

# KOHTI ASIAKASLÄHTÖISEMPIÄ VAMMAISPALVELUITA

HB-Pirkanmaa-hankkeen loppuraportti

Henkilökohtainen budjetti vammaispalveluissa  
– asiakkaan ja ammattilaisen tukeminen,  
Pirkanmaan alueellinen kokeiluhanke (HB-Pirkanmaa)  
Hankeaika: 1.1.2020 – 31.12.2021



## Sisällys

1. Johdanto .....	3
2. Hankekuvaus .....	3
2.1. Hankkeen tavoitteet .....	4
2.2. Hankkeen toteutus .....	5
2.3. Toimintamallin suunnittelun työpajakokonaisuus.....	6
2.4. Muu hankkeen kehittämistyö.....	7
2.5. Viestintä .....	10
3. Lähtökohdat hankkeelle .....	11
3.1. Tunnistettuja kehittämiskohteita vammaispalveluissa.....	12
3.2. Kokemuksia aiemmista henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluista .....	13
4. Henkilökohtaisen budjetoinnin asiakkaat ja käyttökohteet .....	15
5. Henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisen elementit.....	16
5.1. HB-keskus tukee henkilökohtaista budjetointia .....	18
6. Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi.....	21
6.1. Tunnistetaan toiveet ja tarpeet – asiakas hakee palveluita .....	22
6.2. Oman tuen ja palvelutarpeen arviointi – asiakas valitsee henkilökohtaisen budjetoinnin .....	23
6.3. Asiakkaan aktiivinen rooli palveluiden suunnittelussa ja valinnassa .....	24
6.4. Budjetin määrittely.....	24
6.5. Suunnitelmat ja päätökset.....	25
6.6. Toteutus, seuranta ja arviointi .....	25
7. Ratkaisun avaimet .....	26
7.1. Vammaispalvelut muutoksen mahdollistajina.....	26
7.2. Henkilökohtainen budjetointi palveluntuottajien näkökulmasta.....	29
7.3. Monialaisuus .....	30
7.4. Digitaaliset ratkaisut.....	31
7.5. Toimintamallin jalkauttaminen .....	32
8. Lopuksi .....	33
8.1. Jatkokehittäminen .....	34
8.2. Opit ja palautteet.....	35
Lähteet .....	36
Liitteet .....	37

## 1. Johdanto

Pirkanmaalla osallistuttiin valtakunnalliseen Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhankkeeseen kahdeksan muun alueellisen hankkeen kanssa. Henkilökohtaisessa budjetoinnissa käyttäjä on keskiössä suunnittelemassa, valitsemassa ja päättämässä palvelujensa toteuttamisesta. Henkilökohtaisen budjetoinnin tavoitteena on mahdollistaa yksilölliset palvelun, tuen ja avun ratkaisut.

Pirkanmaan alueellisen Henkilökohtainen budjetti vammaispalveluissa – asiakkaan ja ammattilaisen tukeminen -hankkeen (HB-Pirkanmaa) tavoitteena oli suunnitella ja luoda henkilökohtaisen budjetoinnin toimintamalli sekä keinot tukea asiakasta ja ammattilaista henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa. Tässä loppuraportissa esitellään HB-Pirkanmaa-hankkeen keskeisimmät tulokset, joilla on ollut tarkoitus vastata tunnistettuihin haasteisiin nykyisissä vammaispalveluissa. Loppuraportti on koottu aineistosta, joka on kerätty hankkeen aikana esimerkiksi työpajoista ja muista hankkeen tilaisuuksista.

Aiheen käsittely aloitetaan kuvaamalla hankkeen tavoitteet, toteutus ja lähtökohdat, minkä jälkeen siirrytään henkilökohtaisen budjetoinnin kohderyhmän ja käyttökohteiden kuvailuun. Kerättyyn aineistoon perustuen on laadittu henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisen elementit sekä henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi, jotka ovat kuvattuna luvuissa viisi ja kuusi. Lopuksi eritellään työkaluja ja muutoksia, joita henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönotto edellyttää.

## 2. Hankekuvaus

Pirkanmaan alueellinen vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin hanke (12.10.2020–31.12.2021) oli yksi Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhankkeen yhdeksästä alueellisesta hankkeesta. Valtakunnallista kokeiluhanketta ohjasi sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Kaikki alueelliset hankkeet osallistuivat Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) koordinoimaan valtakunnalliseen kehittämistyöhön. THL on vastannut käsityön koordinoinnista sekä hallituksen esitykseen vaadittavien taustamateriaalien ja tutkimuksen tuottamisesta. Lisäksi THL on koonnut ehdotuksen valtakunnalliseksi HB-malliksi.

Henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhanke perustui pääministeri Marinin hallitusohjelmaan, ja sen tavoitteena oli vahvistaa vammaisten henkilöiden itsemääräämisoikeutta, osallisuutta ja valinnanmahdollisuuksia siten, että apua ja tukea on saatavissa joustavasti elämän eri tilanteisiin ja tarpeisiin kullekin henkilölle parhaiten sopivalla toteutustavalla. Hankkeessa kuvattiin nykyisen lainsäädännön mahdollistamat yksilölliset palvelujen järjestämis- ja toteuttamisratkaisut sekä luotiin säädösluonnoksen muotoon laadittu henkilökohtaisen budjetoinnin malli. THL:n koostama ehdotus HB-mallista luovutetaan STM:lle joulukuussa 2021. (THL 2021a.)

Pirkanmaan alueellisen Henkilökohtainen budjetti vammaispalveluissa – asiakkaan ja ammattilaisen tukeminen -hankkeen (myöhemmin HB-Pirkanmaa) tarkoituksena oli tuottaa tietoa valtakunnalliseen kehitystyöhön kehittämällä henkilökohtaisen budjetoinnin järjestämisen käytäntöjä asiakkaiden tarpeiden ja käytännön tason asiakastyön näkökulmista. Hankkeessa syvennettiin aikaisemmissa hankkeissa opittua sekä tuotettiin täysin uutta tietoa, ratkaisuehdotuksia ja toimintamalleja valtakunnallisen kehittämistyön tueksi. Keskeisenä toimintatapana oli asiakkaiden, ammattilaisten sekä eri sidosryhmien kanssa yhteisesti toteutettu selvitys- ja

kehittämistyö. Hankkeen kohderyhmään kuuluivat kaikki vammaispalvelujen asiakkaat ja asiakasryhmät. Erityisenä kohderyhmänä olivat kuurosokeiden ryhmä, joita on alueella paljon ja joiden kielelliset tarpeet haluttiin hankkeessa huomioida. HB-Pirkanmaa-hankkeen kokonaisbudjetti oli 219 963 euroa.

## Henkilökohtainen budjetointi

THL:n (2021b) määritelmän mukaan henkilökohtaisella budjetoinnilla (HB) tarkoitetaan palvelujen järjestämistapaa, jossa käyttäjä hankkii palveluja hänelle myönnetyllä henkilökohtaisella budjetilla. Se voi olla ainut järjestämistapa tai yksi järjestämistapa muiden rinnalla. Henkilökohtaisessa budjetoinnissa käyttäjä on keskiössä suunnittelemassa, valitsemassa ja päättämässä palvelujensa toteuttamisesta. Budjetoinnin tavoitteena on mahdollistaa yksilölliset palvelun, tuen ja avun ratkaisut. Henkilökohtaisella budjetilla (HB) tarkoitetaan palveluihin käytettävissä olevia varoja, joiden määrä perustuu käyttäjälle myönnettyyn ja hänen yksilöllisen palvelutarpeensa mukaiseen palvelukokonaisuuteen. Henkilökohtaisella budjetilla voidaan vastata vain niihin tarpeisiin, joita varten se on myönnetty.

Henkilökohtaisen budjetoinnin lähtökohtana on henkilön itsensä toiveet ja tarpeet, ja sen tavoitteena on vahvistaa hänen itsemääräämisoikeuttaan, osallisuuttaan ja valinnanmahdollisuuksiaan, ja siten mahdollistaa oman näköinen elämä. Henkilökohtainen budjetointi luo edellytykset toimia yhteiskunnan täysivaltaisena jäsenenä. Henkilökohtaisen budjetoinnin avulla pyritään turvaamaan ja sujuvoittamaan asiakkaiden yksilöllisen tuen saamista ja palveluihin pääsyä. Tavoite on, että vammaispalveluiden palvelusuunnittelussa huomioidaan vahvemmin asiakkaan oma ehdotus ja suunnitelma siitä, millaiset tuen ja palveluiden ratkaisut hän kokee hyödyllisinä, toimivina, mielekkäinä ja omia tavoitteitaan tukevinä. (THL 2021b.)

”Kun Suomessa kehitetään henkilökohtaista budjetointia, täytyy kuvitella maailma, joka on parempi, oikeudenmukaisempi ja kestävämpi, ja suunnata työ kohti sellaista maailmaa.”

- Simon Duffy

## 2.1. Hankkeen tavoitteet

HB-Pirkanmaa-hankkeen tavoitteena oli suunnitella ja luoda järjestämisen malli ja käytännöt, jotka tukevat asiakasta ja ammattilaista henkilökohtaisen budjetoinnin suunnittelussa ja käytössä. Suunnittelun lähtökohtana oli asiakkaan oleminen toiminnan keskiössä. Tavoitteena oli suunnitella yksilöllisesti räätälöity avun ja tuen järjestämistapa ja antaa Pirkanmaan näkökulmaa henkilökohtaisen budjetoinnin Suomen mallin rakentamiseen. Hankkeen päätavoitteet oli jaettu kolmeen teemakokonaisuuteen:

1. Asiakastarpeet ja potentiaaliset henkilökohtaisen budjetin käyttötapa-ukset
2. Ammattilaisten osaamisen ja työskentelyn tukeminen henkilökohtaisen budjetin prosessin toteutuksessa
3. Asiakkaan tukemisen keinot, kanavat ja työkalut henkilökohtaisen budjetin käytössä

Hankkeen ensimmäisen teemakokonaisuuden tavoitteena oli selvittää, millaisia tarpeita ja toiveita asiakkailla on oman elämänsä ja siihen tarvitsemansa tuen järjestämisessä ja käytännön toteutuksessa. Tavoitteena oli lisäksi mallintaa erilaisia henkilökohtaisen budjetoinnin

käyttötapauksia, jotka jäsentävät, minkälaista apua ja tukea henkilökohtaisella budjetoinnilla voidaan ja kannattaa järjestää. Hankkeessa haluttiin myös selvittää, milloin asiakas hyötyy henkilökohtaisesta budjetoinnista verrattuna muihin palveluiden järjestämistapoihin.

Toisen teemakokonaisuuden tavoitteena oli mallintaa vammaispalveluiden ja henkilökohtaisen budjetoinnin asiakasprosessi sekä siihen keskeisesti liittyvät työvaiheet ja tehtäväsivallöt. Tavoitteena oli myös tunnistaa henkilökohtaisen budjetoinnin asettamat edellytykset ammattilaisten osaamiselle, toimintaprosesseille sekä työkaluille ja tietojärjestelmille. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli luoda keinoja, käytäntöjä ja työkaluja, joilla voidaan helpottaa ja yhtenäistää ammattilaisten työskentelyä henkilökohtaisen budjetoinnin soveltuvuuden tunnistamisessa, erilaisten vaihtoehtojen ja budjetin arvon suunnittelussa ja viestimisessä asiakkaalle sekä henkilökohtaisen budjetoinnin toteutusprosessin hallinnassa.

Hankkeen kolmannen teemakokonaisuuden tavoitteena oli selvittää, millaista neuvontaa, ohjausta ja tukea erilaiset henkilökohtaisen budjetoinnin asiakkaat kaipaavat henkilökohtaisen budjetin käyttämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli mallintaa asiakastarpeita vastaava neuvonnan, ohjauksen ja tuen sekä erilaisten työkalujen ja teknologisten ratkaisujen kokonaistarjoama sekä selvittää, mitkä näistä palveluista ja ratkaisuista olisi mahdollista toteuttaa keskitetysti alueen yhteisinä palveluina maakunnallisen keskuksen toimesta.

Hankkeen pienistä henkilöstöresursseista ja hankkeen lyhyestä ajasta huolimatta hankkeen tavoitteet saavutettiin Pirkanmaalla pääosin hyvin. Hankkeessa pystyttiin nostamaan tuotoksena muun muassa henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamiseen tarvittavat elementit sekä kuvaamaan asiakkaan palvelupolku henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa, vaikka yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi budjetin laskemisesta ei pystytty tuottamaan. Hanketiimin kokoonpanon monipuolinen tietotaito auttoi edistämään hanketta suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sillä saatiin korvattua hyvin puuttuvia henkilöstöresursseja.

## 2.2. Hankkeen toteutus

HB-Pirkanmaa-hanke käynnistyi lokakuussa 2020, jolloin järjestettiin hankkeen käynnistymistilaisuus osatoteuttajakuntien vammaispalveluille sekä mukana oleville vammaisjärjestöille. Hankkeen alussa kartoitettiin verkostoja ja sidosryhmiä, jotta kaikki oleelliset tahot saatiin mukaan hankkeen toteutukseen. Hankkeelle perustettiin projektiryhmä, johon koottiin osallistujia niin kuntien vammaispalveluista, Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskukselta (myöhemmin maakunnallinen keskus), Pirkanmaan liitosta sekä yhteistyötahoilta, kuten Kehitysvammaisten palvelusäätiö sr:n (myöhemmin KVPS) Suunnasta sekä Kelasta.

Palkattuna henkilöstönä hankkeessa toimi Sirpa Vallittu-Corell täysiaikaisena hankepäällikkönä lokakuun 2021 loppuun asti ja osa-aikaisena vuoden 2021 loppuun. Keväällä 2021 sosiaalityön harjoittelija Sanni Saunavaara Tampereen yliopistosta toteutti kolmen kuukauden harjoittelun hankkeessa ja toimi projektisuunnittelijana hankkeen loppuvaiheessa neljän kuukauden ajan aluksi täysiaikaisena ja lopuksi osa-aikaisena. Ulkoista asiantuntijatukea hankittiin KVPS:ltä 1–2 päivää viikossa; suunnittelija Elisa Nappa tuki hankkeen suunnittelua ja toteutusta aikavälillä 1.1.–31.12.2021.

Hankkeen kolmeen teemakokonaisuuteen rekrytoitiin hankekoordinaattoreita hankkeeseen sitoutuneista kunnista. Meneillään olevan sote-uudistuksen ja suuren työkuorman vuoksi hankekoordinaattoreita ei saatu rekrytoitua. Heidän osuuttaan korvasi hankepäällikkö ja sitä korvattiin myöhemmin ulkoisella asiantuntijahankinnalla KVPS:ltä sekä sosiaalityön opiskelijalla Tampereen yliopistosta harjoittelijan sekä myöhemmin projektisuunnittelijan rooleissa.

Hankkeeseen perustettiin asiakaskehittäjäryhmä, jonka osallistujien valinnassa huomioitiin mahdollisimman laaja näkökulma palveluiden käyttäjiltä mukaan lukien hankkeen erityiskohderyhmänä olleet kuurosokeat. Asiakkaille haluttiin tarjota turvallinen paikka omien rehellisten mielipiteiden esilletuomiseen ja siksi työpajojen aiheet olivat erikseen heidän kommentoitavanaan. Hankkeelle nimettiin osa-aikainen osallisuus- ja verkostokoordinaattori maakunnallisesta keskuksista, joka vastasi asiakaskehittäjäryhmien tapaamisista sekä yhteydenpidosta asiakkaisiin. Hankkeessa hyödynnettiin tarvittaessa myös maakunnallisen keskuksen asiakasosallisuusryhmää.

Hankkeessa kerättiin tietoa kehittämistyön pohjalle aiemmista henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeista sekä toteuttamalla kyselytutkimus hankkeen osatoteuttajakuntiin. Lisäksi tietoa kerättiin sosionomiopiskelijan hankkeelle toteuttaman opinnäytetyön sekä kuntoutusohjaajaopiskelijan hankkeelle tekemän digitaalisuutta koskevan selvityksen myötä. Hankkeessa koottiin Pirkanmaan alueen nykytilan kuvaus THL:n pyynnöstä ja se on raportin liitteenä 1.

Hanketta edistettiin pääasiassa työpajatyöskentelyllä, johon kutsuttiin hankkeen osatoteuttajakuntien vammaispalveluiden ja vammaisjärjestöjen lisäksi maakunnallinen keskus sekä muita sidosryhmiä. Työpajojen lisäksi hanketyö keskittyi hankkeelle perustetun asiakaskehittäjäryhmän toimintaan sekä kuntien edustajien pienryhmätyöskentelyyn. Kaikki hankkeen tilaisuudet järjestettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -sovelluksella vallitsevan COVID-19-epidemian vuoksi. Hankkeen alku painottui henkilökohtaisen budjetoinnin ideologiaan, hankkeen tavoitteiden kuvaamiseen sekä henkilökohtaisen budjetoinnin konkretiaan Suomessa.

