

ELSA KESKITALO & PÄIVI VUOKILA-OIKKONEN (TOIM.)

Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin

Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan
kehittämiseen

Diak

Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.)

YHTEISKEHITTÄMÄLLÄ RATKAISUJA
SOTE-PALVELUIHIN
KANSALAISET JA PALVELUNKÄYTTÄJÄT
MUKAAN KEHITTÄMISEEN



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

DIAK **TYÖELÄMÄ** 25

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-493-391-9 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-392-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

PunaMusta Oy

Tampere 2021

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA ASIAKASLÄHTÖISIÄ PALVELUPOLKUJA VAHVISTAMASSA

Artikkeli kuvaa digitaalisen alustan kehittämisprosessia, joka toteutui järjestöjen ja julkisen sektorin sote-toimijoiden yhteiskehittämisenä. Yhteiskehittämistä ohjasivat palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät, palvelumuotoilu, luovat ongelmanratkaisuprosessit ja Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnetyt Lean Service Creation -metodit. Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnettiin fasilitoitua työpajatyöskentelyä, jonka tavoitteena oli kasvattaa osallistujien yhteistä ymmärrystä ja varmistaa kehittämisprosessin läpinäkyvyys ja avoimuus. Yhteiskehittämisessä arvokasta oli eri osapuolten osaamisen näkyväksi tekeminen ja kaikkien tasa-arvoinen osallistuminen.

Järjestöjen ja julkisen sektorin palveluiden yhteistyön ja digitaalisen vuoropuhelun kehittäminen muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin

Järjestöjen toimintaympäristö on muutoksessa. Valmisteilla oleva laaja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus haastaa järjestöjä lisäämään digitaalisia palveluita ja muotoilemaan aikaisemmin kuntalaisten tarpeista käsin suunnitellut palvelut koko hyvinvointialueella saavutettaviksi kokonaisuuksiksi. Yleisesti palvelujärjestelmää on tavoitteena kehittää aikaisempaa vahvemmin ekosysteeminä, jonka tehtävänä on tukea asiakaslähtöisiä palvelupolkuja ja -ketjuja. Järjestöiltä tämä edellyttää paitsi oman osaamisen kuvaamista ja profiilin kirkastamista, myös ymmärrystä ja kyvykkyyksiä toimia hyvinvointialueiden ekosysteemiä tukevassa teknologia-arkkitehtuurissa. Digitaalisten palveluiden rinnalla tarvitaan sujuvia, teknologialla tuettuja yhteistyöprosesseja, joiden tavoitteena on asiakaslähtöisten palvelupolkujen kehittäminen.

Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluja. Yksityisiä palveluntuottajia ovat yhdistykset, säätöt ja yritykset, jotka tuottavat palveluita

suoraan asiakkaille, kuntatoimijoille ja tulevaisuudessa hyvinvointialueille. Palvelutoimintaa tarjoavia järjestöjä on Suomessa noin 1000 (Puhakka ym., 2018) ja kaiken kaikkiaan erilaisia sosiaali- ja terveysterveystoimintajärjestöjä on noin 11 000 (Järjestöbarometri, 2020, s. 28, 82). Järjestöjen (yhdistykset ja säätiöt) juuret ovat kansalaisyhteiskunnassa. Aatteellisuus ja yleishyödyllisyys erottavat järjestöt julkisista ja muista yksityisistä palveluntuottajista (Heimonen, 2019, s. 241–243). Järjestöjen vahvuus on asiakasymmärryksessä, arvojohtamisessa ja paikallisuudessa sekä toimintatavoissa nivoa sosiaali- ja terveysterveystoimintaa (sote) sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toiminnot (hyte) käyttäjälähtöisiksi, integroiduiksi kokonaisuuksiksi.

