridimäisten palvelujen kehittämiseen.

## Pohdittavia kysymyksiä:

- Mitä palveluja ja toimintaa on mahdollista siirtää etämuotoon?
- Millaisia isommalle ryhmälle tarkoitettuja palveluja kannattaa toteuttaa etänä?
- Miten yksilöllistä palvelua voidaan tarjota etänä parhaiten?
- Mitä ovat ”korvaamattomat kohtaamiset”, joita ei voida siirtää etänä toteutettaviksi?
- Millaisia palvelukokonaisuuksia näistä erilaisista toteutustavoista syntyy?

Taulukko 4.

Koronakriisin myötä tapahtuneet käytäntöjen muutokset ja uusien toimintatapojen omaksuminen ja niiden kehittäminen jatkossa näyttävät järjestötoimijoille monipuolista osaamista edellyttävänä siirtymänä kohti uudenlaista toimintakulttuuria. Muutokset koskettavat kaikkia ikäihmisten koti- ja omaishoidon kentällä toimivia organisaatioita. Sen vuoksi myös muiden organisaatioiden hyvistä käytännöistä oppiminen ja kumppanuuteen pohjautuvat yhteistyö ovat tärkeitä elementtejä, joilla vastataan yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

## 6. Yhteistyö koronakriisin aikana ja sen jälkeen



Kolmannen sektorin järjestötoimijat ja seurakunnat ovat kiinteä osa Satakunnan ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelunjärjestäjien verkostoa. Yhteistyön tiivistäminen niin julkisen kuin yksityisen sektorin kanssa on ollut myös KumppanuusAkatemian -hankkeessa tehtävän kehittämistyön keskeinen tavoite. Se on myös järjestötoimijoiden toive ja tahto ja yhteistyötä on tehty ja kehitetty jo pitkään erityisesti järjestöjen kesken, mutta myös julkisten toimijoiden sekä yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Koronakriisillä koettiin olleen vaikutusta muiden toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyössä koettiin olevan jo ennen koronakriisiä paljon hyvää, ja poikkeustilanteen koettiin tiivistäneen yhteistyötä.

Osittain yhteistyö lisääntyi ja etäyhteydet sujuvoittivat yhteydenpitoa, tiedonkulkua ja kokousjärjestelyjä. Maakunnan sisäisiä ja ylimaakunnallisiakin kokouksia oli mahdollista järjestää nopeasti ja keveästi. Etäyhteyksin toteutettujen kokousten ja muiden verkostoitumismahdolli-

”

Haluaisin sanoa että kaiken kaikkiaan se on ehkä parantunut, julkisen sektorin kanssa ihan selkeästi parantunut. He ovat tukeutuneet meihin ja me ollaan pystytty heitä auttamaan että ihan selvästi siellä on tullut niitä ahaa -elämyksiä että hei, tässähän on hyvä kumppani ja heidän kanssa me mietitään näitä asioita. Se on ihan selkeästi parantunut sinne.

Järjestöt pystyivät todella äkkiä vastaamaan semmoisiin tarpeisiin mihin julkinen sektori ei olisi pystynyt. Sitä kyllä siellä puolella arvostetaan myös. Se mikä aikaisemmin ollaan tiedetty, että näin varmaan on niin se tuli ehkä tässä todennettua. Mutta ongelmaa siinä ei varsinaisesti ole ollut aikaisemminkaan mutta ehkä se, nyt todella syventyi.

suuksia tarjoavien tilaisuuksien järjestäminen etänä koettiin kuitenkin myös rajoittavan vuoro-vaikutusta ja yhteistyön syntymistä. Vapaamuotoisempaa kohtaamista ja keskustelua kaivattiin.

Koronakriisin koettiin myös lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta eri toimijoiden välillä. Koronan koettiin laittaneen toimijat samaan veneeseen ja toisilta toimijoilta oli mahdollista saada myös vertaistukea.

”Ja tietysti meidänkin työssä pitää koko ajan herkällä korvalla kuulostella niitä muita toimijoita, että miten tämä korona on heidän työhönsä ja heidän organisaatioon vaikuttanut, koska ne tilanteen on niin erilaisia nyt tässä ympärillä. Eli tavallaan jotkut on todella vaikeissa tilanteissa ihan kaikillakin sektoreilla. Ja sitten on niin monen erityyppistä ongelmaa, että tavallaan se on, pitää toisaalta myöskin antaa niille muillekin sitä omaa työrauhaa tässä vaikeassa tilanteessa ja keskittyä siihen meille tärkeimpään eli sen meidän kohderyhmän tavoittamiseen ja näin, että se on varmaan ehkä nyt koronan ydin, että pitää herkällä korvalla kuunnella myöskin niitä kaikkia muita toimijoita.”