### 2.3. Toimintamallin suunnittelun työpajakokonaisuus

Keväällä 2021 käynnistettiin seitsemän työpajan kokonaisuus, jonka tarkoituksena oli tarkastella henkilökohtaisen budjetoinnin prosessia osio kerrallaan, niihin liittyviä tehtäviä ja toimenpiteitä sekä mukana olevia henkilöitä ja tahoja. Tavoitteena työpajasarjalle oli mallintaa henkilökohtaisen budjetoinnin prosessia vammaispalveluissa.

Työpajasarjan pohjaksi laadittiin henkilökohtaisen budjetoinnin kokonaisuus, niin sanottu HB-kiekko (kuva 1), jossa hyödynnettiin englantilaisen filosofin ja sosiaalipalveluiden uudistajan Simon Duffyn kansalaisuuden avaimia (englanniksi Keys to Citizenship), joita ovat koti, vapaus, tuki, raha, rakkaus, merkitys ja elämä. Kansalaisuuteen kuuluu omaehtoisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaa elämää koskeviin päätöksiin. Kansalaisuuden avaimet tukevat tätä huomioiden ihmisen elämän kokonaisvaltaisesti, ei pelkästään palveluiden näkökulmasta. Toteutuessaan kansalaisuuden avaimet tukevat asiakkaan oman elämän suunnittelua ja toteutusta, ja siten asiakkaan täyttä kansalaisuutta. Työpajojen pohjana käytettiin lisäksi asiakkaan palvelupolun vaiheita vammaispalveluissa.



Kuva 1: Työpajatyöskentelyn pohjaksi rakennettu kokonaisuus, niin sanottu HB-kiekko, josta tehtiin myös esittelyvideo hankkeen Howspace-työtilaan. Kuva: Canva.

## 2.4. Muu hankkeen kehittämistyö

Hankkeen kolmeen teemakokonaisuuteen perustettiin ensisijaisesti hankkeen osatoteuttajakuntien vammaispalveluiden henkilöstöstä pienryhmät tukemaan työpajatyöskentelyä. Ensimmäiseen, asiakkaan tarpeita koskevan teemakokonaisuuden pienryhmään, mukaan kutsuttiin myös vammaisjärjestöjen edustajia. Pienryhmissä käsiteltiin muuan muassa työpajoista nouseita yksittäisiä aiheita, esimerkiksi vammaispalveluissa tunnistettuja väliinputoaja-asiakkaita, nykyistä vammaispalvelurakennetta sekä uuden toimintamallin jalkauttamisen suunnitelmaa. Hankkeen resurssien vuoksi toisen ja kolmannen teemakokonaisuuden pienryhmät yhdistettiin hankkeen loppuajalle yhdeksi ryhmäksi.

Työpajojen, pienryhmien ja asiakaskehittäjäryhmän lisäksi hankkeessa tehtiin monipuolista yhteistyötä muiden alueellisten henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeiden kanssa yhtymäpintojen löytämiseksi. Alueellisten hankkeiden kesken pohdittiin yhdessä hanketyössä esiin nouseita teemoja sekä järjestettiin yhteistyötilaisuuksia. Keskeisiä yhteistyökumppaneita tilaisuuksien järjestämisessä olivat KVPS:n henkilökohtaisen budjetoinnin keskus Suunta sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus Eksote), Päijät-Hämeen sekä Uudenmaan ja Etelä-Hämeen erityishuolto- ja palvelualueiden (myöhemmin Eteva) alueelliset henkilökohtaisen budjetoinnin



hankkeet. Tilaisuuksia järjestettiin niin kuntien vammaispalveluiden työntekijöille ja vammaispalvelupäälliköille kuin palveluntuottajille. Hankkeesta osallistuttiin valtakunnalliseen työskentelyyn ja THL:n toteuttamaan sosiaalityön tutkimukseen sekä toteutettiin verkostotyötä muiden vammaispalveluita koskevien hankkeiden, vammaispalveluiden palveluntuottajien sekä Kelan kanssa. Monipuolisella yhteistyöllä tavoiteltiin laajempaa näkökulmaa henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämiseen sekä monialaisen yhteistyön vahvistamista asiakkaan parhaaksi. Hankkeessa järjestetyt tilaisuudet, pois lukien pienryhmien, asiakaskehittäjien tai projekti- ja ohjausryhmän tapaamiset, on listattu taulukkoon 1.

#### HANKKEEN AIKANA JÄRJESTETYT TILAISUUDET

10/2020	Kuntatapaaminen HB-Pirkanmaa
11/2020	HB:n haasteet ja mahdollisuudet -työpaja
12/2020	Taloutta ja ihmislähtöisyyttä -työpaja
01/2021	Maksatusklinikka
01/2021	HB ajattelu- ja toimintatapana -työpaja 1/2 yhteistyössä Eksoten alueellisen hankkeen ja KVPS:n kanssa
02/2021	HB ajattelu- ja toimintatapana -työpaja 2/2 yhteistyössä Eksoten alueellisen hankkeen ja KVPS:n kanssa
02/2021	Yksilölliset tarpeet vammaispalveluissa -työpaja
03/2021	Uutta kohti -työpaja
04/2021	Toive ja tarve -työpaja
04/2021	Vapaus valita -työpaja
05/2021	Aktiivinen asiakas -työpaja
05/2021	Budjetti-työpaja
05/2021	Vastuulliset palvelut -webinaari yhteistyössä Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden sekä KVPS:n kanssa
06/2021	Suunnitelmat-työpaja
06/2021	Päätökset-työpaja
06/2021	Toteutus-työpaja
08/2021	Ihmislähtöisen toiminnan ideologiaa vammaispalveluissa -webinaari yhteistyössä Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden kanssa
08/2021	Ihmislähtöisten palvelujen kehittäminen palveluntuottajien näkökulmasta -webinaari yhteistyössä Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden ja KVPS:n kanssa
09/2021	Valta, vastuu & osaaminen -webinaari yhteistyössä Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden kanssa
10/2021	Asiakas keskiössä – Monialaisen asiakastyön vahvistaminen 1/2 yhteistyössä Etevan alueellisen hankkeen, Kelan sekä KVPS:n kanssa
10/2021	Asiakas keskiössä – Monialaisen asiakastyön vahvistaminen 2/2
12/2021	Loppuwebinaari yhteistyössä Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden ja KVPS:n kanssa

Taulukko 1: Hankkeen aikana järjestetyt tilaisuudet

Henkilökohtaisen budjetoinnin mallia on kehitetty linjassa Pirkanmaan Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen (myöhemmin PirSOTE) kanssa, jonka kanssa Pirkanmaan HB-hankkeella oli yhteinen hankehakemus. PirSOTE-hankkeessa huomioidaan väestön ikääntymisen ja verotulojen vähenemisen aikaansaava tarve palveluiden järjestämistavan muuttamiseen sekä muutostarpeet lainsäädännössä. PirSOTE-hankkeessa palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti ja



hankkeen tavoitteena on muun muassa se, että asiakas saa oikeita palveluita oikeaan aikaan ja sujuvasti. Tässä kokonaisuudessa myös henkilökohtainen budjetointi nivoutuu palveluiden saatavuuteen ja monipalveluasiakkaisiin. Alueella edistetään laajemmin samoja tavoitteita kuin henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeessa esimerkiksi asiakkaan verkoston eli minun tiimini osalta. (Pirkanmaan liitto 2021; Valtioneuvosto 2021.)

Kuntien vähäisempi osallistuminen haastoi hankkeen edistämistä koko hankkeen ajan, koska muutoksen hyvä toteutus edellyttää muutosta koskevan tahon tiivistä mukana oloa. Alun perin suunnitelmiin kuului noin yhden kuukauden työmäärä osatoteuttajakuntaa tai kuntien yhteistoiminta-alueita kohden, mutta se ei toteutunut. Syyksi jättäytymiseen pois henkilökohtaisen budjetoinnin toimintamallin kehittämistyöstä kerrottiin muun muassa liian vähäiset tai muutuneet henkilöstöresurssit sekä muu päällekkäinen hanketyö. Myös Pirkanmaan vammaisneuvostot -verkoston oli tarkoitus osallistua hanketyöhön, mutta hankkeen pienten henkilöstöresurssien vuoksi verkostoituminen ei toteutunut suunnitelman mukaisesti. Vammaisneuvostot kutsuttiin kuitenkin Howspace-yhteistyötilaan, jossa näkyi hankkeen toteutus, tulevat tilaisuudet sekä saadut tulokset.

#### HANKKEEN TILAISUUKSIEN PUHUJAVIERAAT

Esa Nordling, THL:n mielenterveyden edistämisen kehittämispäällikkö  
Heidi Hautala, KVPS:n Itsemääräämisoikeuden vahvistamisen projektipäällikkö  
Jorma Niemelä, Doktriinin kouluttaja, konsultoija, konseptoija ja tutkija  
Josefina Riuttala, Tampereen kaupungin Projektitoimiston kehittämiskoordinaattori  
Katja Burakoff, Kehitysvammaliiton Tikoteekin asiantuntija ja puheterapeutti  
Katja Puranen, TwoStepin tanssi-liiketerapeutti, psykiatrinen sairaanhoitaja, tanssinopettaja ja yrittäjä  
Maarit Vinni, THL:n HB-hanketoimiston kehittämispäällikkö  
Marjukka Turunen, Kelan johtava asiantuntija  
Milja Koljonen, PirSOTEn sosiaalihuollon toiminnallinen muutos -hankkeen projektipäällikkö  
Nina Jäätteenmäki, Kelan Kesksen vakuutuspiirin etuuskäsittelypäällikkö, vammaisetuudet  
Petteri Kukkanieniemi, KVPS:n kehittämispäällikkö  
Raul Soisalo, Suomen Psykologisen Instituutin asiantuntija, psykoterapiakouluttaja ja tutkija  
Riitta Hakoma, Eksoten vammaispalvelujen johtaja  
Sirkka Rousu, sosiaalityöntekijä, ammatillinen opettaja ja hallintotieteiden tohtori  
Stina Sjöblom, THL:n HB-hanketoimiston erikoistutkija  
Terhi Määttä, Eksoten Ihmislähtöinen HB -hankkeen projektipäällikkö  
Tiina-Maija Mattila, Tampereen kaupungin Projektitoimiston projektiasiantuntija

Lämmin kiitos jokaiselle vieraalle!

Taulukko 2: Hankkeen tilaisuuksien puhujavieraat.

Hanketta toteutettiin ketterää menetelmää käyttäen osittamalla työskentely pienempiin osiin ja lyhyisiin ajanjaksoihin, koska prosessin eteneminen ohjasi hankkeen seuraavia vaiheita. Lopputulosta ei voinut tietää etukäteen, vaan esimerkiksi asiakkailta saadut mielipiteet ohjasivat henkilökohtaisen budjetoinnin mallin suunnittelun vaiheita sekä työpajoista saatujen

kokemusten ja palautteiden pohjalta suunniteltiin seuraavaa työpajaa. Tiedonkeruuseen käytettyjä menetelmiä vaihdeltiin tarvittaessa hankkeen aikana, jotta saatu tieto oli mahdollisimman kattavaa hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Saadut tulokset dokumentoitiin systemaattisesti niin, että hankkeen lopussa materiaali oli koottuna yhdeksi Word-tiedostoksi (liite 4). Hankkeen etenemisestä raportoitiin kuukausittain hankepääällikön toimesta Tampereen kaupungin ylläpitämään Kehittämissalkku-järjestelmään sekä STM:n Hankesalkkuun. Hankkeen tilaisuuksiin osallistui kattava joukko asiantuntevia puhujavieraita, jotka toivat monipuolisesti erilaisia näkökulmia henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämiseen (taulukko 2).

## 2.5. Viestintä

HB-Pirkanmaa-hankkeeseen ei ollut määritelty erillistä budjettia viestintään, vaan viestintään liittyvä työ toteutettiin osana hanketyötä. Viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi hankepääällikkö, joka huolehti, että valtakunnallisen hankkeen ohjeistus ja toimintamalli toteutuvat niin hankkeen sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Tärkeimpiä viestinnän keinoja olivat hankkeessa järjestetyt tilaisuudet ja tapaamiset, joissa jaettiin tietoa hankkeen etenemisestä. Viestinnässä pyrittiin huomioimaan kohderyhmä mahdollisimman hyvin kiinnittämällä huomiota käytetyn materiaalin sekä loppuraportin saavutettavuuteen.

Hankkeeseen perustettiin Tampereen kaupungin organisaation sisäinen Microsoft Teams -tiimi, jonne kerättiin muun muassa kokousmuistioita, taloushallinnon dokumentteja ja muuta hankemateriaalia. Ajankohtaisista hankkeen asioista tiedotettiin verkostolle sähköpostitse, sekä hankkeen sisäisessä että THL:n ylläpitämässä yhteistyötilassa ja erilaisissa tilaisuuksissa niin valtakunnallisesti kuin alueellisesti. Lisäksi hankkeen viestinnässä hyödynnettiin maakunnallisen keskuksen Mainiot maakunnalliset -blogia. Hankepääällikkö tiedotti henkilökohtaisilla Twitter- ja LinkedIn-tileillään esimerkiksi hankkeen tilaisuuksista.

Kaikkia hankkeeseen osallistuneita palvelemaan ja hankkeen toteuttamaa suunnittelutyötä tukemaan perustettiin KVPS:n hallinnoima Howspace-yhteistyötila, jonne kutsuttiin kaikki hankkeeseen osallistuneet tahot. Yhteistyötilaan koottiin ajankohtaisten asioiden lisäksi muun muassa työpajojen materiaalit, tallenteet puhujavieraiden osuuksista sekä heidän esittämänsä materiaali. Lisäksi yhteistyötilaan vietiin alkuperäiset yhteistyöalustat (Flinga ja Mentimeter), joita käytettiin työpajojen työskentelyssä ja joiden avulla tarjottiin kaikille jatkuva mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Howspace-yhteistyötila oli auki lokakuun 2021 loppuun asti.

THL:n hankkeelle toimittama roll-up-mainosteline oli näkyvillä koko hankkeen ajan, aluksi Tampereen kaupungin vammaispalveluiden sekä maakunnallisen keskuksen yhteisissä asiakastiloissa ja myöhemmin maakunnallisen keskuksen tiloissa. Lisäksi kaikkiin hankkeeseen sitoutuneisiin kuntiin tai kuntien yhteistoiminta-alueille postitettiin THL:n toimittama hankkeen mainosjuliste laitettavaksi näkyville vammaispalveluiden asiakastiloihin.

Hankkeen tuotoksista tilattiin Markkinointiviestintä Atomi Oy:ltä esite, joka kokoaa oleellisen tiedon hankkeesta ja sen tuotoksista helposti luettavaan muotoon ja jota jaetaan laajasti hankkeen verkostolle. Esite on sekä sähköisessä muodossa, mutta myös taittoversiona, jonka on tarkoitus toimia hankkeen verkostolle tukena henkilökohtaisesta budjetoinnista viestittämisestä eteenpäin. Esitteessä huomioidaan saavutettavuus, mutta myös selkokieli, jotta se palvelee

laajasti eri kohderyhmiä. Hankkeen lopussa kootaan lisäksi Innokylä-sivustolle hankkeen toteuttamaa kehittämistyötä ja saatuja tuotoksia.

Hankkeen henkilöstöresurssit vaikuttivat viestintäsuunnitelmiin, joista kaikkia ei pystytty täysin toteuttamaan. Hankkeeseen perustetun Howspace-yhteistyötilan nähtiin palvelevan parhaiten ajankohtaisten asioiden tiedottamisessa. Yhteistyötilan käyttöaste jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi ja vain pieni määrä kutsutuista vieraili sivustolla. Yhteyden saaminen osatoteuttajakuntiin sähköpostitse oli haastavaa. Koska hankkeen viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen toteutui pitkälti yksin hankepäällikön toimesta, ei viestintää ollut mahdollista toteuttaa monipuolisemmin. Tiedossa ei ole, kuinka osatoteuttajakuntien omia sivustoja tai sosiaalisen median kanavia on hyödynnetty hankkeen ajankohtaisten asioiden jakamiseen eteenpäin.

### 3. Lähtökohdat hankkeelle

Pirkanmaalla on tahtotilaa ja hyvät edellytykset henkilökohtaisen budjetoinnin ja vammaispalveluiden kehittämiseksi. Maakunnasta on osallistuttu henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämiseen aiemmin muun muassa Avain kansalaisuuteen -hankkeessa sekä palvelusetelikeilussa. Kuntia, joissa hyödynnetään henkilökohtaisen budjetoinnin ideaa, on Pirkanmaalla vielä vähän, mutta joitain yksilöllisemmin räätälöityjä palveluita on toteutettu erityisesti korvaamalla työ- ja päivätoimintaa muulla palvelulla. Palveluseteli on maakunnassa käytössä yleisemmin.

HB-Pirkanmaa-hankkeeseen sitoutui lautakuntapäätöksin 19 Pirkanmaan 23 kunnasta (taulukko 3), joista osa kuntien yhteistoiminta-alueena. Kahdeksan vammaisjärjestöä, Invalidiliitto ry, Kehitysvammaisten Palvelusäätiö sr, Kynnys ry, Neuroliitto ry, Näkövammaisten liitto ry, Suomen CP-liitto ry, Suomen Kuurosokeat ry sekä Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry, ovat olleet myös mukana hankkeen toteutuksessa ja tuomassa vammaisten henkilöiden ääntä kehittämistyöhön.