Seudullinen ja paikallinen sosioekonominen ympäristö on muun muassa sote-uudistuksen myötä muutoksessa. Tulevaisuudessa kuntien lisäksi hyvinvointialueet ovat osa järjestöjen keskeistä toimintaympäristöä. Järjestöihin vaikuttavia muutoksia ja uudistuksia tapahtuu alueellisissa yhteistyö- ja rahoitusverkostoissa: hyte-toiminnot ja sote-toiminnot jakautuvat eri vastuutahoille kuntiin ja hyvinvointialueille. Sosiaali- ja terveysterveystoimintajärjestöt ovat perinteisesti muodostaneet kuntien kanssa tiiviitä kumppanuussuhteita. Mukana oleminen seudullisessa ja paikallisessa toiminnassa vahvistaa järjestöjen roolia osana palveluketjuja ja asiakaspolkuja sekä niiden asiantuntemuksen näkemisen osana alueen pääomaa (Heimonen, 2019, s.156; Auvinen ym., 2021, s. 47). Sote-uudistuksen edetessä järjestöjen tulee muotoilla ja uudistaa nykyiset kuntakohtaisesti suunnitellut palvelut vastaamaan laajan hyvinvointialueen kasvavia tarpeita. Keskeistä ovat yhteistyö ja yhteiskehittäminen yhdessä toisten järjestöjen sekä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa, avoin tiedon jakaminen ja saaminen sekä digitaaliset ratkaisut työn tukena.

Yhteisen hyvän alusta on Alustapalvelu Sociala Oy:n ylläpitämä ja kehittämä toimintamalli ja digitaalinen alusta, jolla tuetaan järjestöjen keskinäistä tavoitteellista yhteistyötä ja mahdollistetaan järjestöjen ja sote- ja työllisyyspalveluiden järjestäjien yhteistyö asiakaslähtöisten palvelupolkujen edistämiseksi.

Tässä artikkelissa kuvataan järjestöjen ja julkisen sektorin yhteiskehittämisprosessia Yhteisen hyvän alustan konseptoinniksi. Yhteiskehittämistä ohjasivat palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät, palvelumuotoilu, luovat ongelmanratkaisuprosessit ja Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnetyt Lean Service Creation -metodit.

Digitaalisten palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät

Järjestöiltä edellytetään asiakastarpeiden tunnistamista ja palvelu- ja asiakasohjaukseen panostamista. Tarvitaan tietojärjestelmien, digitaalisten prosessien ja ratkaisujen yhteiskehittämistä. Palveluohjaava järjestelmä edellyttää palveluohjaavia tietojärjestelmiä, eikä ohjausta voida kehittää vailla ymmärrystä digitaalisista ratkaisuista ja ICT-palveluiden kokonaisuudesta. (Niemelä, 2020, s. 50–51.)

Järjestöt ja niiden palvelut ovat usein syntyneet asiakkaiden tai heidän omaisten omasta aktiivisuudesta ja tarpeesta. Järjestöjen vahvuus on asiakaslähtöisyydessä, joka rakentuu palveluiden käyttäjien ja heidän omaistensa osallisuudesta palveluiden suunnitteluun, arviointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Asiakaslähtöisyyttä voidaan määritellä myös palvelun kokonaisvaltaisuuden, yksilöllisyyden, eri toimijoiden välisen yhteistyön ja hyvän palvelukokonaisuuden koordinoinnin ja integroinnin näkökulmasta. Sekä asiakaslähtöisyydessä että palvelumuotoilussa keskeistä ovat toimijoiden tasavertaisuus ja molemminpuolinen asiantuntijuuden ja kumppanuuden arvostus. (Roivas, 2019, s. 41; Phillips, 2012, s. 35.) Järjestöjen palveluiden kehittämisessä on paljon yhtymäkohtia muotoiluajatteluun, palvelumuotoilun prosesseihin ja menettelytapoihin.

Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) -menetelmään yhdistyvät Lean Startup, Agile Software –menetelmä (ketterät menetelmät) ja Design Thinking -menetelmä (muotoilu-/designajattelu). LSC-menetelmä on kaupallinen kehittämisstrukturi, jonka avulla kehitetään uusia, pääasiassa digitaalisia palveluita. LSC:ssä keskeisinä työkaluina ovat canvasit eli työskentelypohjat, jotka ohjaavat digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisprosessia. LSC:n tavoitteena on saattaa palveluiden suunnittelun ja kehittämisen käytännöt helposti kaikkien saataville ja sovellettavaksi. (Toiminen ym., 2018, s. 35.)