Myös yhteisiä rahoitushakuja suunniteltiin. Lähentyminen ja luottamuksen lisääntyminen vauhdittivat myös uusien yhteistyömuotojen nopeaa käyttöönottoa, esimerkiksi kriisiorganisaation rakentamista ja ruoka-avun ja -jakelun organisointia. Järjestöt tarjosivat myös aktiivisesti apua kunnille. Isoilta yritys yhteistyökumppaneilta saatiin lahjoituksia ruoka-avun toteuttamiseen. Muiden organisaatioiden asiantuntemusta hyödynnettiin esimerkiksi tiedon jakamiseen ja verkkoluentojen pitämiseen. Omien palvelujen suunnittelussa otettiin myös muiden toimijoiden

näkökulma huomioon ja pyrittiin toimimaan niin, että vapaaehtoistyöllä ei haitattaisi yksityisten palveluntarjoajien ansaintamahdollisuuksia.

”Me ruvettiin miettimään että, ekaksi me oltiin että joo tämä (ruokakuljetukset) on hieno juttu. Mutta sitten me ruvettiin miettimään että tämä on takseilta pois ja siten tämä kotipalveluyrittäjiltä saattaa olla pois. Niin me luovuttiin tästä, sanottiin meidän vapaaehtoisille että te voitte itse mutta me ei lähdettykään tätä markkinoimaan... me ei haluttu tulla, semmoista tekemään mikä vie mahdollisuuden siihen ehkä että yksityisyrittäjä voi ansaita rahaa.”

Osittain yhteistyön koettiin myös vaikeutuneen. Tähän vaikutti esimerkiksi se, että tilapäishoidon saaminen samoin kuin yhteistyö yksityisten palveluntuottajien kanssa maksusitoumuksella vaikeutui. Myös jotain muita aiemmin käytössä olleita yhteistyön muotoja jäi pois, koska osa toiminnasta oli keskeytetty (esim. OLKA -toiminta). Myös erilaiset linjaukset koronarajoituksiin saattoivat estää yhteistyötä.

Koronakriisi on vahvistanut sen, että yhteistyöhön löytyy tahtoa ja tarvetta. Yhteistyön rakentaminen ja ylläpitäminen riippuvat siitä, löytyykö toimijoiden välille riittävästi yhdyspintaa yhteisten tavoitteiden ja asiakkaiden kautta. Lisäksi yhteistyön rakentamista ja ylläpitämistä on sitä helpompaa toteuttaa, mitä tiiviimmät suhteet toimijoiden välillä on. Kuvassa 5 on esitetty yhteistyön mahdollisuuksia riippuen toimijoiden välisistä yhdyspinnoista ja yhteyden tiiviyydestä (soveltaen Kiviniemi 2017; Roam 2009). Nelikentän avulla on mahdollista arvioida, mitkä organisaatioiden yhteistyökäytännöistä ovat jo toimivia, ja missä olisi potentiaalia ja kehitettävää.

”

