

Ninna Mölläri

**”Tämä ei ole rakettitiedettä. Pelko pois, ja katsellaan
mitä tässä voitaisiin tehdä yhdessä.”
- Yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuva sosiaali- ja
terveyspalvelujen kehittäminen**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Tämä ei ole rakettitiedettä. Pelko pois, ja katsellaan mitä tässä voitaisiin tehdä yhdessä” – Yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuva sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen

Tekijä: Ninna Mölläri

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ_x_Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 96 + 1

Vuosi: 2018

Tiivistelmä: Tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää, miten yhdessä tapahtuvaa sosiaali- ja terveystalouden kehittämistä toteutetaan julkisessa hallinnossa. Tutkielmassa tarkastelun kohteena oli palvelutieteiden kolmannen sukupolviajattelun mukainen asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen, jolla viitataan yhteistuotannon (co-production) periaatteisiin pohjautuvaan toimintaan. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus ja lisäksi hyödynnettiin etnografista lähestymistapaa aineistonkeruussa. Tutkimuksen varsinaisena kohdeorganisaationa toimi Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Lapin toimintayksikkö eli POSKE. Tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastattelusta, joita tehtiin POSKE:n neljälle kehittäjäasiakkaalle ja kolmelle kehittäjätyöntekijälle, sekä toiminnan havainnoinnista. Ilmiön haasteista laajemman ymmärryksen muodostamiseksi, haastateltiin vielä kahta Rovaniemen kaupungilla toimivaa kehittäjätyöntekijää. Lisäksi haastateltavalla kokemusasiantuntijalla oli kokemusta palvelujen kehittämisestä ja tuottamisesta mukana olemisesta eri tahojen toimesta.

Tutkimustulosten mukaan POSKE:ssa työstetyt toimintatavat ja -käytännöt yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä koetaan toimivina ja niiden nähdään lisäävän asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Toiminnan onnistumisen edellytyksinä tunnistettiin luottamus ja toimijoiden aito halu toimia yhdessä. Yhteistuotantoon liittyvien mahdollisuuksien kuten palvelujen lisäarvon tuottamisen lisäksi esitettiin eri toimijoiden näkökulmista haasteita, jotka johtuvat yksilöllisistä, organisatorisista ja kulttuurisista tekijöistä. Tutkimuksessa tuotiin myös esiin asiakkaiden mukana olon tarpeellisuuden lisäksi kolmannen sektorin organisaatioiden rooli ja merkitys palvelujen yhteistuotannossa.

Asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttaminen julkiseen hallintoon on vasta aikaisessa vaiheessa, ja eri tahoilla yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen perustana olevat toimintatavat ja -käytännöt voivat vaihdella, tai ne eivät ole kaikilla vielä yhtä vakiintuneita. Tutkimuksessa tuotiin esiin, että eri toimijoissa suhtautuminen asiakkaiden palveluissa lisääntyvää mukana oloa kohtaan vaihtelee. Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä hallinnon edustajilta vaaditaan asiakkaiden kohtaamista tasavertaisina kumppaneina haastateltujen kehittäjätyöntekijöiden tavoin. Tulevaisuudelta haastateltavat odottavat asiakkaiden roolien vahvistumista palveluissa.

Avainsanat: Osallisuus, palvelujen yhteistuotanto, asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen, julkinen hallinto