LSC:ssä on olennaista ymmärtää kehitettävän palvelun käyttäjien tarpeita ja muotoilla palvelu näiden tarpeiden pohjalta. Prosessiin kuuluu tehokas palveluiden konseptointi ja luotujen palvelukonseptien nopea testaaminen. “Love the problem, not the solution” on yksi Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) toimintamallin periaatteista. (Toiminen ym., 2018, s. 38.) Lausahdukseen kiteytyy muotoilijan ja asiakkaan kumppanuussuhde. Ilman toista ei ole toista. Muotoilijalta edellytetään uskallusta heittäytyä prosessiin, jossa valmiita ratkaisuja ei ole, vaan ne täytyy löytää ja oivaltaa tunnistamalla ensin keskeiset haasteet ja ongelmat.

Kehittämistyössä tarvitaan monialaisia tiimejä, joiden jäsenet luottavat ja arvostavat toisiaan ja toistensa osaamista. Metodologia soveltuu parhaiten tiimeille,

jotka ovat avoimia uusille ajatuksille. LSC:ssä uskotaan siihen, että hierarkkiset rakenteet ovat hidasteeksi luovuudelle ja innovaatioiden syntymiselle. (Toiminen ym., 2018, s. 37.)

Palveluiden kehittämisprosessin läpinäkyvyyttä kunnioitetaan ja ymmärretään, etteivät yksittäiset kehittäjät tai tiimitkään pysty itsekseen huomioimaan kaikkien olennaisia vaikutteita, joita palvelun kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Mahdollisimman läpinäkyvä ja varhainen konseptien testaaminen auttaa ymmärtämään kehittämistulosten vahvuuksia ja heikkouksia sekä parantamaan palvelukonseptia nopeasti. (Toiminen ym., 2018, s. 41.) Kehittämisprosessin läpinäkyvyys mahdollistaa sen, että epäkohtiin tartutaan ja kehittämisen suuntaa voidaan vaihtaa tarvittaessa nopeastikin.

Yhteisen hyvän alustan konseptointi ja digitaalinen toteutus

Yhteisen hyvän alusta on Socialan ylläpitämä ja kehittämä toimintamalli ja digitaalinen alusta, jolla tuetaan järjestöjen tavoitteellista yhteistyötä ja mahdollistetaan järjestöjen ja sote- ja työllisyyspalveluiden järjestäjien yhteistyö asiakaslähtöisten palvelupolkujen edistämiseksi. Yhteisen hyvän alustan MVP-versio (A minimum viable product) otettiin käyttöön huhtikuussa 2021.

Yhteisen hyvän alusta konseptoitiin vuosien 2018–2020 aikana hankkeessa, jonka pilottialueina olivat Etelä-Savo, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala. Hankkeen rahoitti Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen Kestävä kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Sociala toimi hankkeessa päätoteuttajana. Osatoteuttajana toimi Diakonia-ammattikorkeakoulu tarjoten tutkimus- ja kehittämisosaamista asiakaslähtöisiin palvelupolkuihin, innovaatio-osaamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin liittyen.

Hankkeen tavoitteena oli tarjota sote- ja työllisyyspalveluita tuottaville järjestöille kilpailukykyä ja innovaatio-osaamista vahvistavaa muutostukea ja koulutusta, kehittää järjestöjen kanssa yhdessä asiakasarvoa lisäävä, palvelujen laatua ja tuottavuutta vahvistava alustapalvelu sekä rakentaa vertaisoppimista ja yhteistä palvelutoimintaa tukeva ekosysteemi. Järjestöjen ja palveluiden järjestäjien yhteinen työpajatyöskentely toimi kehittämistyön struktuurina. Yhteisen hyvän alusta -työpajoissa tuettiin yhteiskehittämistä hyödyntämällä LSC:n periaatteita ja palvelumuotoilun menetelmiä. Kuopiossa, Joensuussa ja Mikkelissä järjestetyt Yhteisen hyvän alusta -työpajat tarjosivat yhteiskehittämisen foorumin järjestöille ja julkisen sektorin sote-toimijoille.