Pirkanmaalla on toimiva alueellinen yhteistyörakenne vammaispalveluiden kehittämiseksi. Maakunnan kaikkia kuntia yhteisesti palveleva ja kuntien yhteisesti rahoittama Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus (maakunnallinen keskus) vastaa tällä hetkellä esimerkiksi erityisryhmien ja ikäihmisten perhehoidon koordinoinnista, henkilökohtaisen avun työnantajamallin työnantajien ohjauksesta, neuvonnasta ja palkanmaksusta, henkilökohtaisen avun ostopalvelumallin yhteishankinnasta, henkilökohtaisen avun ostopalvelusopimusten koordinoinnista ja palvelusetelitoiminnan ylläpidosta sekä näiden osalta asiakkaiden ohjauksesta ja neuvonnasta. Maakunnallisen keskuksen vastuulle on suunniteltu myös kaikenikäisten omaishoidon tuen kokonaisuuden koordinointi. Lisäksi maakunnallisen keskuksen kautta koordinoidaan alueella vammaispalveluihin liittyvää yhteistä kehittämistä ja sotevalmistelua. Myös tämä HB-Pirkanmaa-hanke toteutettiin maakunnallisen keskuksen puitteita sekä sen olemassa olevia verkostoja ja resursseja hyödyntäen.

#### OSATOTEUTTAJAKUNNAT

Akaa	Pirkkala
Hämeenkyrö	Punkalaidun
Juupajoki	Pälkäne
Kangasala	Sastamala
Kihniö	Tampere
Lempäälä	Urjala
Mänttä-Vilppula	Valkeakoski
Nokia	Vesilahti
Orivesi	Ylöjärvi
Parkano	

Taulukko 3: Hankkeeseen sitoutuneet kunnat Pirkanmaalla.

Tampereen ja Oriveden yhteistoiminta-alueella toimii Tampereen Kotitori, jonka toimintaideaa hyödynnettiin hankkeessa henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin ja siihen tarvittavien toimijoiden suunnittelussa. Kotitori toimii palveluintegraattorina, kokoaa kotona asumista tukevien palveluntuottajien verkoston sekä tuottaa neuvonta- ja ohjauspalveluita. Kotitorin palveluneuvonta auttaa löytämään erilaisia palveluita ja auttaa esimerkiksi kotitalousvähennyksen hakemisessa sekä erilaisten lomakkeiden ja Kelan hakemusten täyttämässä. Kotitorin tehtäviin kuuluu lisäksi Laitetorin ylläpito ja kehittäminen sekä muutosjohtamisen tukeminen. (Tampereen Kotitori 2021.)

HB-Pirkanmaa-hankkeessa kehitetty henkilökohtaisen budjetin toimintamalli edistää vammais- palveluiden järjestämisen tapaa ja kulttuuria, jota kohti Pirkanmaalla on muutoinkin suunniteltu siirtyä sote-muutosten myötä. Yleisenä tavoitteena on lisätä palveluiden joustavuutta ja niiden asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkaan valinnanmahdollisuuksia hyödyntäen neuvonnan ja asiakasohjauksen toimintamallien sekä palveluintegraattoritoiminnan etuja.

### 3.1. Tunnistettuja kehittämiskohteita vammaispalveluissa

Vammaispalveluiden tavoitteena on yksilöllisten ja sopivien palveluiden järjestäminen sekä vammaisten henkilöiden tasavertaisuuden edistäminen suhteessa muihin kansalaisiin. Hankkeessa tuli esille, että nykyisten vammaispalveluiden koetaan toimivan osalle asiakkaista hyvin, mutta kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin ei tällä hetkellä pystytä vastaamaan. Vammaispalveluiden haasteet johtuvat sekä palveluiden saatavuuteen ja sisältöön liittyvistä haasteista että kuntien ja palveluntuottajien rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyvistä asioista.

Vammaispalveluiden haasteina nähdään palveluiden saatavuuden vaihtelut eri puolilla Pirkanmaata sekä kuntien erilaiset taloudelliset tilanteet, jolloin saatavilla olevat palvelut eivät aina riitä vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Haasteita sopivien palveluiden järjestämisessä on tunnistettu esimerkiksi henkilökohtaisen avun, työ- ja päivätoiminnan, asumisen, kulketuspalveluiden, perhehoidon sekä tilapäishoidon osalta. Vaikka sopiva palveluntuottaja olisi tiedossa, ei palveluntuottajalla välttämättä ole asianmukaisia lupia vammaispalvelun tuottamiseksi. Palveluntuottajilla saattaa olla myös suppea palveluvalikko tai riittämättömät henkilöstöresurssit esimerkiksi henkilökohtaisten avustajien tai lähihoitajien suhteen. Palveluntuottajat määritellään pitkälti kilpailutusten kautta, minkä takia asiakas ei välttämättä voi saada palvelua haluamaltaan palveluntuottajalta. Tällaisissa tilanteissa asiakas voi valita olla käyttämättä palvelua kokonaan. Varsinkin haastavimmissa ja monimutkaisimmissa tapauksissa ratkaisujen löytäminen voi olla vaikeaa. Myös asiakkaille, joilla on enemmän voimavaroja, voi olla haastavaa löytää sopivia palveluita.

Asiakkaiden tarpeisiin voi olla vaikeaa vastata myös siksi, ettei henkilökohtainen budjetointi ole vielä kaikissa kunnissa käytössä, ja työntekijät kokevat yksilöllisten ratkaisujen osa-alueen kapeaksi. Haasteeksi tunnistettiin myös käsitys yhdenvertaisuudesta: yhdenvertaisuus voidaan ymmärtää tarkoittavan ”samaa kaikille”, ja tätä voidaan käyttää perusteluna sille, miksi yksilölliset ratkaisut eivät ole mahdollisia. Lakeja voidaan tulkita monella eri tavalla, ja tämä voi asettaa asiakkaat eriarvoiseen asemaan. Hankkeessa nostettiin esiin myös oikaisuvaatimusten ja reklamaatioiden lisääntynyt määrä, mikä sitoo henkilöstöresursseja. Henkilökohtainen budjetointi nähdään keinona vähentää reklamaatioiden määrää ja siten vapauttaa työntekijöiden aikaa asiakastyöhön.

Eri tavoitteiden (kunta, asiakkaat, tuottajat, talous) yhteensovittaminen on osittain onnistunut, mutta siihen liittyy myös haasteita. Palveluiden vaikuttavuuden arviointia tehdään alueen vammaispalveluissa vähän. Kentällä tunnustetaan tarve erilaisille kyselyille, mittareille, asiakasfoorumeille sekä tilastoinnille, mutta tiedon keräämistä ei toteuteta tällä hetkellä kovin systemaattisesti. Vammaispalveluiden työntekijöiden tämänhetkinen työkuorma vaikuttaa myös asiakkaan saamaan neuvontaan ja tukeen. Suuri työkuorma rasittaa myös työntekijöitä, mikä näkyy muun muassa työntekijöiden suurena vaihtuvuutena ja rekrytointivaikeuksina. Työntekijöiden vaihtuessa myös arvokasta tietoa ja osaamista voi kadota, ja on tärkeää, että kokeneiden työntekijöiden ammattitaitoa on mahdollista hyödyntää päätöksenteossa.

### Palveluiden väliinputoajat

Esimerkiksi edellä mainittujen haasteiden takia syntyy niin sanottuja väliinputoaja-asiakkaita. Väliinputoajilla viitataan asiakkaisiin, joiden tarve palveluille on tunnustettu, mutta joiden tarpeisiin ei nykyisessä palvelujärjestelmässä pystytä vastaamaan. Hanketyössä vammaispalveluiden väliinputoajiksi on nimetty muun muassa vammaiset henkilöt, joilla on mielenterveyden häiriöitä, päihdeongelmia tai neuropsykiatrisia haasteita, aggressiivisesti käyttäytyvät tai ikään-tyneet vammaispalveluiden asiakkaat sekä syrjäytyneet kehitysvammaiset nuoret. Joillekin vammaispalveluiden asiakkuus voi myös aiheuttaa leimautumista, mikä voi johtaa palveluiden ulkopuolelle jättäytymiseen. Esimerkiksi lievästi kehitysvammaiset nuoret eivät välttämättä sa- maistu heille tarjotun palvelun kohderyhmään.

On havaittu, että vammaisilla henkilöillä on vaikeuksia saada tarvitsemiaan palveluita muun kuin vammaispalvelulain tai kehitysvammalain perusteella. Voi olla, että kriteerit esimerkiksi vammaispalvelulain mukaisen palvelun saamiselle eivät täyty, mutta palveluita ei saada myöskään sosiaalihuoltolain perusteella. Vammaisten henkilöiden voi myös olla vaikeaa saada mielenterveyspalveluita. Lisäksi asiakasprosesseissa nähdään tarvetta selkiyttämiseksi, koska mukana on usein monia tahoja, mikä aiheuttaa prosessien ja palvelujärjestelmän pirstaloitumista. Voi olla esimerkiksi epäselvää, kuka on päävastuussa asiakkaan asian hoitamisesta. Palveluiden väliin putoaminen on keskeinen palvelujärjestelmän haaste, minkä takia siihen haluttiin paneutua myös hankkeessa.

Monille asiakkaille nykyiset vammaispalvelut toimivat kuitenkin hyvin ja kehittämistä vammais- palveluiden suhteen on alueella tehty paljon. Palveluiden koordinoinnin ja tiedonhallinnan kes- kittäminen maakunnalliseen keskukseseen on nähty vähentäneen palveluiden ja tiedon pirstalei- suutta, ja esimerkiksi palvelutarpeen arviointia on viime aikoina kehitetty Pirkanmaalla. Hyvänä ja välttämättömänä vammaispalveluiden järjestämisessä koetaan olemassa oleva palveluva- likko, jonka ympärille työntekijän on helpompi luoda yksilöllisiä suunnitelmia. Hyvää on myös ammattilaisten osaaminen, palvelutarpeen arvioinnin tarkka toteutus sekä pitkäaikaiset asia- kassuhteet. Pitkäaikainen henkilökunta mahdollistaa kehittämisen, ja hyvien käytäntöjen sekä tiedon jakaminen nähdään hyödyllisenä.

## 3.2. Kokemuksia aiemmista henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluista

Henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämistyön pohjalle kartoitettiin aiempien hankkeiden asia- kas- ja ammattilaisnäkökulmia, joita käytettiin hankkeen toteuttamisen suunnittelussa. Kartoi- tus toteutettiin Tiedän mitä tahdon!, Avain kansalaisuuteen sekä Osallisuuden varmistaminen

ja syrjäytymisen ehkäiseminen vammaissosiaalityön asiakasprosessissa (VamO) -hankkeiden ja Henkilökohtaisen budjetin palvelusetelikokeilun kyselytutkimusraportin tuloksista. Lisäksi hankkeessa perehdyttiin Eksoten kokemuksiin henkilökohtaisesta budjetoinnista, koska Eksotessa henkilökohtainen budjetointi on ollut palveluiden järjestämistapana jo yli kymmenen vuoden ajan.

#### HYÖDYT

- Henkilökohtainen budjetointi on mahdollistanut asiakaskohtaisen työskentelyn.
- Ajattelutavat ovat muuttuneet ja laajentuneet.
- Suhde asiakkaisiin on syventynyt.
- Työntekijällä on enemmän vapautta ja luovuutta ratkaisu- ja palveluvaihtoehtojen etsimisessä.
- Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä on kasvanut, kun asiakkaiden tarpeisiin on pystytty vastaamaan.
- Oikea-aikaisuus suhteessa tuen ja palveluiden tarpeeseen on parantunut.
- Henkilökohtaisen budjetin kanssa työskentely on vaatinut esimerkiksi enemmän selvittelyä kuin ennen, mutta pitemmällä aikavälillä työajan tarve on nähty vähentyvän.
- Yhteistyö palveluntuottajien kanssa on koettu toimineen hyvin.
- Henkilökohtainen budjetointi on lisännyt työntekijöiden kustannustietoisuutta.
- Pilottiasiakkailla henkilökohtainen budjetointi on todettu kustannustehokkaaksi, koska palvelut sekä niihin käytetty raha kohdentuvat paremmin.
- Asiakastytyväisyys on lisääntynyt henkilökohtaisen budjetoinnin myötä.

#### HAASTEET

- Oikeanlaiset järjestelmät puuttuvat ja budjettien ajantasainen seuranta on haastavaa.
- Omatyöntekijä ei pääse ajantasaisiin maksutapahtumiin, eivätkä ne ohjaudu kunnan järjestelmiin.
- Asiakkaalla ei ole ajantasaista tietoa budjetistaan.
- Organisaatioiden painopiste on palvelu- ja asiantuntijaorientaatiossa eikä asiakaslähtöisyydessä; rakenteet eivät tue asiakkaan kokonaisvaltaista kohtaamista.
- Organisaatioiden joustamattomuus hankaloittaa henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönottoa.
- Tietoa tavoitteiden saavuttamisesta ja toimintakyvyn muutoksista ei ole tai seuranta ja valvonta on kirjavaa.
- Suuret asiakasmäärät ja rajalliset resurssit hankaloittavat muutosten läpiviemistä ja käyttöönottoa.
- Budjetti on vaikea määrittää, sisäiset ohjeet voivat rajata asiakkaiden valinnanmahdollisuuksia. Budjetin perustuessa palveluiden senhetkisille kustannuksille, hyötyvät ne, joilla palveluiden kustannukset ovat sillä hetkellä suuremmat (esimerkiksi ostopalvelu kalliimpi kuin oma palvelutuotanto).
- Työntekijöillä ei ole tarpeeksi tietoa palveluista (esimerkiksi hinnat).
- Asiakkaille toiveiden ja tavoitteiden esiin tuominen voi olla vaikeaa. Prosessi voi olla pitkä ja moniulotteinen. Pohdinnan ja valintojen tueksi tarvitaan tukiryhmiä.
- Työntekijät eivät resurssija ja puolueettomuusnäkökulmaa ajatellen ole luontaisia asiakkaan pohdinnan tukijoita.

Taulukko 4: Henkilökohtaisen budjetoinnin mahdollisuudet ja haasteet aiemmissä kokeiluissa (Ahlstén ym. 2014; Kivistö & Nygård 2019; Leppäranta ym. 2018; Rousu 2019).

Aiemmat kokemukset henkilökohtaisesta budjetoinnista ovat olleet positiivisia niin asiakkaiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Henkilökohtaisen budjetoinnin kokeilujen kautta on pystytty vaikuttamaan sosiaalityön muutokseen kohti kumppanuutta ja luottamukseen perustuvaa, tasaveroista kohtaamista asiakkaan ja työntekijän välillä. Asiakkaille henkilökohtainen budjetointi on mahdollistanut valinnanvapauden lisääntymisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien omien palveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. On todettu, että onnistumiseen tarvitaan yleisiä suosituksia ja linjauksia, jotka ohjaavat budjetin määrittämistä ja toteuttamista. (Ahlstén ym. 2014; Kivistö & Nygård 2019; Leppäranta ym. 2018; Rousu 2019.) Aiemmissa hankkeissa tunnistettuja hyötyjä ja haasteita on eritelty taulukossa 4.

Eksotessa henkilökohtainen budjetointi on parhaimmillaan lisännyt asiakkaiden hyvinvointia, voimaannuttanut heitä sekä lisännyt toimintakykyä omien asioiden hoitoon ja oman elämän suunnitteluun. On todettu, että kun asiakas saa tarpeitaan vastaavia palveluita, sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttö vähenee. Kustannusvaikutuksiltaan henkilökohtainen budjetointi on Eksotessa todettu neutraaliksi. (Hakoma 2021.) Palvelusuunnitelmatapaamisissa on näkynyt muutos kohti yksilökeskeisempää suunnittelua. Henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluissa asiakkaiden itsemääräämisoikeus on toteutunut, kun asiakas on ollut oman elämänsä asiantuntija ja itse pystynyt määrittämään tarpeensa. Tapahtunut muutos on koettu työntekijöiden parissa myönteisenä. (Määttä 2021.)

#### 4. Henkilökohtaisen budjetoinnin asiakkaat ja käyttökohteet

Henkilökohtainen budjetointi nähdään tarpeellisena vaihtoehtona perinteisten palveluiden järjestämistapojen rinnalle, koska nykyisellä palveluvalikolla kaikkien asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan. Henkilökohtainen budjetointi mahdollistaa asiakkaan elämäntilanteen huomioimisen kokonaisvaltaisemmin sekä monipuolistaa palveluvaihtoehtoja. Henkilökohtainen budjetointi vahvistaa asiakkaan omannäköisen elämän ja itsemääräämisoikeuden toteutumista sekä hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukemista. Lisäksi se lisää asiakkaan valinnanvapautta sekä palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja yksilöllisyyttä. Henkilökohtainen budjetointi voi myös olla kustannustehokas tapa järjestää palvelut. Työntekijöille henkilökohtainen budjetointi tarkoittaa edellytystä pysähtyä asiakkaan asioihin yksilöllisesti. Henkilökohtainen budjetointi tarjoaa uuden mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan elämään ja etsiä uudenlaisia ratkaisuja, ja innovatiiviselle työntekijälle vaikutus voi olla positiivinen myös työssä jaksamiseen.