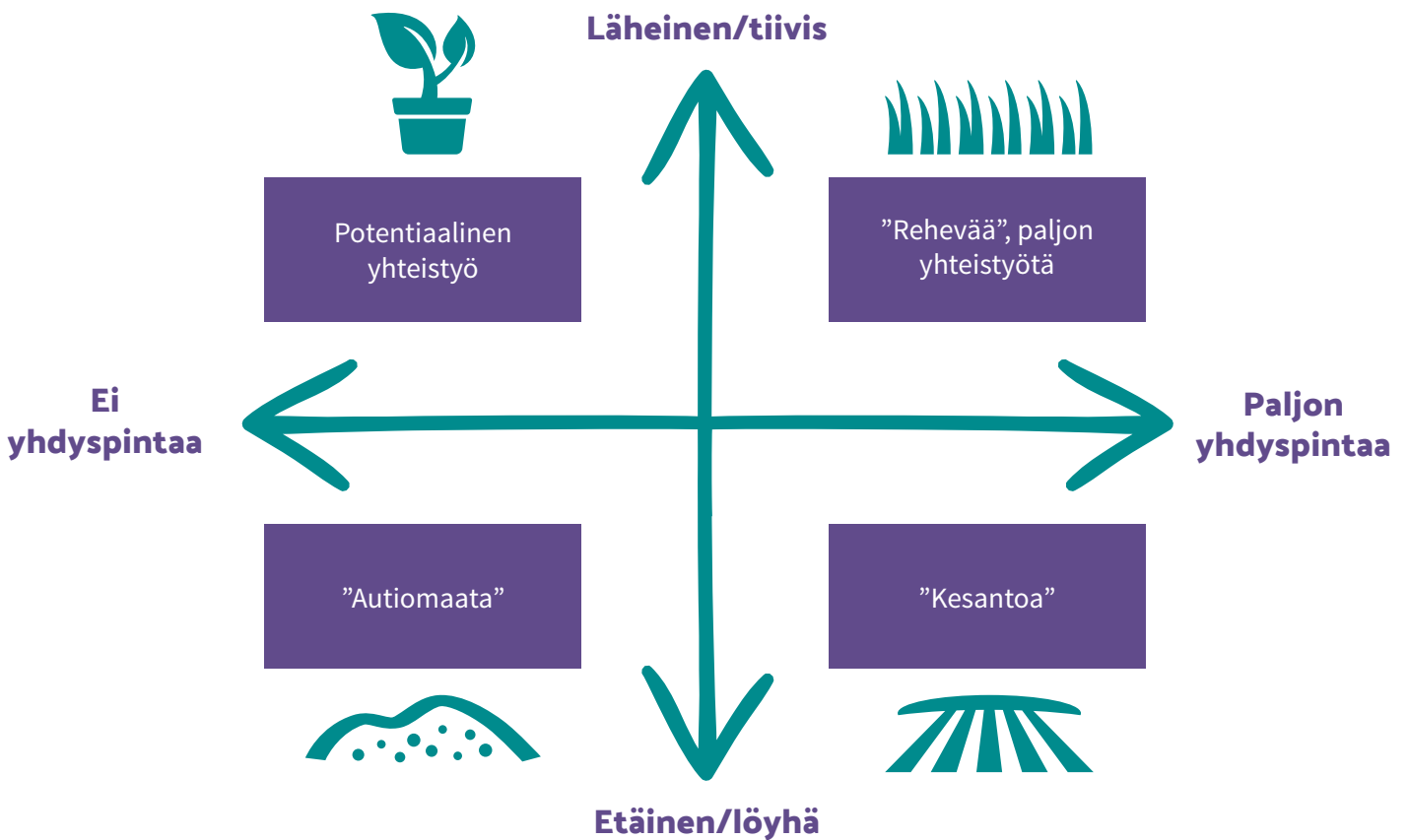
Tällaisia limityksiä lomituksia mitkä ei välttämättä kaikilta osin ole ollut ollenkaan huonoa se on säästänyt ihan rahaa, aikaa niin niiltä osallistujilta, niiden ei ole tarvinnut matkustaa vaan ne on saaneet sitten sieltä omilta työpaikoiltaan nopeasti osallistua. Mutta se mikä kärsii, että se verkosto voi keskustella siellä tai se osallistujajoukko voi keskustella keskenään niissä tilaisuuksissa kahvitauoilla ja että on sitä semmoista epävirallista osuutta myöskin mukana mikä on ollut se tärkeä pointti.

”

Varmaan kokonaisuutena niin se on pysynyt aika hyvin ennallaan. Toki sitten muodot ja asiat on ehkä vähän erilaisia nyt. Meillähän on todella hyviä yhteistyökumppaneita ja paljon. Ja joittenkin kanssa on pitkä historia, mutta ehkä haastetta on tuonut erilaiset linjaukset toimijoilla. Eli esimerkiksi me oltaisiin saatettu olla valmiita järjestämään vaikka ulkotapahtuma, mutta sitten toisella toimijalla on voinut olla niin paljon tiukemmat linjaukset, et heillä ei ole saanut olla mitään kontakteja. Toisaalta sitten taas joku toimija niin aika lailla vapaasti toimii, niin me ei olla sitten haluttu lähteä sen tyyppiseen toimintaan eli tavallaan nämä toimintalinjaukset.