Taulukko 1. Yhteisen hyvän alusta -työpajojen teemat

Ajankohta	Teema	Toteutus
Huhtikuu 2019	Järjestöjen selviytymisohjelma ja toimintaympäristö	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Kesäkuu 2019	Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Syyskuu 2019	Järjestöjen brändi, palveluiden markkinointi ja asiakasymmärrys	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Lokakuu 2019	Palveluiden kehittäminen, laatu ja vaikuttavuus	Joensuu ja Mikkeli
Marraskuu 2019	Sote- ja työllisyyspalveluiden juridiikka ja järjestöjen sopimushallinta	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Joulukuu 2019	Asiakasohjaus ja palvelupolut	Joensuu ja Kuopio
Tammikuu 2020	Yhteensovittava johtaminen ja strategiatyö	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Helmikuu 2020	Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen	Joensuu ja Kuopio
Huhtikuu 2020	Digitaaliset työkalut arjessa ja liiketoiminnassa	webinaari
Syyskuu 2020	Yhteiskuntavastuullisten sote- ja työllisyyspalveluiden tulevaisuus	webinaari
Marraskuu 2020	Kohti asiakaslähtöisiä palvelupolkuja	webinaari

Yhteensä 24 fasilitoitua yhden päivän tapaamista, joista kolme järjestettiin etänä webinaarina. Tapaamisiin osallistui järjestöjen ja julkisen sektorin sote-toimijoita.

Alustan kehittämistä käynnistettäessä kehittämisen ideologista perustaa rakennettiin Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) -menetelmän valmennuksella. LSC:ssä korostetaan ratkaisukeskeisyyttä ja kehittäminen lähtee aina ongelman tunnistamisesta. Lisäksi tiimin rooli, prosessien läpinäkyvyys, iteroinnin ja oppimisen merkitys sekä kokonaisuuksien hahmottaminen korostuvat (Toiminen ym., 2018, s. 38).

Yhteisen hyvän alusta työpajoissa huolehdittiin siitä, että kehittäminen tapahtui yhteistyössä kehitteillä olevan palvelun käyttäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Kehitteillä olevan alustan asiakasryhmiksi tunnistettiin palveluiden tuottajat, palveluiden tarvitsijat ja palveluiden järjestäjät. Lisäksi koottiin projektitiimin olettamuksia palveluntuottajien ja palveluiden järjestäjien näkemyksistä ja odo- tuksista. Nämä jäsenyivät kolmeen kokonaisuuteen: 1) digitalisaation hyödyntäminen, 2) yhteistyö järjestöjen kesken ja palveluiden järjestäjien kanssa sekä 3)

strateginen ajattelu. Teemat ohjasivat järjestöjen ja sote-toimijoiden yhteistä työskentelyä Yhteisen hyvän alusta -työpajoissa.

Projektitiimi arvioi työpajoissa opittua LSC-metodologian mukaisesti “ratkaisemisen arvoisen ongelman” (BWS / problem worth solving) näkökulmasta. Kootun aineiston perusteella tunnistettiin kuusi keskeistä ongelmaa, joihin kehitteillä olevalla alustalla voitaisiin tarjota ratkaisua. Näitä ongelmia priorisoitiin neljän dimension näkökulmasta (Frequency, pain/cost, how many have the problem, aligned with business objective). Priorisoinnin avulla jatkettiin alustan konseptointia tavoitteena lisätä järjestöjen keskinäistä yhteistyötä ja kasvattaa osaamisen ja palveluiden tunnettavuutta.

Projektitiimi laati alustavan liittymäkuvauksen, jonka avulla koottiin järjestöjen näkemyksiä kehitteillä olevasta alustasta ja opittiin heidän odotuksistaan alustaa kohtaan. Prosessi jatkui projektitiimin omalla työskentelyllä Yhteisen hyvän alusta -työpajoista saadun palautteen parissa. Alustan konseptointia jatkettiin järjestöjen keskinäisen yhteistyön näkökulmasta.