##### Asiakkaat

Hankkeessa selvitettiin henkilökohtaisen budjetoinnin mahdollisia kohderyhmiä ja todettiin, että asiakasryhmän rajaaminen ei ole yhdenvertaista. Lähtökohtaisesti henkilökohtaisen budjetoinnin tulee olla kaikkien vammais- tai kehitysvammalain mukaisiin palveluihin oikeutettujen asiakkaiden oikeus, joilla on voimavaroja ja halukkuutta henkilökohtaisen budjetoinnin prosessiin joko itsenäisesti tai tuettuna. Henkilökohtainen budjetointi perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen, eikä se välttämättä sovi kaikille asiakkaille. Monille asiakkaille perinteinen palveluvalikoima soveltuu hyvin, ja he ovat siihen tyytyväisiä.

Työntekijöiden näkökulmasta henkilökohtainen budjetointi koetaan hankalaksi, jos asiakas ei pysty itsenäisesti hallinnoimaan budjettia, asiakkaan ajatukset budjetin käytöstä eivät ole realistisia tai jos hän ei hahmota, mitä palveluita budjetilla on tarkoitus hankkia. Haasteita



aiheuttaa myös se, jos asiakas ei sitoudu budjetin seurantaan, asiakas ei osaa määritellä palvelun sisältöä tai hän ei kykene itse ilmaisemaan toiveitaan itsenäisesti. Tällöin riskinä nähdään, ettei asiakkaan oma tahto ja etu toteudu, vaan esimerkiksi omaiset määrittelisivät tarvittavat palvelut. Hankkeessa on kuitenkin tuotu esiin, ettei ole tarkoituksenmukaista, että henkilökohtaiseen budjetointiin asetettaisiin jonkinlainen voimavaraedellytys (vertauksena henkilökohtainen apu, jossa edellytyksenä on, että asiakkaalla on voimavaroja määritellä avun sisältö ja toteuttamistapa).

### Käyttökohteet

Henkilökohtaisen budjetin avulla voidaan järjestää vammaispalvelut, joihin asiakkaalla on lainmukainen oikeus. Henkilökohtaisen budjetoinnin tavoitteena on taata laadukkaat ja toimivat palvelut, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, jotta he voivat toimia täysivaltaisina ja yhdenvertaisina yhteiskunnan jäseninä. Hankkeessa selvitettiin palveluita, joiden järjestämistavaksi henkilökohtainen budjetointi voisi sopia. Selvitystyön lopputuloksena voidaan todeta, että henkilökohtainen budjetointi voi sopia monien eri vammaispalvelu- tai kehitysvammalain mukaisen palveluiden järjestämiseen, eikä ole tarkoituksenmukaista, että henkilökohtainen budjetointi rajattaisiin koskemaan vain joitakin tiettyjä palveluja. Hankkeessa kuitenkin todettiin, että asunnon muutostöihin henkilökohtainen budjetointi ei todennäköisesti toisi lisäarvoa.

Henkilökohtaisen budjetin käyttökohteista on nostettu esiin esimerkiksi työ- ja päivätoiminta, asuminen, henkilökohtainen apu, kuljetuspalvelu, työ ja opiskelu sekä perheiden palvelut. Pirkanmaalla on aikaisempaa kokemusta työ- ja päivätoiminnan järjestämisestä henkilökohtaisen budjetin avulla. Tämä on nähty toimivana tapana järjestää asiakkaiden tarpeita ja mielenkiinnon kohteita vastaavaa toimintaa. Henkilökohtaisella budjetilla voitaisiin myös tukea itsenäistä asumista sekä monipuolistaa asumisen palveluiden tarjontaa. Henkilökohtaisella budjetoinnilla toivotaan parannusta myös henkilökohtaisten avustajien saatavuuteen ja joustavuutta palveluun liittyviin käytäntöihin. Esimerkiksi spontaani matkalle lähteminen ei nykyisillä käytännöillä ole mahdollista. Henkilökohtaisella budjetoinnilla voitaisiin mahdollisesti myös tukea vammaisen henkilön opiskelua tai palkkatyöhön työllistymistä. Vaihtoehtona kuljetuspalveluille on pohdittu muun muassa leasing-auton mahdollisuutta niille, jotka pystyvät ajamaan autolla itsenäisesti, mutta jotka eivät pysty tai halua hankkia omaa autoa. Hankkeessa on myös ilmennyt tarve perheiden ja pariskuntien palveluiden yhdistämiselle.

## 5. Henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisen elementit

Hanketyössä tunnistetut elementit henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin toteuttamiseen on koottu kuvaan 3. Henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisessa tarvittavat elementit ovat asiakas, omatyöntekijä, asiakkaan lähiverkosto eli minun tiimini, oman tuen ja palvelutarpeen arviointi, henkilökohtaisen budjetoinnin toteutussuunnitelma sekä henkilökohtaisen budjetoinnin keskus eli HB-keskus. Mallissa olevat nuolet edustavat elementtien joustavuutta ja vuorovaikutteisuutta. Tavoitteena on, että henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa asiakas saa matalan kynnyksen tukea tavalla, joka sopii parhaiten hänen tarpeisiinsa. Tavoitteena on lisäksi tukea ammattilaista henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin eri vaiheissa.



Kuva 2: Työpajatyöskentelyn pohjaksi rakennettu kokonaisuus, niin sanottu HB-kiekko, josta tehtiin myös esittelyvideo hankkeen Howspace-työtilaan. Kuva: Canva.

## Omatyöntekijä

Omatyöntekijä on sosiaalihuollon ammattihenkilö, joka vastaa palvelutarpeen arvioinnista, viranomaispäätöksistä ja palvelun järjestämisestä. Omatyöntekijä ohjaa ja neuvoo asiakasta palveluiden järjestämisen vaihtoehtoista ja varmistaa, että asiakas on tietoinen omista oikeuksistaan ja vastuistaan. Omatyöntekijä on vastuussa kokonaisuuden hallinnasta sekä asiakkaan tilanteen seurannasta ja arvioinnista.

## Minun tiimini

Minun tiimilläni tarkoitetaan asiakkaan lähiverkostoa ja monialaista tiimiä asiakkaan elämän eri vaiheissa. Se voi koostua läheisistä, eri alojen ammattilaisista, järjestötyöntekijöistä tai muista asiakkaan lähellä toimivista tahoista, jotka asiakkaan tahdosta tukevat häntä arjessa ja valintojen tekemisessä. Myös tiimin jäsenet sitoutuvat henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin tukemiseen. Tiimin avulla asiakas tunnistaa ja tuo esille omaan elämään liittyviä asioita sekä toiveitaan ja tarpeitaan palveluille. Minun tiimiäni kehitetään Pirkanmaalla osana tulevaisuuden sote-keskuksen sosiaali- ja terveydenhuollon monialaisen tiimin mallia ja prosessia, joka

rakentuu asiakkaan kulloistenkin tarpeiden mukaan. Jatkossa tässä raportissa käytetään termiä tiimi tai asiakkaan tiimi kuvaamaan asiakkaan lähiverkoston kuuluvia tahoja.

### Oman tuen ja palvelutarpeen arviointi

Omatyöntekijä toteuttaa palvelutarpeen arvioinnin, jonka mukaan palveluita myönnetään. Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa asiakkaan rooli oman tilanteensa arvioinnissa kasvaa, kun hän joko itse tai tuetusti kartoittaa tuen tarvettaan, ja on mukana palveluiden suunnittelussa ja niiden valinnassa. Tällä vahvistetaan asiakkaan toimijuutta palveluiden käyttäjänä. Palvelutarpeen arvioinnissa asiakkaan tehtävä on tuoda esille omia toiveitaan ja tarpeitaan, joita henkilökohtaisen budjetin avulla on mahdollista toteuttaa niin, että asiakkaan tavoitteet toteutuvat. Asiakkaan tiimi tukee oman tuen ja palvelutarpeen arviointia.

### Toteutussuunnitelma

Henkilökohtaisen budjetoinnin toteutussuunnitelma voidaan liittää vammaispalvelulain mukaisen palvelusuunnitelman liitteeksi. Suunnitelma kuvaa palvelulle asetetut tavoitteet, henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin toimijat ja asiakkaan tarvitseman tuen prosessissa sekä suunnitelman henkilökohtaisen budjetoinnin toteutumiseen käytännössä. Suunnitelmasta käy ilmi myös budjetin määrän jakautuminen viranomaispäätöksen mukaisesti. Tavoitteiden toteutumista seurataan, ja toteutussuunnitelma päivitetään tarvittaessa.

### HB-keskus

Henkilökohtaisen budjetoinnin keskuksen (myöhemmin HB-keskus) tarkoituksena on toimia palveluintegraattorina, joka yhdistää asiakkaat, kunnan ja palveluntuottajat, ja se on suunniteltu osaksi jo olemassa olevaa maakunnallista keskusta. HB-keskuksen tehtävänä on muun muassa toteuttaa tuettua päätöksentekoa, vastata yleisestä henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvästä alueellisesta neuvonnasta, sekä opastaa asiakasta ja ammattilaista henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin eri vaiheissa. HB-keskus voi toimia myös yhtenä osana asiakkaan omaa tiimiä ja auttaa henkilökohtaisen budjetin sisällön suunnittelussa ja toteuttamisessa. Mikäli toimintamalliin sisältyy listaus henkilökohtaista budjetointia tuottavista palveluntuottajista, ylläpitää HB-keskus tuota listaa.

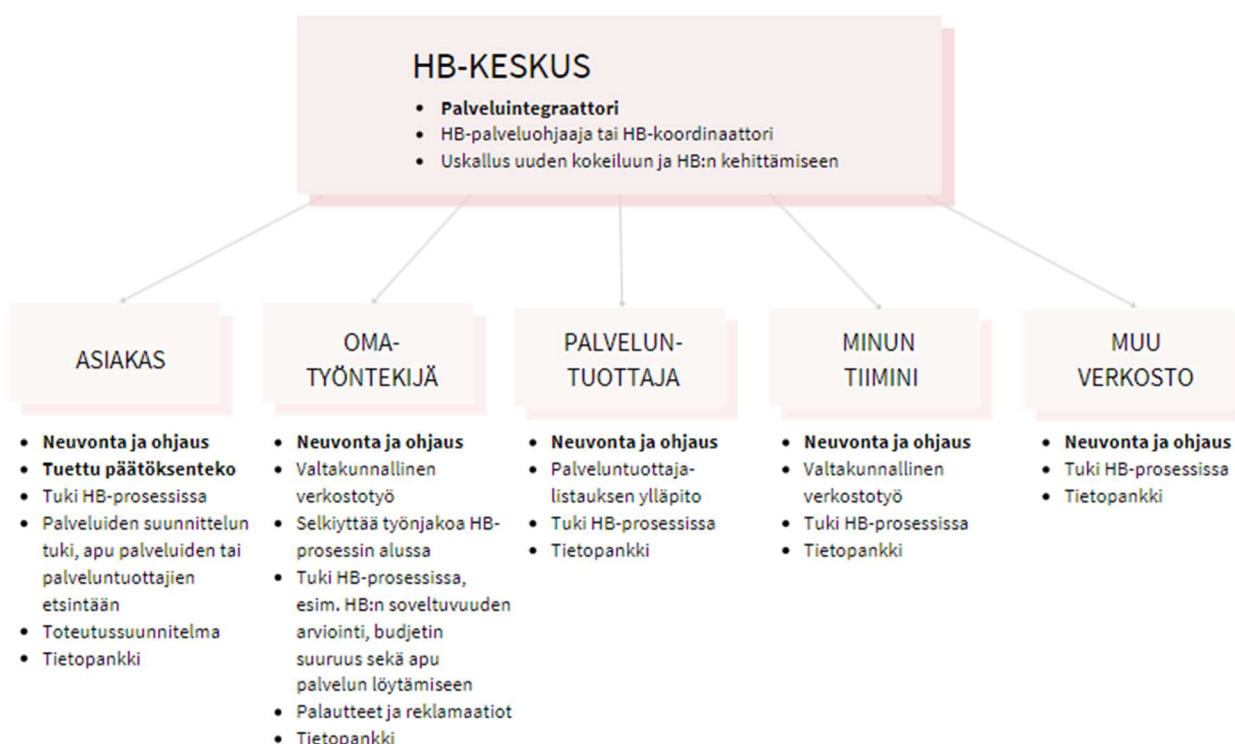
## 5.1. HB-keskus tukee henkilökohtaista budjetointia

Hankkeessa tunnistettiin tarve erilliselle henkilökohtaista budjetointia tukevalle taholle, ja HB-keskus nähtiin henkilökohtaisen budjetoinnin mahdollistajana. HB-keskus toimisi vammaispalveluiden työntekijöiden kumppanina henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa. HB-keskus nähtiin tarpeellisenä myös asiakkaiden näkökulmasta, sillä koska HB-keskuksessa ei tehdä viranomaispäätöksiä, on sen mahdollista toimia asiakkaille puolueettomana neuvonnan ja tuen antajana.

Alustavan vision mukaan HB-keskus perustetaan osaksi olemassa olevaa maakunnallista keskusta. HB-keskuksen perustaminen lähtee liikkeelle suunnitelman laatimisesta, joka pitää sisällään yhteiset toimintaohjeet ja -käytännöt henkilökohtaisen budjetoinnin prosessiin. Suunnitelmaan kuuluu kuvaus HB-keskuksen tarvitsemasta henkilöstöresurssista ja tehtävänimikkeistä.

Lisäksi suunnitelmaan kuuluu HB-keskuksen budjetti, jossa huomioidaan muun muassa henkilöstökulut, ICT-kulut, vuokra sekä tarvikkeet. Ennen hyvinvointialueen aloittamista jokainen Pirkanmaan kunta käsittelee HB-keskuksen suunnitelman lautakunnissaan. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen laaditaan yhteistoimintasopimus HB-keskuksen perustamisesta ja tehtävistä kuntien välille. Hyvinvointialueella HB-keskuksen perustamissuunnitelma menee alueen päätöksentekoaikavälillä päätettäväksi. Ennen HB-keskuksen perustamisen edistämistä tehdään vaikutusten ennakoarviointi perustettavan keskuksen toiminnasta.

### HB-keskuksen tehtävät



Kuva 3: HB-keskus palveluintegraattorina ja sen tehtävät pääpiirteittäin. Kuva: Canva.

HB-keskus palvelee niin asiakkaita, vammaispalveluita, palveluntuottajia, asiakkaan tiimiä kuin muuta verkostoa (kuva 4). HB-keskus tarjoaa henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvää matalan kynnyksen neuvontaa ja ohjausta kaikille osapuolille sekä toimii henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvän osaamisen keskittymänä Pirkanmaalla. HB-keskuksen kautta on saatavissa kattavasti tietoa eri muodossa. HB-keskus toimii linkkinä myös valtakunnalliseen verkosto- ja kehittämistyöhön, ja järjestää henkilökohtaiseen budjetointiin liittyviä koulutuksia tai valmennuksia.

HB-keskus on osa henkilökohtaisen budjetoinnin asiakasprosessia. Keskus tarjoaa asiakkaalle tuettua päätöksentekoa, apua palveluiden suunnitteluun ja etsintään sekä laatii toteutussuunnitelman yhteistyössä omatyöntekijän, asiakkaan ja asiakkaan tiimin kanssa. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus saada yhteys keskuksen helposti ja nopeasti esimerkiksi puhelimitse tai chatin avulla. On myös tärkeää, että HB-keskuksen työntekijät voivat tarvittaessa mennä asiakkaan luo. HB-keskus tukee niitä asiakkaita, joilla omaa lähiverkostoa henkilökohtaisen budjetoinnin prosessiin ei ole olemassa.

Vammaispalveluiden omatyöntekijälle HB-keskus tarjoaa tukea esimerkiksi henkilökohtaisen budjetoinnin soveltuvuuden arviointiin, budjetin suuruuden määrittelyyn sekä sopivien palveluiden löytymiseen. Vammaispalveluiden työntekijöiden on esimerkiksi mahdollista hyödyntää nykyisen maakunnallisen keskuksen toimintaterapeuttia palvelutarpeen arvioinnin tukena. Samantyyppistä yhteistyötä tehdään myös henkilökohtaisessa budjetoinnissa. HB-keskus on myös vastuussa palveluntuottajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä, ja jos henkilökohtaiseen budjettiin sisältyy listaus palveluntuottajista, vastaa HB-keskus sen ylläpitämisestä. HB-keskus vastaa myös palautteiden ja reklamaatioiden käsittelystä helpottaen työkuormaa kuntien vammaispalveluissa.