## Rehevää yhteistyötä

Erityisesti monien järjestöjen välinen yhteistyö on ollut pitkään hyvää ja runsasta. Koronakriisin aikana yhteistyötä on tiivistetty ja lisätty. Järjestöt ovat tunnistaneet yhteisiä asioita ja palvelut kohdistuvat yhteisiin asiakkaisiin. Yhteistyösuhteet ovat tiiviit ja toimivat. Esimerkiksi koronakriisin aikana toteutetut toimet, kuten kriisiorganisaation perustaminen ja keittokiertue ovat olleet toimivia esimerkkejä tiiviistä yhteistyöstä, jonka pohjalle on ollut helppo rakentaa myös uutta toimintaa. Tällaisen yhteistyön ylläpito ja vahvistaminen on tärkeää myös koronakriisin jälkeen. Erityisesti järjestöjen ja seurakuntien välisen yhteistyön katsotaan tiivistyneen:



Kuva 5. Yhteistyön mahdollisuudet.



Nyt me löydettiin ne yhteiset yhdyspinnat niin siellä on hyvin paljon kuitenkin samanlaisia toimintatapoja, samoja toimintakenttiä seurakuntien kanssa. Ennenkin yhteistyötä ollaan tehty, mutta nyt se todella syventyi sekin. Se on ollut ehkä semmoinen, yksi iso konkreettinen asia. Ja varmaan järjestöjen keskinäinenkin yhteistyö että avoimesti jaettiin esimerkiksi kaikki, kun tuli koronaan liittyviä rahoitushakua useitakin eri rahoittajien niin, kaikki ideat ja tehtiin niihin yhteisiä hakemuksia. Ja käyty tosiaan, avointa keskustelua kunkin tilanteesta säännöllisesti niin, ei meillä aikaisemmin sentyyppistä rakennetta ole ollut että meillä olisi, kerran viikossa kaikki maakunnan toiminnanjohtajat tai ylipäätään järjestöihmiset ja seurakunnan ihmiset puhunut omasta työstään ja käynyt läpi kohderyhmiensä tilannetta ja muuta. Että semmoisia tosi positiivisia vaikutuksia sillä on ollut kyllä.

## Potentiaalista yhteistyötä tunnistettiin

Koronakriisin aikana on huomattu myös selviä yhteistyömahdollisuuksia, joihin ei ole ennen ehkä kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Muista organisaatioista tunnetaan työntekijöitä, mutta yhteistyötä ei ole vielä lähdetty virittämään yhteisen tavoitteen löytämiseksi. Tällaista yhteistyötä olisi mahdollista tiivistää lisäämällä vuorovaikutusta. Esimerkiksi julkisen sektorin työntekijät ovat tuttuja, mutta heidän kanssaan ei ole välttämättä tehty ammatillista yhteistyötä. Myös yksityisen kotihoidon toimijoita tunnetaan, mutta yhteistyömahdollisuuksia ei ole pohdittu yhdessä. Jatkossa tällaisten potentiaalisten yhteistyötahojen kanssa voisi panostaa yhteisten asioiden ja asiakkaiden tunnistamiseen.

”Jos ajatellaan vaikka kotiin vietäviä palveluja ikäihmisille niin sehän olisi hienoa jos siihen pystyttäisiin yhdistämään, siihen varsinaiseen myytävään palveluun vapaaehtoistyön mahdollisuudet. Tai sitten, tiedoksi ne mahdollisuudet muut jotka, on ne sitten vertaistukiryhmiä tai jotain, toimintaa tai jotain yhteisöllistä toimintaa tai joku neuvontapalvelu jota järjestöt tuottaa paljon, johon ne ihmiset voisi osallistua. Että siinä olisi kyllä paljon tehtävää. Järjestöthän ei yksin pysty kaikkia ihmisiä tavoittamaan...Se ehkä toisi niille yrittäjille myös lisäarvoa, sitä kautta koska hehän pystyvät silloin omia asiakkaitaan palvelemaan paremmin. Olkoonkin että sen palvelun sitten tuottaa se järjestö. Mutta se on tietysti siinä mielessä ihan hyvä kuvio koska se järjestö, ei nyt käytännössä useinkaan (ainaakaan) lähes koskaan ole kuitenkaan kilpailija sille yritykselle.”