Alustan kehittämiseksi tunnistettiin myös palveluiden järjestäjien tarpeita ja odotuksia sekä konseptoitiin järjestöjen ja julkisen toimijan välistä yhteistyötä digitaalisella alustalla. Vuoden 2019 aikana haastateltiin palvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation edustajia järjestöjen vahvuuksista, kilpailutusten kriteereistä ja digitaalisten välineiden hyödyntämisestä (Määttä, 2019a) sekä palvelun järjestäjää palveluntuottajan valinnasta (Määttä, 2019b). Kesällä 2020 palvelualustan ensimmäistä mallinnusta esiteltiin kuudelle kehittämisessä mukana olleelle palveluiden järjestäjän edustajalle ja pyydettiin heidän kommenttejaan alustalla oleva tiedon mahdollisesta hyödyntämisestä: mikä työntekijäryhmä tietoa voisi hyödyntää sekä mahdollisia kehitysideoita alustan suhteen (Määttä & Auvinen, 2020).

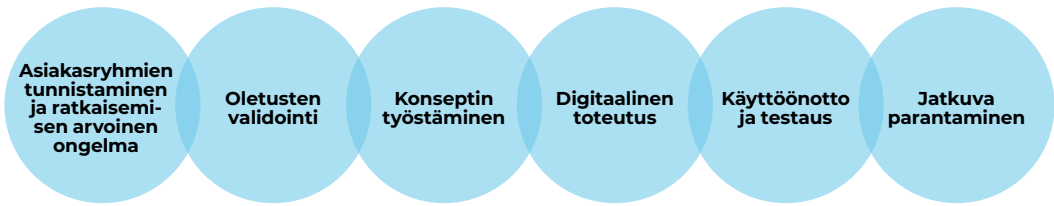
Sote-palveluiden järjestäjät kertoivat arvostavansa erityisesti järjestöjen laadukasta työtä, ketteryyttä, toimintaa ohjaavaa arvopohjaa, luotettavuutta ja kumppanuutta. Kehittämistarpeena nousi esille palveluita koskevan ajantasaisen ja yhteismitallisen tiedon saaminen palveluita järjestävien tahojen ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehitteillä olevalta alustalta toivottiin löydettävän tietoa myös palveluohjauksen näkökulmasta. Alustan toivotaan palvelevan palvelujen järjestäjiä ja auttavan niitä tiedonhankinnassa, asiakasohjauksessa ja markkinakartoituksen tekemisessä. Alustalta löytyviä ajantasaisia palvelukuvauksia ja hakutoimintoja pidettiin tärkeänä myös palveluohjauksen tukirakenteena. (Määttä & Auvinen, 2020.)

Lisäksi alustan kehittämistä tukivat Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa laaditut systeemikuvaukset ja palvelupolkukuvaukset. Niiden avulla on toisaalta jäsennetty sote-palveluiden ekosysteemiä järjestöjen näkökulmasta ja toisaalta tunnistettu palvelupolkuja ja palveluintegraation mahdollisuuksia.

Helmikuussa 2020 Yhteisen hyvän alusta -platformia esiteltiin laajemmalle yleisölle SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n kanssa yhteistyössä järjestetyssä seminaarissa. Osallistujilta koottiin palautetta viidestä eri näkökulmasta: alustan asiakasvaikutukset, talousvaikutukset, teknologiavaikutukset, digitalisaatiovaikutukset ja prosessivaikutukset. Palautteita saatiin yli 40 järjestöltä ja ne käsiteltiin Yhteisen hyvän alusta hankkeen projekti- ja ohjausryhmissä. Palautteiden perusteella laadittiin uusi prototyyppi ja tavoitteena oli tarkastella lopullisen sovelluksen ominaisuuksia ennen ohjelmointityön aloittamista. Prototypoinnin avulla projektitiimi kokosi tietoa idean toimivuudesta sekä siitä, tuottaako Yhteisen hyvän alusta arvoa asiakkaille, palveluiden tuottajille ja palveluiden järjestäjille.

Kesällä 2020 Sociala kilpailutti Yhteisen hyvän alustan digitaalisen toteuttajan ja yhteistyökumppaniksi valikoitui Kuntien Tiera. Teknologiana hyödynnetään Tieran palvelualustaa, ja Yhteisen hyvän alustan digitaalisessa kehitystyössä edettiin pienissä palasissa yhteistyössä järjestöjen ja palveluiden järjestäjien kanssa. Digitaalisen alustan toteutus ja testaus tapahtuivat projektissa samanaikaisesti.