HB-keskukseen tarvitaan oma henkilöstöresurssinsa vastaamaan henkilökohtaiseen budjettiin liittyvistä työtehtävistä. Henkilöstöresurssi voi koostua esimerkiksi palveluohjaajasta tai -ohjaajista (sosionomi) sekä taloudellisiin kysymyksiin keskittyvästä palvelusihteeristä tai -sihteereistä (merkonomi/tradenomi). HB-keskusten tai -työntekijöiden valtakunnallinen verkosto mahdollistaa tiedon säilymisen, vaikka työntekijät vaihtuisivat. HB-keskuksen nähdään lisäävän asiakkaiden yhdenvertaisuutta, takaavan henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisen tasavertaisesti eri puolilla maakuntaa sekä hillitsevän kustannuksia. Keskuksen kehittämishaasteiksi on tunnistettu toimivan yhteistyön luominen sekä tiedon kulkeminen.

## Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelija Jenni Cavén toteutti hankkeelle opinnäytetyön, jossa tarkasteltiin maakunnallisen keskuksen roolia henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voisiko maakunnallinen keskus olla tulevaisuudessa henkilökohtaisen budjetoinnin tuesta vastaava organisaatio Pirkanmaalla. Tätä selvitettiin Pirkanmaan kuntien vammaispalveluiden sekä maakunnallisen keskuksen työntekijöille osoitetulla kyselyllä. Käsiteltävänä teemana opinnäytetyössä oli tuettu päätöksenteko. THL:n (2021c) mukaan tuetun päätöksenteon lähtökohtana on vammaisen henkilön itsemääräämisoikeus ja oikeus saada tukea päätösten tekemiseen. Tuetun päätöksenteon tavoitteena on kannustaa, rohkaista ja tukea henkilöä tekemään omaa elämäänsä koskevia päätöksiä ja valintoja (THL 2021c).

Opinnäytetyössä havaittiin, että henkilökohtaiseen budjettiin liittyy vielä epäselvyyttä niin kuntien vammaispalveluiden kuin maakunnallisen keskuksenkin työntekijöillä. Henkilökohtaisen budjetoinnin mallin selkeys ja yhdenmukaisuus on välttämätöntä, jotta mallin jalkautuminen käytännön asiakastyöhön tulee olemaan mahdollista. Koska uusien käytäntöjen luominen ja omaksuminen voi olla hidas prosessi, nähdään tärkeänä, että Pirkanmaalla henkilökohtaisen budjetoinnin malliin perehtyy ja keskittyy yksi taho, jonka osaamista voidaan hyödyntää niin ammattilaisten kuin asiakkaidenkin parissa. Tämän tahon toivotaan löytyvän maakunnallisesta keskukselta, sillä keskuksella on jo valmiiksi olemassa olevat käytänteet vastaavan kaltaisesta toiminnasta eri palveluiden osalta.

Syvempi perehtyneisyys henkilökohtaiseen budjettiin nähdään mahdollisena vain, jos siihen pystytään varaamaan riittävästi resursseja. Asiaan perehtyneet, kehitysmuotoiset ja vain tähän palvelumuotoon keskittyneet työntekijät nähdään avainasemassa siinä, että henkilökohtaisen budjetoinnin idean on mahdollista saavuttaa tavoitteensa myös käytännön asiakastyössä. Työntekijänäkökulmasta suurimpana uhkana nähdään se, että henkilökohtaiseen budjettiin

perehtyminen tullaan lisäämään edellisten työtehtävien päälle. Tämän nähdään lisäävän kiirettä ja kuormittuneisuutta, jolloin tukea ja neuvontaa asiakkaille ei voida hoitaa tarpeenmukaisella tavalla.

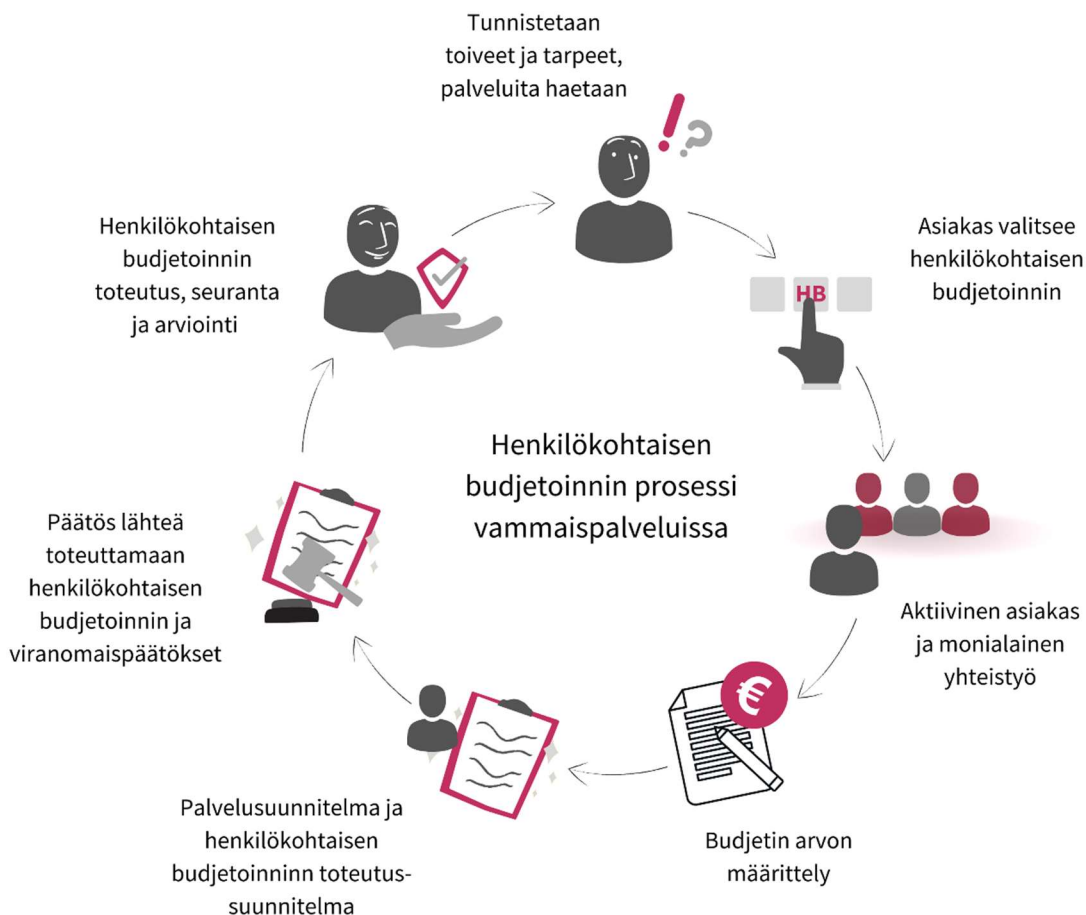
Tärkeimpänä tuen tarvitsijana henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa korostuivat asiakkaat. Asiakkaiden tarvitsema neuvonta ja ohjaus kuuluu erottamattomasti henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöön. Asiakkaat tarvitsevat matalan kynnyksen tahon, jonne olla yhteydessä omia palveluita suunniteltaessa. Vaikka henkilökohtainen budjetointi on mallina erityisesti asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta kunnioittava, sen toteutuminen nähdään ainakin ammattilaisten keskuudessa ammattilaisten tarjoaman avun kautta. On tärkeää, että asiakkailla on käytettävissään tarvittavat tiedot ja ohjeet, jotta henkilökohtaisen budjetoinnin malli toteutuu yhdenmukaisesti. Palvelumallin käytössä asiakkaan tarvitsemaa tukea valintojen tekemisessä tuleekin tarkastella erityisesti tuetun päätöksenteon kautta. Vaikka tuettu päätöksenteko yleensä on mielletty kehitysvammaisille asiakkaille suunnattuna tukena, nähtiin se mahdollisena myös muille vammaispalveluiden asiakkaille yksilöllisen tuen tarpeen mukaan.

Tuetun päätöksenteon tulee toteutua asiakaslähtöisyys edellä. Tuetulle päätöksenteolle ominaista on, että asiakkaalla on oikeus tehdä ulkopuolisen tahon arvion mukaan myös huonoja valintoja, sillä valinnat ovat hänen omiaan. Tuettu päätöksenteko asiakkaiden tuen muotona tulee myös pitää erillään yleisestä ohjauksesta. Vaikka suurin huomio painottuikin henkilökohtaista budjetointia käyttäviin asiakkaisiin, tullaan tukea tarvitsemaan myös kuntien työntekijöille ja palveluntarjoajille. Näiden tahojen tarvitsema tuki nähdään konkreettisempänä, eräänlaisena keskitettynä tietopankkina, jossa on tiivistettynä tieto palvelun mahdollisuuksista ja rajoista. (Cavén 2021.) Opinnäytetyön tulokset tukevat hankkeen tuloksia ja vahvistavat käsitystä HB-keskuksen välttämättömyydestä henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisessa. Tärkeimmät tulokset ovat eriteltynä opinnäytetyössä, joka on tämän raportin liitteenä 3.

## 6. Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi

Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi noudattaa nykyisen vammaispalveluprosessin raameja, mutta tuo siihen myös uusia elementtejä (kuva 5). Lisäksi monet prosessissa olevat asiat ovat hyödynnettävissä vammaispalveluissa yleisesti, ei pelkästään henkilökohtaisessa budjetoinnissa. Pirkanmaan henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen, jotka käytännön työssä voivat mennä osittain päällekkäin ja limittäin. Prosessi on syklinen, ja se voi toistua uudestaan asiakkaan tarpeiden tai toiveiden muuttuessa.





Kuva 5: Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin kuusi vaihetta. Kuva: Canva.

## 6.1. Tunnistetaan toiveet ja tarpeet – asiakas hakee palveluita

### VAIHE 1

Tunnistetaan toiveet ja tarpeet

Tiedonsaanti ja neuvonnan toteutuminen

Palveluiden hakeminen

Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessi alkaa, kun asiakas itse tai tuetusti tunnistaa arjessaan toiveen ja tarpeen palvelulle. Tunnistetut tarpeet ja toiveet voivat liittyä myös jo olemassa olevien palveluiden muuttamiseen.

Asiakas arvioi, minkälaista tukea hän tarvitsee arkeensa. Asiakas voi esimerkiksi pitää päiväkirjaa arjen tuen tarpeistaan, mikä voi auttaa palvelutarpeiden esiin tuomisessa työntekijälle. HB-keskuksen on mahdollista tukea asiakasta henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin alusta asti. Tässä

vaiheessa HB-keskus voi tarjota matalan kynnyksen ohjausta ja neuvontaa esimerkiksi palveluiden hakemiseen ja oman palvelutarpeen kartoitukseen. Myös asiakkaan lähiverkosto voi auttaa tarpeiden tunnistamisessa ja palveluiden hakemisessa.

Tietoa eri palveluista ja niiden järjestämistavoista, kuten henkilökohtaisesta budjetoinnista, on saatavilla helposti, monikanavaisesti ja saavutettavasti. Tietoa on saatavilla esimerkiksi internetistä, HB-keskuksesta, vammaispalveluista sekä kirjallisessa muodossa. Näin asiakas tietää, millaisia palveluita ja vaihtoehtoja on saatavilla, ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Tiedon pohjalta asiakas voi jo etukäteen arvioida henkilökohtaisen budjetoinnin soveltuvuutta omien



palveluidensa järjestämistavaksi. Lähtökohtaisesti on tärkeää, että henkilökohtainen budjetointi on osana valmiita rakenteita ja yksi palveluiden järjestämisen tavoista.

Asiakas on yhteydessä vammaispalveluihin, ja hakee tarvitsemaansa palvelua ja sen järjestämistavaksi henkilökohtaista budjetointia. Jos asiakas ei vielä tässä vaiheessa tiedä, mitä palvelua hänen kannattaisi hakea, voi hän olla yhteydessä vammaispalveluihin palvelutarpeen arvioinnin laatimiseksi. Asiakas voi olla yhteydessä myös HB-keskukseen, josta hänet tarvittaessa ohjataan vammaispalveluihin. Myös työntekijä voi ehdottaa asiakkaalle henkilökohtaista budjetointiä. Yhteistyötahot (esimerkiksi järjestöt, terveydenhuolto) voivat ohjata asiakkaita keskitettyyn yhteydenottokanavaan eli HB-keskukseen.

## 6.2. Oman tuen ja palvelutarpeen arviointi – asiakas valitsee henkilökohtaisen budjetoinnin

### VAIHE 2

Palvelutarpeen ja asiakkaan oman tuen arviointi

Asiakkaalla oikeus palveluun ja hän haluaa palvelun järjestettävän henkilökohtaisella budjetoinnilla

Asiakkaan tiimin muodostaminen asiakkaan niin halutessa

Asiakas on hakenut vammaispalveluista palvelua, ja sen järjestämistavaksi henkilökohtaista budjetointia. Vammaispalveluiden sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja (omatyöntekijä) tapaa asiakkaan ja toteuttaa palvelutarpeen arvioinnin. Tapaaminen voidaan järjestää asiakkaan kotona, toimistolla tai muussa asiakkaan toiveen mukaisessa paikassa. Tapauksia voi olla myös useampi, jos se on tarpeellista asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen selvittämiseksi.

Palvelutarpeen arvioinnissa asiakkaan elämäntilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Palvelutarpeen arviointiin otetaan mukaan ne tahot ja henkilöt, jotka ovat asiakkaan arjen kannalta merkittäviä, ja jotka asiakas itse haluaa mukaan prosessiin. Näistä tahoista muodostuu asiakkaan tiimi.

Asiakas tuo palvelutarpeen arvioinnin yhteydessä esille itse tai tuetusti tunnistamiaan toiveita ja tarpeita. Ammattilaisen tehtävänä on varmistaa, että asiakkaan oma ääni tulee kuulluksi.

Asiakas ja ammattilainen arvioivat, mikä on asiakkaan kannalta soveltuvin tapa järjestää asiakkaan palvelut tai vastata asiakkaan muuttuneeseen palvelutarpeeseen. Palvelutarpeen arvioinnissa hyödynnetään tarpeen mukaan mittareita asiakkaan toimintakyvyn arviointiin. HB-keskus tukee palvelutarpeen arviointia tarjoamalla henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvää ohjausta ja neuvontaa.

Palvelutarpeen arvioinnin pohjalta omatyöntekijä arvioi, onko asiakkaalla oikeus kyseessä olevaan palveluun. Henkilökohtainen budjetointi edellyttää ammattilaiselta yksilöllistä harkintaa siinä, mikä on soveltuvin vaihtoehto palveluiden järjestämiseksi kullekin asiakkaalle. Omatyöntekijä saa tukea henkilökohtaisen budjetoinnin soveltuvuuden arviointiin HB-keskukselta.

Ammattilaisten tehtävänä on varmistaa, että asiakas ymmärtää eri vaihtoehdot palveluiden järjestämiseksi ja mitä henkilökohtaisella budjetoinnilla käytännössä tarkoitetaan. Asiakas saa tietoa eri vaihtoehdoista ja siitä, kuinka hänen toiveisiinsa ja tarpeisiinsa on mahdollista vastata. Asiakas on tietoinen oikeuksistaan ja eri vaihtoehdoista. Jos työntekijän arvioimana asiakkaalla on oikeus kyseessä olevaan palveluun ja asiakas haluaa, että se järjestetään henkilökohtaisella budjetilla, etenee prosessi palveluiden suunnitteluun.

### 6.3. Asiakkaan aktiivinen rooli palveluiden suunnittelussa ja valinnassa

#### VAIHE 3

Palveluiden ja palveluntuot-  
tajien valinta, jossa asiakas  
toimii aktiivisesti

Tuettu päätöksenteko

Asiakkaalla on aktiivinen rooli palveluiden valinnassa, suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakas etsii itse tai tuetusti eri vaihtoehtoja ja tuo niitä esille oman henkilökohtaisen budjettinsa suunnittelussa. Palveluiden suunnittelussa tulee tarvittaessa mahdollistaa useampaan palveluvaihtoehtoon tutustuminen.

Asiakas saa tarvitsemansa tuen palveluiden suunnitteluun HB-keskukselta, josta asiakkaan on mahdollista saada myös

tuettua päätöksentekoa. Lisäksi asiakkaan oma tiimi ja omatyöntekijä tukevat palveluiden suunnittelua. Asiakkaan toimintakyvystä ja omasta tahdosta riippuen palveluiden suunnittelu voi tapahtua itsenäisesti tai vahvankin tuen avulla. Mikäli asiakas tarvitsee tukea toteuttaakseen henkilökohtaista budjetointia, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että asiakkaan oma mielipide tulee kuulluksi.

Asiakkaan oma mielipide ja päätökset toimivat keskeisessä roolissa palvelukokonaisuuden laa-  
timisessa. Asiakas ottaa itse tai tuetusti vastuun niiden toteuttamisesta. Asiakasta tuetaan omaa elämää ja palveluratkaisuja koskevien päätösten ja valintojen tekemisessä.