## Kesannolla olevaa yhteistyötä on jo paljon

Sellaista yhteistyötä, jossa on jo tunnistettu yhteiset asiakkaat ja yhteiset tavoitteet on paljon. Järjestöjen edustajat toivat esiin, miten tällaista yhteistyötä lisäämällä syntyisi paljonkin uutta toimintaa ja palveluja. Kesannolla olevan yhteistyön mahdollistamiseksi toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta tulisi tiivistää ja lisätä, koska yhteistyösuhteet ovat vielä etäisiä. Tällaisesta yhteistyöstä mainittiin esimerkkeinä osa julkisen sektorin kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä järjestöjen yksityisten yritysten välillä tapahtuva yhteistyö (mm. palvelutalot, kotihoito). Jatkossa tulisivat panostaa entistä enemmän yhteydenpidon tiivistämiseen. Esimerkkeinä tällaisesta kesannolla olevasta yhteistyöstä ovat esimerkiksi:

- sosiaalisen sponsoroinnin mahdollisuudet ja käytäntöjen rakentaminen
- yksityisen kotihoitopalvelun oheen tarjottavat vapaaehtoispalvelut
- laitosystävällisyys yhteistyössä palvelutalojen kanssa (vapaaehtoisten lisääminen laitoksiin ulkoiluttamaan, seurustelemaan, lukemaan lehtiä asukkaiden kanssa)
- kuljetuspalvelujen tuottajien kanssa tehtävä yhteistyö: ikäihmiset käyttävät paljon taksia, yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen
- järjestöjen toiminnan sitominen tiiviimmin osaksi julkisia palveluprosesseja

## Autiomaata?

Sellaista toimintakenttää, jossa eri toimijoiden välillä ei ole yhteisiä tehtäviä ja asiakkaita, ei haastatteluista tullut suoraan esiin. Rajallisten resurssien vuoksi tällaisten toimijoiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää ja auttaa kohdistamaan resursseja tarkoituksenmukaisimpiin yhteistyökuvioihin.

Taulukossa 5 on nostettu esiin yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä pohdittavaksi. KumppanuusAkatemia -hankkeessa on tarkasteltu verkoston yhteistyötä ja yhdyspintoja myös ennen korona-kriisiä, ja näiden tulosten tarkastelu vahvistaa ymmärrystä verkostoyhteistyön merkityksestä ja sen keskeisistä edellytyksistä (kts. lisää Vähätalo 2019; [tukeakotiin.fi/kumppanuusakatemia](https://tukeakotiin.fi/kumppanuusakatemia))

### Pohdittavia kysymyksiä:

- Miten rehevää yhteistyötä ylläpidetään ja kehitetään edelleen?
- Miten potentiaalista yhteistyötä lähdetään rakentamaan?
- Miten jo kesannolla olevaa yhteistyötä vauhditetaan ja vahvistetaan?
- Mihin yhteistyöhön ei kannata lähteä mukaan?
- Mikä on yhteistyön tavoite?
- Millaisia rakenteita ja toimintamalleja yhteistyö edellyttää?

Taulukko 5.

## Koronakriisin jälkeen

Haastatteluissa keskusteltiin myös tulevasta sote -uudistuksesta ja sen merkityksestä järjestötoimijoille. Koronakriisin toivottiin vahvistaneen järjestöjen roolin merkitystä osana palvelujärjestelmää.

”

Jotenkin toivon että se nähtäisiin ja tunnustettaisiin ja otettaisiin osaksi sitä palvelurakennetta.

Koronakriisi nosti kuitenkin pintaan myös kysymyksen järjestöjen resursseista ja niiden turvaamisesta toimintaedellytysten säilymiseksi. Järjestöjen roolin huomioiminen vaatii myös työn näkyväksi tekemistä ja asiantuntijuuden esille tuomista.

”

Kyllä minä nyt oikeasti toivon että se huomataan että miten nopeasti järjestöt pystyi tulemaan avuksi, niiden vanhojen ihmisten elämään ja arkeen ja tuomaan sinne sitä sisältöä ja ihan siis, selviämiseen liittyvää apua. Järjestöt pystyvät niin nopeasti kuitenkin tarttumaan niihin tehtäviin kun niillä on ne resurssit. Eihän ilman resursseja me ei voida tehdä mitään.