Socialan konseptoima ja Kuntien Tieran palvelualustaa hyödyntävä Yhteisen hyvän alusta julkaistiin 15.4.2021 ja sen tavoitteena on tukea sote- ja työllisyyspalveluiden asiakkaille arvoa tuottavien toimijoiden vaivatonta ja vaikuttavaa vuorovaikutusta. Yhteisen hyvän alusta on virtuaalinen ympäristö, jossa palveluita tuottavat ja yleishyödylliset järjestöt voivat vahvistaa keskinäistä yhteistyötään sekä kuvata, kehittää ja markkinoida palveluitaan osaksi tulevaisuuden sote-keskuksia. Yhteisen hyvän alusta yhdistää julkisen sektorin ja järjestöt mahdollistaen järjestöjen tarjoamien palveluiden löytymisen entistä helpommin tuleville hyvinvointialueille ja kunnille, osaksi asiakaslähtöisiä palvelupolkuja. Järjestöjen keskinäinen yhteistyö ja skaalaedut sekä toiminnan tehokkuus mahdollistuvat.



Kuvio 1. Yhteisen hyvän alustan kehittämisprosessi

Muotoilemalla ja yhteiskehittämisellä asiakaslähtöisiä palveluja

Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti yhteiskehittäminen on edellytys asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun prosessit ja menetelmät soveltuvat hyvin erilaisten toimijoiden asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen kehykseksi.

Erytisesti hyvinvointialueilla kannattaa suosia yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi ja osaamispotentiaalin hyödyntämiseksi. Tärkeää on rakentaa ja ylläpitää foorumeita, joissa asiakkaiden osallisuus palveluiden kehittämisessä mahdollistuu. Tavoitteiden ja tulosten rinnalla myös yhteiskehittämisen prosessit ovat arvokkaita yhteisen ymmärryksen kasvattamiseksi.

Erilaisia osajia kokoavat ja hyvin fasilitoidut työpajatyöskentelyt ovat tehokkaita yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi ja uusien palveluiden kehittämiseksi. Työpajoja voidaan hyvin organisoida myös etä- tai hybriditoteutuksena hyödyntäen erilaisia yhteiskehittämisen digitaalisia ratkaisuja. Työpajatyöskentelyssä on arvokasta eri osapuolten osaamisen näkyväksi tekeminen ja kaikkien tasa-arvoinen osallistuminen.

Teknologiaa kannattaa hyödyntää rohkeasti tiedon jakamisessa ja yhteistyön organisoinnissa.

LÄHTEET

- Auvinen, T., Määttä, A., Rantamäki, P., & Hauta-aho, H. (2021). *Järjestöt ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus. Selvitys sujuvien ja asiakaslähtöisten yhteistyöprosessien rakentamiseksi*. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry:n selvitys.
- Heimonen, P. (2019). *Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Järjestöbarometri 2020 (2020). Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/jarjestobarometri/jarjestobarometri-2020/>
- Määttä, A. (2019a). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu sidosryhmille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Määttä, A. (2019b). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Määttä, A., & Auvinen, T. (2020). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Niemelä, J. (2019). *Järjestöt sote-Suomea rakentamassa*. (Kunnallissalan kehittämissätiön julkaisu 25.) Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Niemelä, J. (2020). *Palveluohjaava sote-järjestelmä vai palveluohjaus – vai molemmat?* (Diak Puheenvuoro 32.) Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-371-1>
- Phillips, P. L. (2012). *Creating the perfect design brief*. Allworth Press. https://issuu.com/samrudhiipalshetkar/docs/creating_the_perfect_design_brief_h
- Puhakka, A., Peltosalmi, J., & Perälähti, A. (2018). *Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2017*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Roivas, P. (2019). *Asiakaslähtöisyyden diskursiivinen rakentuminen ikäihmisten palveluohjauksessa*. [Pro gradu, Itä-Suomen yliopisto] <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190274>
- Toiminen, M., Nevanlinna, H., & Sarvas R. (2018). *Open Source Tools for Change Agents - The what, the how and the why*. Lean Service Creation. Futurice Oy.