### 6.4. Budjetin määrittely

#### VAIHE 4

Budjetin suuruuden määrit-  
tely

Tulisi olla yksi valtakunnalli-  
nen malli tai periaate budje-  
tin muodostamiseen

HB-keskus vastaa budjetin  
seurannasta

Budjetti määritellään palvelusuunnittelun ja palveluntuotta-  
jien valinnan yhteydessä, ja se perustuu palvelutarpeen arvi-  
oon. Omatyöntekijä arvioi budjetin suuruuden niiden palve-  
luiden mukaisesti, joihin asiakkaalla on lainmukainen oi-  
keus. Budjetti käytetään niihin palveluihin tai toimintoihin,  
jotka ovat asiakkaalle tarpeen ja mieluisia. Budjetin on ol-  
tava riittävä kattamaan asiakkaan palvelutarve.

Budjetin määrittelyssä tulee ottaa huomioon, että palvelun-  
tarve voi vaihdella esimerkiksi vuodenaikojen mukaan (esi-  
merkiksi talvella ulkona liikkuminen haastavampaa). Asiak-  
kaalle kerrotaan, miten budjetti muodostuu ja paljonko se

on euroina. Budjettilaskelmien tueksi tarvitaan kootusti tiedot palveluiden kustannuksista, ja ne voitaisiin kerätä esimerkiksi käyttötarkoitukseen soveltuvalla lomakkeella.

Hankkeessa ei pystytty tuottamaan tarkkaa ehdotusta siitä, miten budjetin suuruus tulisi mää-  
ritellä. Esimerkiksi palveluiden hinnat vaihtelevat alueellisesti, minkä takia euromääriä parem-  
pia olisivat yhteiset periaatteet tai raamit, joihin perustuen budjetti laskettaisiin. Idea yhdestä  
valtakunnallisesti yhtenäisestä periaatteesta budjetin muodostamiseen onkin saanut paljon  
kannatusta, ja tätä viestiä on viety eteenpäin valtakunnalliseen kehittämiseen.

Budjetointi edellyttää digitaalisten järjestelmien käyttöä. Niin asiakkaan kuin työntekijän tulee  
pystyä seuraamaan budjettia reaaliaikaisesti. Henkilökohtainen budjetointi tuo vastuuta myös  
asiakkaalle, joten asiakkaan tulee olla tietoinen siitä, mihin rahaa on mennyt ja paljonko sitä on  
jäljellä. Osa asiakkaista voi tarvita vahvan tuen budjetin käyttöön. HB-keskus vastaa budjetin  
käytön tukemisesta sekä budjetin seurannasta.

Budjetin voimassaoloaika tulisi määritellä yksilöllisesti. Budjetti voisi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Alkuvaiheessa määräaikaista päätöstä (esimerkiksi 3–12 kuukautta) puoltaa se, että asiakas voisi kokeilla budjetin soveltuvuutta ja sen seuraamista. Toistaiseksi voimassa olevaan päätökseen voitaisiin sopia seurantajakso (esimerkiksi 3–6 kuukautta).

## 6.5. Suunnitelmat ja päätökset

### VAIHE 5

Laaditaan palvelusuunnitelma

Laaditaan henkilökohtaisen budjetoinnin toteutussuunnitelma

Viranomaispäätösten tekeminen

Asiakkaalle laaditaan vammaispalvelulain mukainen palvelusuunnitelma sekä henkilökohtaisen budjetoinnin toteutussuunnitelma. Omatyöntekijä laatii palvelusuunnitelman yhdessä asiakkaan ja asiakkaan tiimin kanssa.

Henkilökohtaisen budjetoinnin toteutussuunnitelma voi olla palvelusuunnitelman liitteenä. Toteutussuunnitelmassa kuvataan palvelulle asetetut tavoitteet, henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin toimijat, asiakkaan tarvitsema tuki sekä käytännön suunnitelma henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamiseen. Suunnitelmassa käy ilmi myös budjetin määrän jakautuminen viranomaispäätöksen mukaisesti. HB-keskus on vastuussa toteutussuunnitelman laatimisesta yhdessä asiakkaan ja asiakkaan tiimin kanssa.

Omatyöntekijä tekee palvelusta valituskelpoisen päätöksen. Työntekijöiden tueksi henkilökohtaiseen budjettiin voidaan laatia valmis päätöspohja, jonka omatyöntekijä räätälöi asiakkaan tilanteeseen sopivaksi mukaan lukien yksilölliset perustelut. Henkilökohtainen budjetointi on vapaaehtoisuuteen perustuvaa, joten myös asiakas tekee päätöksen siitä, haluaako palveluidensa järjestämistavaksi henkilökohtaisen budjetoinnin.

## 6.6. Toteutus, seuranta ja arviointi

### VAIHE 6

Palveluiden käytön aloittaminen

HB-keskus vastaa budjetin seurannasta sekä palveluntuottajien sopimuksista ja laskutuksesta

Palveluiden seuranta ja arviointi sekä muutokset tarvittaessa

Päätösten teon jälkeen siirrytään henkilökohtaisen budjetin toteuttamiseen käytännössä. Työntekijöiden tulee varmistaa, että palveluihin siirtyminen on sujuvaa, ja että asiakas ei jää ilman apua, jos hän tarvitsee sitä palveluiden käytön aloittamiseksi. HB-keskus vastaa budjetin seurannasta sekä palveluntuottajien sopimus- ja laskutusasioista.

Vastuu kokonaisuuden seurannasta on omatyöntekijällä. Suunnitelmiin kirjattuja tavoitteita seurataan, jotta palveluiden soveltuvuus asiakkaalle ja niiden vaikuttavuus on todennettavissa. Seuranta ajoitetaan päätösten mukaisesti ja palvelutarpeen muuttuessa. Arviointia tehdään palvelutarpeesta, asiakastyytyvyydestä ja kustannuksista. Tämän avulla voidaan varmistua siitä, että palvelut toimivat asiakkaan arjessa, ja palveluihin tehdään tarvittaessa muutoksia.

## 7. Ratkaisun avaimet

Pirkanmaalla on tunnistettu tarve yksilöllisemmille palveluratkaisuille, ja kiinnostusta sekä halua henkilökohtaisen budjetoinnin hyödyntämiselle on olemassa. On kuitenkin tunnistettu, että henkilökohtaisen budjetoinnin hyödyntäminen vaatii muutoksia toiminnassa, rakenteissa ja asenteissa. Yksilöllisten ja joustavien ratkaisujen käyttöönottoa hankaloittaa tällä hetkellä organisaatiolähtöisyys, minkä takia asiakaslähtöisyyttä tulee vahvistaa. Kun asiakkaalla on valtaa ja vastuuta päättää oman elämänsä palveluratkaisuista, vastaavat palvelut paremmin hänen tarpeisiinsa, mikä luonnollisesti lisää asiakkaan hyvinvointia. Tarvitaan laaja-alaista pohdintaa siitä, kuinka vammaispalveluissa tunnistettuja haasteita ratkaistaan ja kuinka monialaista yhteistyörakennetta vahvistetaan. Lisäksi tarvitaan henkilökohtaisen budjetoinnin edellyttämää kehitystä palveluiden ja digitaalisten ratkaisujen näkökulmasta sekä toimintamallin jalkauttamiseen liittyvien asioiden huomioimista.

### 7.1. Vammaispalvelut muutoksen mahdollistajina

Tällä hetkellä maakunnan yhteisen tahtotilan ja toimintamallien puuttuminen haastavat henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöä. Tarvitaan siis organisaatioiden toimintaan liittyviä muutoksia. Jotta henkilökohtainen budjetointi jalkautuu työyhteisöihin, tieto ja vastuu siitä pitää olla ylemmällä johdolla ja päättäjien tasolla. Tuttuja toimintatapoja ja hallintomalleja tulee uudistaa yhdessä asenteiden ja ajattelun muutoksen kanssa. Muutos vaatii joustavuutta, pitkäjänteistä kehittämistä sekä työyhteisön yhteistä tahtotilaa. Uudenlaiseen toimintatapaan tulee sitoutua.

Tärkeää on, että johdon ja työntekijöiden välillä on avointa dialogia, sillä henkilökohtainen budjetointi edellyttää uskallusta kokeilla ja epäonnistua. Työntekijöillä on halua oppia enemmän, jotta henkilökohtaista budjetointia voidaan hyödyntää omassa työssä. Työntekijät kuitenkin tarvitsevat johdolta luvan toimintatapojen muuttamiseen ja luovaan työskentelyyn sekä selkeät toimintaohjeet ja tahon, jolta kysyä neuvoa tarvittaessa. Työntekijät tarvitsevat myös käytännön työkaluja henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi päätöspohja, työkalu budjetin seurantaan ja luomiseen sekä haastattelu- tai suunnitelmarunko.

Rahasta puhuminen ei ole aikaisemmin ollut merkittävässä osassa sosiaalityön asiakastyötä, minkä takia budjetista keskustelemiseen liittyy epävarmuutta. Esiin on nostettu, että rahasta puhuminen voi aiheuttaa asiakkaalle syyllisyyttä, minkä takia hyvät viestintätaidot ja asiakasta kunnioittava kommunikaatio korostuvat. Työntekijät tarvitsevat myös tietoa palveluiden kustannuksista, ja tieto palveluiden hinnoista sekä palveluvaihtoehdoista tulee olla helposti saatavilla. Lisäksi asiakastietojärjestelmien ja taloushallinnon rakenteiden tulee tukea budjetin käyttöä. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus tutustua asiakkaan tilanteeseen kokonaisvaltaisesti ja valtaa tosiallisesti vaikuttaa asiakkaan palveluihin. Asiakkaan kuulemiseen ja vaihtoehtojen selvittämiseen tarvitaan lisää aikaa. Tulee siis varmistaa riittävät resurssit asiakaslähtöisen työn tekemiseen.

Kunnan näkökulmasta kustannustehokkuus on keskeinen henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvä ulottuvuus. Yksilölliset palveluratkaisut vaativat enemmän työntekijöiden aikaa, mikä voi itsessään nostaa kustannuksia. Kustannusvaikuttavuus syntyy kuitenkin siitä, kun asiakkaan tarpeisiin vastataan oikea-aikaisesti ja oikein mitoitetuilla palveluilla. Asiakkaalle

sopimattomat tai väärät palvelut eivät ole resurssien tehokasta hyödyntämistä. Myös ennaltaehkäisyn näkökulma tulisi olla paremmin esillä vammaispalveluissa, sillä ennaltaehkäisyllä on mahdollista hillitä kustannuksia tulevaisuudessa. Kun tuki kohdistuu oikein, vaikuttaa se sekä yksilön että hänen lähipiirinsä hyvinvointiin myönteisesti. Palveluiden paremmasta kohdentumisesta on siis todennäköisesti kunnalle myös taloudellista etua. Palveluiden kustannusvaikutavuuden todentamisen osalta haasteena on, jos vaikuttavuutta tarkastellaan vuosittaisella tai osavuosittaisella katsannolla, jolloin pitemmän aikavälin vaikutukset jäävät huomiotta.

Selkeä viesti on, että henkilökohtaisesta budjetoinnista tarvitaan lisää tietoa. Tietoa tulee pitää yllä jatkuvasti muistutuksena uudesta tavasta tehdä ja tuottaa vammaispalveluita. Tarvitaan toistuvaa koulutusta, käytännön esimerkkejä sekä kustannus- ja vaikuttavuustietoa. Kun työntekijöillä on riittävä tieto ja osaaminen henkilökohtaisesta budjetoinnista, voivat he viestiä siitä myös asiakkaille. Esimerkiksi asiakaskohtaiset kokeilut toimivat pohjana toimintamallien luomiselle. Henkilökohtainen budjetointi pitää purkaa konkreettisiksi asioiksi, joita asiakastyössä lähdetään toteuttamaan. Pirkanmaalle suunniteltu HB-keskus toimii tuen antajana ja yhteisten käytäntöjen luojana.

### Palveluiden vaikuttavuus asiakkaan osallisuutta ja merkityksellisyyttä vahvistamalla

Usein organisaatioiden tavoitteet perustuvat lukuihin, esimerkiksi euroihin, mutta eivät huomioi asiakkaiden yksilöllistä kuntoutus- tai palveluprosessia – palveluiden vaikuttavuutta. Kokemukset osoittavat, että osallisuuden vahvistaminen lisää hyvinvointia ja merkityksellisuuden kokemusta. Palveluiden järjestämisessä tulee siksi mahdollistaa omaehtoisten valintojen tekeminen.

Merkityksellisuuden ja osallisuuden kokemus, sekä niiden arvostaminen saa aikaan hyvinvointia ja tyytyväisyyttä palveluihin. Jotta palveluiden kohdentuminen oikein varmistetaan, tulee niiden vaikuttavuutta arvioida. Palveluiden sopivuutta asiakkaalle arvioidaan palvelutarpeen arvioinnissa, mutta sitä on tutkittava myös syvemmin ja palveluiden hyvinvointivaikutuksia tulee seurata aktiivisesti. Tulee tietää, kuinka palveluiden käyttäjät kokevat saamansa palvelut, jolloin palveluita on mahdollista muokata kysyntälähtöiseksi.

Hankkeen aikana on usein nostettu esille palveluiden laatu. Jos asiakas voi itse valita palveluita tai palveluntuottajia, on herännyt huoli siitä, onko palveluiden laatu riittävä. Laatua varmistetaan tällä hetkellä muun muassa kilpailutuksella, jolloin määritellään ennalta, mitä laatukriteerejä palveluiden tulee sisältää. Kun palveluista halutaan entistä asiakaslähtöisempiä, tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia vaikutuksia palveluilla on asiakkaan elämään. Esimerkiksi päivätoiminnan osalta on vaikea määritellä, mikä on laadukasta, koska asiakkaiden mielenkiinnon kohteet vaihtelevat. Vaikutuksia tulee seurata asiakastytyväisyyden perusteella sekä huomioimalla se, kuinka palvelu vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita sekä toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Henkilökohtaisen budjetoinnin prosessissa palveluiden laadun ja toimintakyvyn mittarit ovat mukana alusta alkaen. Sen lisäksi, että omatyöntekijät käyttävät niitä arvioiden tukena, myös asiakkaat voivat arvioida niiden avulla tarvitsemaansa tukea. Mittarit mahdollistavat asiakkaan tilanteen tarkemman seuraamisen ja palveluiden vaikutusten tarkemman arvioimisen. Mittarit auttavat asiakkaan tilanteen sanallistamisessa ja ne toimivat yhteisen ymmärryksen luojana asiakkaan ja työntekijän välillä. Mittareiden käyttö vaatii kuitenkin työntekijältä osaamista ja

kriittistä tarkastelua, sillä mittareita pitää osata käyttää ja tulkita oikein. Yksilöllinen tarkastelu ja kokonaisuuden hahmottaminen korostuvat myös mittareita hyödyntäessä. Mittarit toimivat työntekijän harkintavallan ja arvioinnin tukena, mutta eivät korvaa sitä.

### Kommunikaation tukeminen ja sen menetelmät

Henkilökohtaisessa budjetoinnissa avoin vuorovaikutus, asiakkaan valintojen tekemisen tukeminen ja monien eri kommunikaatiomenetelmien hyödyntäminen (esimerkiksi kuvakortit, keskustelumatto, tulkki) korostuvat. Tämä edellyttää, että ammattilaisilla on mahdollisuus asiakkaan kiireettömään kohtaamiseen ja erilaisiin kommunikaatiomenetelmiin huomioimiseen. Näin varmistetaan asiakkaan oman äänen kuuluminen ja hänen tahtonsa esille tuleminen.

Jokainen ilmaisee mieltymyksiään ja tahtoaan eri tavoin. Kun asiakas tunnetaan, voidaan tietää, miten hän ilmaisee tahtoaan luontevimmin. Keskustelu edellyttää aikaa ja on tärkeää kuulla myös asiakkaan läheisiä, jotka voivat tuntea asiakkaan käyttämän kommunikoinnin tavon ammattilaista paremmin.

”Hyvän tuen kulmakivenä toimii LOVIT-sääntö:

Muistetaan olla Läsnä, Odottaa, Vastata viesteihin, mukauttaa omaa  
Ilmaisuamme sopivaksi ja Tarkistaa ymmärrettiinkö toisiamme.”

- Katja Burakoff

”Onhan tämä asiakkaalle hyvä, mutta...”

Kappaleen otsikko kuvaa hyvin vallitsevaa tilannetta vammaispalveluissa – epävarmuutta on paljon. Kyse ei ole niinkään tahtotilan puuttumisesta yksilöllisten ratkaisujen käyttöön, vaan siitä, ettei niitä nähdä konkreettisena toimintamallina organisaatioon tai lainsäädäntöön liittyvistä syistä.

Henkilökohtaisen budjetoinnin idea ymmärretään asiakaslähtoisempänä tapana järjestää palveluita, mutta perinteinen palveluiden järjestämistapa koetaan työntekijänäkökulmasta turvallisempänä. Perinteisen toimintamallin nähdään lisäksi vastaavan paremmin organisaation tavoitteita kustannusten osalta, koska henkilökohtaisesta budjetoinnista ja sen kustannuksista ei ole omakohtaisia kokemuksia. Monet tutkimukset ja pilotoinnit niin Suomessa kuin maailmalla kuitenkin osoittavat henkilön todellisiin tarpeisiin kohdennetut palvelut kustannusvaikuttavampina.