## 7. Lopuksi – Asiakasta kuunnellen myös kriisin keskellä



Koronakriisi pakotti ikäihmisten palvelujen parissa työskentelevät organisaatiot, työntekijät ja vapaaehtoiset äkillisen muutoksen pyörteisiin. Kriisitilanteeseen on reagoitu nopeasti ja toimintaa on muutettu vastaamaan uutta tilannetta. Lähtökohtana muutoksille on ollut pyrkimys vastata asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla myös uudessa haastavassa tilanteessa. Asiakkaille on tullut jo ennen koronakriisiä olemassa olleiden palvelutarpeiden lisäksi uusia tarpeita koronakriisin myötä. Lisäksi osa asiakkaista putosi pois palvelujen piiristä ja uusia asiakkaitakin on tullut palvelujen piiriin. Järjestötoimijat kokevat sopeutuneensa tilanteeseen hyvin ja toimintaa on toteutettu asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Toimivan työyhteisön ja asiakkailta saadun palautteen merkitys ovat olleet merkittäviä asioita haastavaan tilanteeseen sopeutumisessa.

”

Eli sopeutuminen ja muuttaminen tämä tilanteen huomioiden, niin se on varmaan se, mikä on kantanut. Ja kyllä täytyy sanoa hyvä työyhteisö on yksi asia, mikä kantaa myöskin näillä vaikeilla aikoina, että tavallaan se, että porukalla mietitään.

”

Kyllä itse olen kokenut että aika pienestä saa kuitenkin sen kiitoksen että siitä puhelusta ollaan kovasti kiitollisia ja kyllähän ne välillä on kyllä ihan pitkiä ja, muistellaan jos jonkunäköistä asiaa ja terveyden ja sairauden kysymykset nyt yleensä siinä puhelussa tulee esille ja, miten on luonannut sitten niitten kanssa.

Koronakriisi jättää jälkeensä myös lisääntyntä palvelutarvetta (vrt. Sosiaalibarometri 2021). Järjestöjen edustajat korostavat koronakriisin lisänneen ikäihmisten yksinäisyyttä ja mielenterveyshaasteita, kuten masennusta. Yksin asuvat ikäihmiset ovat jääneet yksin koteihinsa. Toimintakyky on voinut heiketä monin tavoin. Digitaalisista palveluista ei vielä ole ollut kaikille riittävää apua. Korvaavaa toimintaa mietitään jatkuvasti ja myös tuleviin poikkeustilanteisiin varautuen.

”Ja kyllä sitä miettii, että miten jotain ryhmätoimintaa, minkä ihmiset kokevat tärkeäksi ja kokevat, että siitä on hyötyä, niin kyllä sitä miettii, että jos taas tulee se, että ei saa kokoontua, niin miten niitä oikeasti saadaan pidettyä ihmisiä, joilla ei ole digitaalisia laitteita, millä voi pitää yhteyttä. Et kyllä sitä miettii, että miten, koska se on kuitenkin iso merkitys niille, jotka kokee, että saa sieltä sen avun ja tuen ja sellaisen, että kellenelle ryhmätoiminta sopii, niin kyllä sitä miettii, että miten, mikä se tapa sitte on, että saisi sitä jotenkin korvattua.”

Järjestöjen toiminnan tarkastelu koronakriisin aikana vahvistaa järjestöissä tehtävän työn merkitystä erityisesti ikäihmisten hyvinvoinnin tukena ja asiakastarpeiden esiin nostajana. Koronakriisin opit on mahdollista valjastaa hyötykäyttöön ikäihmisten palvelujen kehittämiseksi. Järjestötoimijoiden tavoite on kuunnella ikäihmisten tarpeita ja yhteistyössä muiden sektorin toimijoiden kanssa vastata näihin tarpeisiin kumppanuutta korostaen.

”

**Kolmas sektori olisi se joka olisi siinä, rinnalla varmasti antamassa sitä aikaa, meillä on se periaate kun vanhuksen luo mennään että ei me sieltä lähdetä että kuunnellaan ja, ollaan siellä mikä se, aika vaatii niin se antaa sitä elämänvoimaa ja virkeyttä siihen arkeen, pärjäämistä.**

”

**Ei ihmisten tarvitse tietää kuka jonkun palvelun tekee tai tuottaa. Että onko se kunta vai järjestö vai yritys. Pääasia että ihmiset saa suhteellisen vaivattomasti ja, itselleen sopivalla kustannuksella sen avun jota he kulloinkin tarvitsee.**

# Lähteet

Eronen, A & Hiilamo, H & Ilmarinen, K & Jokela, M & Karjalainen, P & Karvonen, S & Kivipelto, M & Knop, J & Londé, P (2021): Koronakriisi ja palvelujärjestelmän joustavuus. Sosiaalibarometri 2021. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/2021-3-23-SOSTE-julkaisu-Sosiaalibaometri-2021-osa-2-koronakriisi-ja-palvelujarjestelman-joustavuus.pdf>. Viitattu 4.5.2021.