Vallitseva tilanne ja organisaatiolähtöinen ajattelutapa näkyi koko hankkeen toteutuksessa siinä, että asiakaslähtoisemmän toimintamallin suunnittelu nähtiin vaikeana. Olemassa olevat vammaispalveluiden toimintaa ohjaavat organisaatioiden raamit rajoittivat uuden visiointia siitä huolimatta, että nykyinen lainsäädäntö jo mahdollistaa paljon nykyistä joustavamman tavan järjestää palveluita. Aika- ja henkilöstöressurssien aiheuttaman paineen sekä useiden päällekkäisten muutosten vuoksi tilanne näyttäytyi siltä, ettei omaan työhön kaivata enempää muutoksia. Muutokset nähtiin työkuormaa lisäävänä.

Henkilökohtainen budjetointi edellyttää ajattelutavan muutosta myös asiakkailla, sillä asiakkaiden tulee ymmärtää, että lisääntyvä valinnanvapaus tuo mukanaan myös lisää vastuuta. Asiakkaan keskeisin rooli henkilökohtaisessa budjetoinnissa on toimia päättäjänä ja ratkaisijana

oman elämän sisältöjä arvioitaessa ja niitä koskevissa päätöksissä. Asiakas toimii omien asioidensa asiantuntijana ja oman elämänsä aktiivisena toimijana. Yleisesti asiakkaat ovat tottuneet, että joku muu päättää palveluista heidän puolestaan, joten myös heitä tulee rohkaista ja tukea ottamaan vastuuta omista asioistaan.

”Elämä saa tehdä myös kipeää - vammaisellekin.  
Käyttäytymisen ja mielenterveyden ongelmat saavat  
hyvän maaperän ympäristöstä, joka on pyritty tekemään riskittömäksi.”

- Raul Soisalo

## 7.2. Henkilökohtainen budjetointi palveluntuottajien näkökulmasta

Palveluntuottajilla on tärkeä rooli kunnan kumppanina henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisessa. Palveluntuottajat voivat tukea asiakkaan omannäköisen elämän toteutumista tarjoamalla palveluita, jotka vastaavat asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. Palveluntuottajien näkökulmasta keskeisiä asioita ovat räätälöityjen palveluiden tarjoamisen mahdollisuus, selkeät toimintaohjeet, yhteistyö sekä palvelun laadun ja vaikuttavuuden mittaaminen. Palveluiden räätälöiminen mahdollistaa moninaisiin tarpeisiin vastaamisen, mutta palveluntuottajat tarvitsevat selkeät toimintaohjeet siihen, mitä asiakkaille voidaan tarjota. Käytännön asioista muun muassa laskutus ja maksuliikenne ovat palveluntuottajien näkökulmasta keskeisiä seikkoja.

Henkilökohtaisen budjetoinnin avulla voidaan kannustaa markkinoita monipuolistamaan palveluita. Tahtotilaa palveluiden kehittämiseen ja mahdollisuudet yksilöllisempiin ratkaisuihin ovat olemassa, kunhan tiedetään, mitä palveluilta toivotaan. Hankkeessa tehtiin yhteistyötä muun muassa Tuomi Logistiikan kanssa, joka vastaa kuljetuspalveluista Pirkanmaalla. Esimerkiksi kuljetuspalvelumatkoista ja niiden kustannuksista on käytettävissä dataa, mikä voi auttaa budjetin määrittämisessä. Keskusteluissa kuitenkin tunnistettiin, että esimerkiksi tietojärjestelmien kannalta yksilölliset ratkaisut voivat tuottaa haasteita.

Palveluntuottajien ja palvelunjärjestäjien välille kaivataan lisää yhteistyötä. Palveluntuottajien välinen verkostoituminen mahdollistaa uudenlaisia palvelutarjonnan ratkaisuja. Lisäksi palveluntuottajien ja kuntien välille kaivataan enemmän suoraa keskustelua. Palveluntuottajat tarvitsevat lisää tietoa vammaispalveluiden tarpeista ja siitä, miten palveluita voidaan kehittää, koska palveluntuottajat tulevat mukaan asiakkaan palvelupolkuun usein vasta käytännön suunnittelun vaiheessa. Palvelulle tulee olla asetettuna tavoitteet, jotka on sovittu yhdessä asiakkaan, kunnan ja palveluntuottajien kanssa. Kaikille osapuolille tulee olla selvää, mitä palvelua tuotetaan ja miksi. Myös kommunikaation ja palautteenannon tulee olla sujuvaa eri toimijoiden kesken. Täytyy varmistua siitä, että yhteisiä tavoitteita kohti kuljetaan noudattaen sovitut toimintatapoja.

Keskeisiksi tavoitteiksi voidaan mainita siirtyminen palvelukeskeisyydestä asiakas- ja ratkaisukeskeisyyteen, jossa keskitytään palveluiden vaikutuksiin suhteessa asiakkaan toimintakykyyn ja elämänlaatuun. Asiakaspalautetta kerätään jo nykyisissä prosesseissa, mutta systemaattisia mittareita palveluiden laadun tai vaikuttavuuden arviointiin ei tällä hetkellä ole käytössä. Näkökulma tulee siirtää palveluiden käytön määrän sijasta niiden hyvinvointivaikutuksiin.

Huomionarvoista on, että palveluntuottajien näkökulmasta palvelunjärjestäjien omat hyvin eriytyneet organisaatorakenteet (esimerkiksi jaottelu vammaispalveluihin, ikäihmisten



palveluihin ja lapsiperheiden palveluihin) vaikeuttavat palveluiden joustavaa ja järkevää suunnittelua ja toteutusta niillä asiakkaila, joille on myönnettyä palveluita monesta eri paikasta. Henkilökohtaisen budjetoinnin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat palveluntuottajien näkökulmasta on kuvattu taulukossa 5.

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voidaan tarjota erilaisia vaihtoehtoja</li><li>• Halu kehittää palveluita</li><li>• Suora asiakaspalaute palveluiden toimivuudesta</li></ul> <p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Palveluntuottajilla ei ole tarpeeksi tietoa vammaispalvelun tarpeista</li><li>• Järjestäjien omat organisaatorakenteet vaikeuttavat esimerkiksi monipalvelukäyttäjien palveluiden joustavaa ja järkevää suunnittelua ja toteutusta</li><li>• Systemaattisia mittareita palveluiden laadun tai vaikuttavuuden arviointiin ei ole käytössä, eikä asiakastyytyväisyyskyselyistä tule koottua tietoa palveluntuottajille</li></ul> <p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilökohtaisen budjetoinnin avulla voitaisiin kehittää ja tarjota muutakin kuin perinteisiä sote-palveluita</li><li>• Räättälöityjen palveluiden mahdollisuus</li><li>• Verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa mahdollistaisi palveluntarjonnan erilaisia ratkaisuja</li><li>• Palvelunjärjestäjältä toivotaan avointa keskustelua siitä, mitä palvelulta odotetaan ja enemmän yhteistyötä</li><li>• Vielä enemmän kuullaan asiakkaan toiveita, voisi tarjota erilaisia ”maistiaisista” uusillekin kokeilijoille</li></ul> <p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä asiakkaalle voidaan tarjota?</li><li>• Henkilökohtaisen budjetoinnin käyttö konkretiassa, maksu- ja laskutusjärjestelmien sujuvuus</li><li>• Miten luodaan yhteinen ymmärrys henkilökohtaisesta budjetoinnista?</li></ul>
--

Taulukko 5: Henkilökohtaisen budjetoinnin nelikenttä palveluntuottajien näkökulmasta.

### 7.3. Monialaisuus

Tarve monialaisen yhteistyön kehittämiseksi ja vahvistamiselle nousi hanketyössä esiin toistuvasti ja sitä pohdittiin hankkeessa esimerkiksi Kelan, vammaisten maahanmuuttajien tukikeskus Hilman, Etevan alueellisen henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeen, KVPS:n sekä Työllistämisen ja työllistymisen palvelupolut ja verkostot (PoVer) -hankkeen ja PirSOTE-hankkeen kanssa. Vammaispalveluiden asiakkaila on usein palveluita monista eri organisaatioista, ja arjen sujuvuuden sekä palveluiden vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että monialainen yhteistyö toimii hyvin. Monialaisuuden avulla palvelut nähdään kokonaisuutena, ja monialainen yhteistyö voi tukea myös ammattilaisten työtä ja tehostaa palveluita.

Eri palvelutahot voisivat esimerkiksi olla monipuolisemmin mukana palvelutarpeen arvioinnissa, jolloin samalla kertaa voitaisiin selvittää, mistä muista palveluista tai etuuksista asiakas

mahdollisesti hyötyisi. Näin saataisiin asiakkaan asia kerralla ja oikea-aikaisesti kuntoon. Esimerkiksi Kelalla on tahtotilaa olla mukana asiakkaan palvelupolun eri vaiheissa. Kelan johtavan asiantuntijan Marjukka Turusen (2021) toteuttama selvitys Etevan Silta omannäköiseen elämään -hankkeelle osoittaa moniammatillisen yhteistyön tuovan etuja kaikille toimijoille. Monialainen yhteistyö vaatii alussa investointeja, mutta tuo esiin hyötyjä moninkertaisesti myöhemmin. Muun muassa palveluiden häiriökysynnän on todettu vähenevän, kun kaikki asiakkaan asiat hoidetaan mahdollisimman pitkälle samassa paikassa. Monialainen yhteistyö edellyttää luottamusta ja ymmärrystä, joka lisääntyy yhteisen vuoropuhelun kautta. Lisäksi työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun he saavat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan tilanteeseen. (Turunen 2021.)

Hankkeessa tarpeelliseksi havaittu asiakkaan lähiverkoston eli tiimin tarve on tunnistettu myös maahanmuuttajien parissa. Tiimiin voisi kuulua asiakkaan äidinkieltä puhuva henkilö, joka voisi toimia asiakkaan tukihenkilönä asiakasprosessissa. Esimerkiksi tulkin läsnäolo voi olla ajoittain häiritsevää, jos käsiteltävät asiat ovat asiakkaalle hyvin henkilökohtaisia. Tähän voisi olla ratkaisuna puhelintulkkauksen tai muiden teknologisten ratkaisujen käyttö, jossa asiakas pysyisi anonyymina. Hankkeessa esille noussut HB-keskus nähdään tarpeellisenä myös maahanmuuttaneiden asiakkaiden näkökulmasta. Eri tahojen viestinnässä on hyvä tunnistaa kohderyhmälle luontevat viestintäkanavat sekä mahdollisuus saada palvelua omalla äidinkielellä.

Monet asiakkaat hyötyisivät läpileikkaavista ja poikkihallinnollisista palveluista, joissa huomioidaan laajasti erilaisia tuen keinoja, kanavia ja työkaluja sekä kootaan ja sovelletaan parhaita käytäntöjä eri palveluista ja toimialoilta. Sen lisäksi, että asiakas kaipaa tukea toimiakseen, on huomattu myös tarve palveluiden ulkopuoliseen ja riippumattomaan tukeen. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun tarpeisiin ei kyetä vastaamaan niissä palveluissa, joissa asiakas jo on, ja kun asiakas ei oikeuksistaan huolimatta osaa hakeutua omia tarpeita paremmin vastaaviin palveluihin.

Hallinnonalojen siiloutuminen on koettu yhdeksi syyksi siihen, että asiakkaat kokevat haasteita palveluihin ohjautumisessa ja niiden käyttämisessä. Siiloutunut palvelurakenne on kankea, eikä kykene sujuvaan vuoropuheluun palveluiden välillä. Monialaista yhteistyötä hankaloittaa myös tietosuojanäkökulma, sillä tiedonsiirto eri toimijoiden välillä voi olla haastavaa nykyisen lainsäädännön vuoksi. Monialaisen työn kehittämistä on tehty jo pitkään, mutta muutos vaatii hallinnollisia muutoksia ja yhteisten prosessien luomista. Tärkeää myös on, että eri alojen ammattilaiset ovat tietoisia toistensa osaamisesta ja luottavat toisiinsa.

”Monitoimijuus on kuin nyyttikestit. Jokainen läsnäolija – viranomainen, järjestö tai joku muu – tuo oman tarjoilunsa nyyttäripöytään ja asiakas voi niistä valita, miten haluaa palvelunsa tuotettavaksi.”

- Riitta Hakoma

#### 7.4. Digitaaliset ratkaisut

Henkilökohtaisen budjetoinnin edellyttämiä digitaalisia ratkaisuja on kartoitettu läpi hankkeen eri toimijoiden kanssa. Hankkeen aikana esille nousseet merkittävimmät tarpeet liittyvät budjetin seurantaan ja hallintaan. Tarvitaan järjestelmä, jossa budjetin laskeminen, seuraaminen ja hallinta mahdollistuu kunkin asiakkaan kohdalla yksilöllisesti ja helposti ilman

merkittävää lisätyötä. Lisäksi tulee määrittää, ketkä pääsevät tarkastelemaan asiakkaan budjettia. Hankkeessa kartoitettiin, mitä jo Pirkanmaalla käytössä olevia digiratkaisuja olisi hyödynnettävissä henkilökohtaiseen budjetointiin, ja vaihtoehtoina nähtiin ePassi- ja PSOP-järjestelmät. Pirkanmaan digikenttä on kuitenkin hyvin moninainen, joten yhteisen digitaalisen ratkaisun löytämiseen voi liittyä haasteita.

Asiakkaan toimintakyvyn ja palveluiden vaikuttavuuden arvioimiseen soveltuvia digitaalisia ratkaisuja tulee kehittää. Hankkeessa tutustuttiin esimerkiksi sosiaalityöhön rakennettuun LivingSkills-järjestelmään, joka soveltuu tukemaan palvelutarpeen ja palveluiden vaikuttavuuden monialaista arviointia. Tiedonvaihtamisen eri toimijoiden kesken tulee lisäksi olla sujuvampaa, ja asiakkaan suostumuksella asiakirjat voisivat näkyä laajemmin eri tahoille. Hakemusprosessien sähköistämiseen ja sujuvoittamiseen tulee edelleen panostaa. Lisäksi etäpalveluiden kehittämiselle on tarvetta. Toisaalta myös digiosallisuuden huomioiminen on todella tärkeää, sillä tällä hetkellä on paljon asiakkaita, joiden osallisuus digitaalisissa palveluissa ei toteudu. Tulee siis kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikilla asiakkailla on mahdollisuus hyödyntää digitaalisia ratkaisuja.

Tarkemmin digitaalisia ratkaisuja on kuvattu Jyväskylän ammattikorkeakoulun kuntoutusohjaajaopiskelija Mia Pellisen (2021) hankkeelle toteuttamassa kehittämistehtävässä. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, mitä henkilökohtainen budjetointi edellyttää tietojärjestelmiltä ja työkaluilta, jotka tukisivat niin asiakasta kuin ammattilaista henkilökohtaisen budjetin suunnittelussa ja käytössä. Selvitys tehtiin kartoittamalla aiempien henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeiden digiratkaisuja sekä haastattelemalla Eksoten ja Oulun kaupungin edustajia. Selvityksessä havaittiin, että tällä hetkellä tilanne eri järjestelmien kannalta on sekava, sillä yhteisiä käytänteitä ei ole olemassa. Aiemmissa kokeiluissa henkilökohtaisen budjetin seuraaminen esimerkiksi Excel-taulukoiden avulla on ollut hankalaa, ja se on tuottanut lisätyötä niin työntekijälle kuin asiakkaalle. Vaikka henkilökohtaisen budjetoinnin asiakasmäärät ovat olleet pieniä, seuranta on koettu työlääksi.

Kehittämiskohteiksi selvityksessä tunnistettiin muun muassa ajantasaisten kustannus- ja vaikutustietojen kerääminen ja hyödyntäminen, henkilökohtaisen budjetin reaaliaikaisen seurannan mahdollistaminen sekä palveluntuottajarekisterin kehittäminen. Erityisesti vaikutuksia keräävä tieto ei tällä hetkellä siirry järjestelmiin, ja budjetin ajantasaisuus voi olla riippuvainen palveluntuottajan ilmoittamista tiedoista. Asiakkaille on tärkeää, että tiedot palveluista löytyvät helposti ja eri palveluntuottajia on mahdollista vertailla sujuvasti. Palveluntuottajien vertailuun ei riitä pelkästään hinnasto ja yhteystiedot, vaan asiakkaat tarvitsevat monipuolista tietoa palvelun sisällöstä ja laadusta. Tämä ei nykyisten tietojärjestelmien puitteissa mahdollistu, minkä takia tietojärjestelmien sekä erityisesti sähköisten palveluntuottajarekistereiden kehittäminen on tärkeää. Nykyisistä tietojärjestelmistä PSOP on istunut hyvin budjettimuotoiseen toimintaan, ja se on saanut hyvää palautetta myös asiakkailta. (Pellinen 2021.) Tarkemmat kehittämistehtävän tulokset ovat eriteltyinä selvityksessä, joka on tämän raportin liitteenä 2.

## 7.5. Toimintamallin jalkauttaminen

Henkilökohtainen budjetointi on osa sote-uudistukseen liittyvää laajaa muutostyötä. Tämän takia hankkeessa haluttiin kartoittaa, mitkä asiat ovat alueen vammais- ja palveluiden työntekijöiden näkökulmasta tärkeitä uudistusten tai muutosten jalkauttamisessa. Olennaisimmat

huomioitavat asiat henkilökohtaisen budjetoinnin – ja myös muiden muutosten – jalkauttamisessa on koottu taulukkoon 6.

#### TOIMINTAMALLIN JALKAUTTAMINEN

- Henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönotto vaatii työntekijöiden perehdyttämistä. Työntekijöille tulee järjestää riittävä tuki henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönottoon ja sen toteuttamiseen.
- On tärkeää tiedottaa työntekijöille varhaisessa vaiheessa uudesta toimintatavasta ja perustella sen edut ja tavoitteet. Muutoksen aikataulu tulisi olla työntekijöiden saatavilla.
- Tiedonkulku tulee olla avointa ja tiedottamisessa tulee käyttää monipuolisesti eri kanavia ja keinoja. Yhteinen työtila on toimiva keino jakaa tietoa.
- Tarvitaan avointa ja luottamuksellista keskustelua, jolla lisätään yhteisymmärrystä ja yhteishenkeä muutoksen edessä.
- Muutosta voidaan toteuttaa yhteiskehittämällä ja johdon tuella – muutokseen sitoutuu koko työyhteisö niin, että jokainen kantaa vastuun muutoksesta omassa työtehtävässään ja työtehtäviä jaetaan työntekijöiden kesken. Kaikki osallistuvat ideointiin ja palvelumuotoiluun, mutta roolien tulee olla selvät.
- Toimintamallin käyttöönottoon tulee varata riittävästi aikaa, rahaa, resursseja sekä yhteisiä kohtaamisia.
- Työntekijöillä tulee olla lupa saada perehtyä, toimia ja toteuttaa. Työntekijöitä tulee kuulla, heidän mielipiteitään tulee arvostaa ja heidät tulee ottaa mukaan kehittämistyöhön ennakkoidusti.
- Henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisen tueksi tulee laatia yhteiset selkeät toimintaohjeet.
- Prosessien uusiminen ja muokkaaminen niin, että ei-toimivia käytänteitä korvataan, poistetaan tai muutetaan toimivammaksi.
- Yhteistyötä eri henkilökohtaisen budjetoinnin prosessin toimijoiden kanssa tulee vahvistaa.
- Kartoitetaan muutoksen läpiviennin riskit ja pyritään huomioimaan ne hyvissä ajoin.
- Hyvä työilmapiiri ja me-henki auttavat muutoksen toteuttamisessa. Kokemustiedon jakaminen ja kannustava ilmapiiri edesauttavat työyhteisöä muutoksessa.

Taulukko 6: Vaiheet toiminnan jalkauttamiseen.

## 8. Lopuksi

Henkilökohtainen budjetointi mahdollistaa yksilöllisemmät palveluratkaisut vammaispalveluissa, mutta paljon voidaan tehdä jo nykyisellä järjestelmällä ja lainsäädännöllä. Henkilökohtainen budjetointi ei tule ratkaisemaan kaikkia vammaispalveluiden haasteita, mutta sen avulla on mahdollista luoda asiakkaiden toiveita ja tarpeita paremmin vastaavia palveluita. Vaikka hanketyössä tunnistettiin erilaisia riskejä henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönottoon, puhuivat saadut tulokset vahvasti sen hyötyjen puolesta. Henkilökohtaisen budjetoinnin käyttömahdollisuudet vammaispalveluissa ovat siis hyvät. Tulevaisuudessa olisi myös syytä tutkia, miten henkilökohtainen budjetointi soveltuisi muihin palvelualoihin.

Henkilökohtainen budjetointi onnistuessaan tukee konkreettisesti YK:n yleissopimuksen, Suomen vammaispoliittisen ohjelman ja kehitysvammaisten asumisen ohjelman edellyttämiä sisältöjä ja tavoitteita. Henkilökohtainen budjetointi nähdään toimivana tapana järjestää palveluita, kunhan rakenteet ja työkalut sen toteuttamiseen ovat kunnossa. Henkilökohtaisen budjetoinnin eteenpäin viemiseen tulee saada mukaan päättäjiä, jotka voivat vaikuttaa siihen, mihin suuntaan palveluita kehitetään.

## 8.1. Jatkokehittäminen

Vaikka henkilökohtaista budjetointia kehitetään valtakunnallisella tasolla, tulee yhteistä kehittämistyötä jatkaa Pirkanmaalla. Todennäköisesti useita asioita jää myös alueiden ratkaistavaksi. Tarvitaan selkeä kuvaus henkilökohtaisen budjetoinnin prosessille sekä yhtenevät ohjeistukset (sääntökirja) sille, miten henkilökohtaista budjetointia toteutetaan käytännön tasolla. Tämä edellyttää yksityiskohtaista ja yhteistyössä toteutettua suunnittelutyötä, jossa huomioidaan myös kansallinen kehitystyö ja parhaat käytännöt.

Toimintamallin tarkempaan kuvaukseen tarvitaan pilotoiteja, joissa huomioidaan kustannusten ohella erityisesti palveluiden vaikuttavuus. Pirkanmaalla esimerkiksi Lempäälän kunnan vammaispalveluissa pilotoidaan henkilökohtaista budjetointia vuonna 2022, ja talousarvioon on varattu erillinen määräraha pilotointia varten. Henkilökohtaisen budjetoinnin toimintamallin jatkokehittäminen edellyttää sen ideologian ymmärtämistä, jossa apuna voi olla erilaiset koulutukset tai opintomatkat. Henkilökohtaisen budjetoinnin toimintamallin kehittäminen tulee tapahtua alueen vammaispalveluissa, jossa toimintamallia on tarkoitus myös toteuttaa.

Jotta henkilökohtainen budjetointi voidaan Pirkanmaalla ottaa käyttöön, on HB-keskuksen suunnittelutyötä jatkettava. Pirkanmaan yhteisen HB-keskuksen toimintamallin, rakenteiden ja yhdyspintojen suunnittelutyötä tulee jatkaa, jotta varmistetaan niin asiakkaille kuin työntekijöille vahva tuki henkilökohtaisen budjetoinnin toteutukselle. HB-keskuksen suunnittelussa tulee huomioida muun muassa neuvonnan, matalan kynnyksen palveluiden sekä asiakasohjauksen ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen asiakkaan parhaaksi.

Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida myös henkilökohtaisen budjetoinnin prosessia tukevien työkalujen rakentaminen ja niiden käyttöönotto. Digiratkaisujen tulee tulevaisuudessa tukea entistä paremmin palvelutarpeen arviointia, budjetin suunnittelua ja seuranta sekä palveluiden vaikuttavuuden arviointia. Työkalujen kehittymisen nähdään toimivan paremmin myös erilaisten henkilökohtaiseen budjetointiin liittyvien väärinkäytösten tunnistamisessa.

Henkilökohtaisen budjetoinnin toimintamallin käyttöönotto edellyttää vahvaa monialaista yhteistyötä. Palveluiden kehittäminen on ensisijaisesti viranomaisorganisaatioiden toiminnan muokkaamista vastaamaan tämän päivän tarpeita, mutta kehittämistyöhön on otettava mukaan myös eri sidosryhmät. Tämä mahdollistaa muutoksen kokonaisvaltaisuuden ja tuen eri toimijoille toiminnassa yhteisen tavoitteen hyväksi. Hankkeessa esille tulleita ja henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämisessä jatkossa selvitettäviä asioita on listattu taulukkoon 7.

### AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

- Miten vammaisjärjestöjä voidaan hyödyntää henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisessa?
- Miten varmistetaan, että muiden palveluiden puutteet eivät siirry vammaispalveluiden henkilökohtaisen budjetoinnin ratkaistavaksi?
- Miten vertaistoimintaa voitaisiin paremmin hyödyntää vammaispalveluissa?
- Miten henkilökohtaisen budjetoinnin kehittäminen ja käyttöönotto jatkuvat alueella hankkeen jälkeen?

Taulukko 7: Kehittämistyössä avoimeksi jääneitä kysymyksiä.

## 8.2. Opit ja palautteet

Kehittämistyössä on tärkeää, että sille on varattu riittävä aika ja resurssit sen toteuttamiseen. Hankekokonaisuuden tiukka aikataulu ja Pirkanmaan alueelliseen hankkeeseen varatut henkilöstöresurssit aiheuttivat molemmat haasteita hankkeen toteutumiseen, myös tämän raportin laatimiseen. Vaikka hankkeelle irrotettava aika jäi osatoteuttajakunnissa vähäisemmäksi, saatiin hankkeen ajankohdasta positiivista palautetta. Koska henkilökohtaisen budjetoinnin mallia ei alueella vielä ole, koettiin sen suunnittelu helpommaksi nyt kuin jos alueella olisi jo olemassa olevat periaatteet ja käytännöt.

Pidempi hanke-aika olisi mahdollistanut laajempaa verkostoitumista sekä monipuolisempaa ja monialaisempaa yhteistyötä henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämiseen. On tärkeää, että hankkeen aikana voidaan hyödyntää aktiivisesti koko verkostoa, ja että verkosto on tietoinen hankkeen etenemisestä. Näin uuden toimintamallin käyttöönotto onnistuu paremmin ja aikaansaadaan pysyvää muutosta. Aikataulun ja resurssien tuottamat haasteet näkyivät nimenomaan hankkeen tuotosten juurruttamisessa käytäntöön. Osa alueen vammaispalveluista osallistui aktiivisesti hankkeen toteuttamiseen, mutta olisi kuitenkin ollut tärkeää, että kuntien ääni olisi saatu paremmin esille hankkeen projektiryhmässä.

Hankkeen toteuttaminen päätoteuttaja-osatoteuttaja-periaatteella osoittautui myös haasteelliseksi Pirkanmaalla. Huolimatta lautakuntapäätöksistä henkilökohtaisen budjetoinnin hankkeeseen sitoutumisesta, osatoteuttajakunnilla ei ollut mahdollisuutta vapauttaa resursseja itse kehittämistyöhön. Jatkossa kehittämisen toteuttaminen maakunnallisesta keskuksista käsin toimisi paremmin. Maakunnalliseen keskukseseen voisi palkata hankkeen henkilöstökuluihin varatulla budjetilla tarvittavan henkilöstön, joka turvaisi hankkeen toteutumisen suunnitellusti.

COVID-19-epidemian takia hanketyöskentely toteutettiin etäyhteyksin. Samalla kun etäyhteydet mahdollistivat helpomman ja tasavertaisemman tavan osallistua hanketyöhön, oli se myös haaste pitkälti vuorovaikutukseen perustavalle kehittämistyölle. Omaa näkemystä tai mielipidettä ei tuotu helposti esille. Etäyhteydet mahdollistivat kuitenkin sellaista yhteistyötä, jota muuten ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Esimerkiksi yhteistyötilaisuudet Eksoten ja Päijät-Hämeen alueellisten hankkeiden kanssa olisivat voineet jäädä toteutumatta.

Hankkeeseen perustettava asiakaskehittäjäryhmän ei nähty olevan asiakaskuntaa poikkileikkaava ja se nähtiin edustavan enemmänkin muutenkin aktiivista osuutta asiakkaista. Henkilökohtaisen budjetoinnin toteuttamisessa tulisi saada myös hiljaisten asiakkaiden ääni kuuluviin, joten jatkokehittämisessä olisi hyvä selvittää keinot kuulla kattavammin eri asiakkaita ja asiakasryhmiä.

THL:n rooli alueellista hanketta koordinoivana tahona jäi odotettua pienemmäksi. Jotta valtakunnallisesti yhtenäistä toimintamallia on mahdollista suunnitella mahdollisimman laadukkaasti ja voidaan myös välttää päällekkäinen työ, on tiiviimpi yhteistyö tärkeää. Jatkossa THL:n hanketiimi voisi osallistua esimerkiksi kunkin alueellisen hankkeen projektiryhmään. Näin tietoisuus hankkeessa käsiteltävistä aiheista sekä hankkeen etenemisestä olisi paremmin tiedossa, ja näin myös yhtymäpintojen löytäminen toisten alueellisten hankkeiden kanssa olisi tehokkaampaa. Yhteistyössä THL:n kanssa oli hyvää se, että koko hankkeen ajan oli helppo ottaa yhteyttä pienemmässäkin asiassa ja tilaisuuksien tunnelma oli keskusteleva.

## Lähteet

- Ahlstén, Marika (toim.) & Leinonen, Elina & Palokari, Sirpa & Puhakka, Anneli & Rajalahti, Aarne (2014) Tiedän mitä tahdon! Kokemuksia henkilökohtaisen budjetoinnin kokeilusta vammaispalveluissa. Helsinki: Kehitysvammaliitto ry, Tampere: Kehitysvammaisten palvelusäätiö.
- Burakoff, Katja (2021) Kommunikoinnin merkitys ja asiakkaan mielipiteen ilmaisun tukeminen. Puheenvuoro HB-Pirkanmaa-hankeen työpajassa ”Aktiivinen asiakas” 5.5.2021.
- Cavén, Jenni (2021) Henkilökohtaisen budjetoinnin tuki Pirkanmaan vammaispalveluissa. Opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu.
- Duffy, Simon (2021) Keys to Citizenship. Osoitteessa <https://www.centreforwelfarereform.org/library/keys-to-citizenship2.html>. Viitattu 28.9.2021.
- Hakoma, Riitta (2021) Henkilökohtainen budjetointi. Puheenvuoro HB-Pirkanmaa-hankeen työpajassa ”Päätökset” 16.6.2021.
- Kivistö, Mari (toim.) & Nygård, Martina (2019) Yhdessä eteenpäin – asiakasosallisuus vammaissosiaalityössä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Leppäranta, Hanne-Maria & Hätilä, Mikko & Korhonen, Nora (2018) Henkilökohtaisen budjetin markkinat Pirkanmaalla. Kyselytutkimus. Tampereen kaupunki.
- Määttä, Terhi (2021) Vierailu HB-Pirkanmaa-hankeen työpajassa ”Yksilölliset tarpeet vammaispalveluissa” 18.2.2021.
- Pellinen, Mia (2021) Henkilökohtainen budjetointi vammaispalveluissa – Digiselvitys. Kehittämistehtävä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Pirkanmaan liitto (2021) Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus – Pirkanmaalle syntyy monialainen sote-keskus viiden muutoksen avulla. Osoitteessa <https://soteuudistus.pirkanmaa.fi/pirkanmaan-tulevaisuuden-sote-keskus/>. Viitattu 30.9.2021
- Rousu, Sirkka (toim.) (2019) Henkilökohtainen budjetointi – Ihmislähtöinen toimintatapa sosiaali- ja terveyshuoltoon. Avain kansalaisuuteen – henkilökohtainen budjetointi -kehittämishankkeen (2016–2019) tulokset ja kehittämisehdotukset sekä yhteenveto hankkeesta. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja, TAITO-sarja 22. Helsinki: Trinet Oy.
- Soisalo, Raul (2021) Psykykinen normaalius – ja muut mielen häiriöt. Puheenvuoro HB-Pirkanmaa-hankeen työpajassa ”Toteutus” 30.6.2021.
- Tampereen Kotitori (2021) Osoitteessa <http://www.tampereenkotitori.fi/>. Viitattu 28.9.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2021a) Vammaisten henkilöiden henkilökohtaisen budjetoinnin kokeiluhanke. Osoitteessa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/vammaisten-henkiloiden-henkilokohtaisen-budjetoinnin-kokeiluhanke>. Viitattu 20.10.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2021b) Henkilökohtaisen budjetoinnin hanke. Henkilökohtaisen budjetoinnin sanasto. Julkaisematon sanasto.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2021c) Tuettu päätöksenteko. Osoitteessa <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/itsemaaraamisoikeuden-tukeminen/tuettu-paatoksenteko>. Viitattu 18.10.2021.
- Turunen, Marjukka (2021) Monialainen yhteistyö – haasteet ja mahdollisuudet. Selvitys Silta omannäköiseen elämään -hankkeelle. Osoitteessa: <https://www.eteva.fi/globalassets/tiedostot/tiedostot---projektit---silta/monialainen-asiakasyhteistyö---haasteet-ja-mahdollisuudet.pdf> Viitattu 28.10.2021.
- Valtioneuvosto (2021) Mikä sote-uudistus? Osoitteessa: <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus->. Viitattu 28.9.2021.



## Liitteet

Liite 1 HB-Pirkanmaa, Nykytilan kuvaus

Liite 2 Henkilökohtainen budjetointi vammaispalveluissa – Digiselvitys

Liite 3 Henkilökohtaisen budjetoinnin tuki Pirkanmaan vammaispalveluissa – Opinnäytetyö

Liite 4 HB-Pirkanmaa, hankkeessa kerätty aineisto

”Kiitokset ansiokkaasti vedetystä työryhmästä!  
Jokaisen kerran jälkeen on tuntunut siltä, että tässä ryhmässä pääsee  
aidosti vaikuttamaan. Alustajien puheenvuorot ovat olleet oivaltavia.  
Ja olen nauttinut ajattelun laajuudesta!”

- työpajan osallistuja