Halava, I & Panzar, M & Lukin, E (2018): Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA). [https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoinnin\\_tulevaisuus](https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoinnin_tulevaisuus). Viitattu 26.4.2021.

Jupp, B. (2000): Working together. Creating a better environment for cross-sector partnerships. Demos.

Le Ber, M & Branzei, O (2010): (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation. Business & Society, Volume 49 Number 1, March 2010 140-172. SAGE Publications 10.1177/0007650309345457, <http://bas.sagepub.com>.

Satakunnan järjestöstrategia 2035. Satakunnan yhteisökeskus. [https://issuu.com/satakunnanyhteisokeskus/docs/satakunnan\\_j\\_rjest\\_strategia\\_2035](https://issuu.com/satakunnanyhteisokeskus/docs/satakunnan_j_rjest_strategia_2035). Viitattu 4.5.2021.

Satakunnan maakuntaohjelma 2018-2021. Satakuntaliitto. [https://satakunta.fi/wp-content/uploads/2020/11/Satakunnan\\_maaakuntaohjelma\\_2018-2021\\_SahkoinenJulkaisu\\_LowRes.pdf](https://satakunta.fi/wp-content/uploads/2020/11/Satakunnan_maaakuntaohjelma_2018-2021_SahkoinenJulkaisu_LowRes.pdf). Viitattu 26.4.2021.

Satakunnan yhteisökeskus. Tulevaisuuden sote-keskukset tarvitsevat kumppaneita. <https://www.yhteisokeskus.fi/sote/>. Viitattu 26.4.2021.

Satasoten verkkosivut. <https://satasote.fi/tietoa-uidistuksesta/>

Sawaga, S & Segal, E (2000): Common Interest, Common Good: Creating value through business and social sector partnerships. California Management Review vol 42. No. 2.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry (2020): JÄRJESTÖTIE TO SOTE-UUDISTUKSESSA Järjestö 2.0 – Järjestöt mukana muutoksessa Tarpeet, tietovarannot ja tiedontuotannon kehittämisen suuntaviivat. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/05/2020-05-SOSTE-julkaisu-Jarjestot-mukana-muutoksessa-Jarjestotieto-sote-uudistuksessa.pdf>

Sydänmaanlakka, P. (2000): Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Kauppakaari.

Tilastokeskus (2021): Kuntien avainluvut. [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien\\_avainluvut/Kuntien\\_avainluvut\\_2021/kuntien\\_avainluvut\\_2021\\_aikasarja.px/table/tableViewLayout1/?rxid=444223df-f91c-4479-891f-5dc-d50b983d2](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut_2021/kuntien_avainluvut_2021_aikasarja.px/table/tableViewLayout1/?rxid=444223df-f91c-4479-891f-5dc-d50b983d2)

Tukeakotiin.fi. <https://tukeakotiin.fi/kumppanuusakatemia/>

Vähätalo, M (2019): Yhdyspinnat ikäihmisten koti- ja omaishoidon verkostossa. KumppanuusAkademia- hanke. <https://satamittari.fi/wp-content/uploads/2021/04/Rajapin- nat-ika%CC%88ihmisten-koti-ja-omaishoidon-verkostossa.pdf>

## Aineiston visualisoinnissa hyödynnettyjä lähteitä:

Kiviniemi, M (2017): Kvalitatiivisen aineiston visualisointi 2: Aikajana. <https://www.linkedin.com/pulse/kvalitatiivisen-aineiston-visualisointi-2-aikajana-mari-kiviniemi/?published=t>.

Kiviniemi, M (2017): Kvalitatiivisen aineiston visualisointi 3: Nelikenttä tai matriisi. <https://www.linkedin.com/pulse/kvalitatiivisen-aineiston-visualisointi-3-nelikent- t%C3%A4-tai-kiviniemi/?published=t>

Roam, D. (2009): Unfolding the Napkin: The Hands-On Method for Solving Complex Problems with Simple Pictures. Portfolio.



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu



**SATAKUNTALIITTO**  
Regional Council of Satakunta

PORIN  
YLIOPISTO-  
KESKUS



Tukea kotiin



KUMPPANUUSAKATEMIA



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehityrahasto

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020