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_x_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIELMAN TAUSTA	1
1.2. TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.3. TUTKIELMAN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	4
1.4. TUTKIELMAAN LIITTYVÄ AIKAISEMPI TUTKIMUS.....	8
1.5. TUTKIELMAN RAKENNE.....	9
2. OSALLISUUS JA ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUJEN KEHITTÄMINEN JULKISESSA HALLINNOSSA.....	11
2.1. ASIAKKAIDEN OSALLISUUS PALVELUISSA	11
2.2. ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	15
2.2.1. <i>Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen ajattelu palvelutoiminnassa</i>	<i>15</i>
2.2.2. <i>Asiakaslähtöisen kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet.....</i>	<i>19</i>
2.3. OSALLISUUDEN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN EDELLYTYKSET	21
3. PALVELUJEN YHTEISTUOTANTO	25
3.1. YHTEISTUOTANNON TAUSTAT.....	25
3.2. YHTEISTUOTANNON PERIAATTEET JA KÄYTÄNTEET	27
3.3. YHTEISTUOTANNON KÄYTÄNTEILLÄ SAAVUTETTAVAT HYÖDYT	31
3.4. YHTEISTUOTANNON KÄYTÄNTEISIIN LIITTYVÄT HAASTEET	34
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	38
4.1. TUTKIMUKSEN ASETELMA	38
4.2. TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA	42
4.3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
4.4. TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	48
5. TUTKIMUSTULOKSET	50
5.1. TOIMINTATAVAT JA -KÄYTÄNNÖT PALVELUJEN YHTEISTUOTANNOSSA.....	50
5.1.1. <i>Asiakkaiden mukana oloa tukevat ja mahdollistavat käytännöt.....</i>	<i>50</i>
5.1.2. <i>Asiakasosallisuus toiminnassa.....</i>	<i>56</i>
5.2. PALVELUJEN YHTEISTUOTANNOSSA TOIMIVAT LÄHTÖKOHDAT	59
5.2.1. <i>Keskeiset motivaatiotekijät palvelujen yhteistuotannossa.....</i>	<i>59</i>
5.2.2. <i>Luottamus tärkeänä tekijänä palvelujen yhteistuotannossa.....</i>	<i>64</i>
5.3. PALVELUJEN YHTEISTUOTANTOON LIITTYVÄT MAHDOLLISUUDET	68
5.4. PALVELUJEN YHTEISTUOTANNOSSA TUNNISTETUT HAASTEET	70
5.5. KOLMANNEN SEKTORIN ROOLI PALVELUJEN YHTEISTUOTANNOSSA	77
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	81
6.1. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA	81
6.2. POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	84
LÄHTEET	88
LIITTEET.....	97

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman tausta

Hallintotieteen pro gradu -tutkielmassani tarkoituksena on selvittää, miten sosiaali- ja terveystalvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä toteutetaan julkisessa hallinnossa. Tutkielmassa tarkastelun kohteena on palvelutieteen kolmannen sukupolviajattelun mukainen asiakaslähtöinen toiminta, jolla viitataan yhteistuotannon (co-production) periaatteisiin pohjautuvaan palvelujen kehittämiseen (Stenvall & Laitinen 2013, 139). Yhteistuotannolla tarkoitetaan palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä tai tuottamista, jossa osallisina ovat perinteiset julkisten palvelujen tuottajat ja kansalaiset erilaisissa rooleissa sekä muut kuten kolmannen sektorin organisaatioiden edustajat (Tuurnas 2016; Pestoff & Brandsen 2010, 230). Yhteistuotannolla tarkoitetaan toimintaa, jossa asiakkaalle avautuu uudenlainen mahdollisuus olla mukana palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuottamisessa (Stenvall & Laitinen 2013, 139). Yhteistuotanto on noussut keskeiseksi periaatteeksi julkisten palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa. Yhteistuotannon käytänteiden on nähty tarjoavan suuria mahdollisuuksia parantaa palvelutuotannosta saatavaa hyötyä ja tehokkuutta. (Osborne & Strokosch 2013, 31; Bovaird et al. 2014.)

Tarpeesta edistää asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamista julkisessa hallinnossa on keskusteltu jo pitkään. Keskustelua on vauhdittanut näkemys kansalaisten uudesta demokraattisesta asemasta. (Stenvall & Virtanen 2012, 41-42.) Hallinnon ajattelumallit vaikuttavat julkisen hallinnon uudistamiseen. Erityisesti hallinnon viimeisimmät ajattelumallit New Public Service ja New Public Governance kuvastavat käsitystä kansalaisista aktiivisina toimijoina. Yhteistä näille ajattelumalleille on, että kummassakin huomio kiinnittyy kansalaisten aktiiviseen osallistumiseen, palvelujen yhteistuotantoon ja kolmannen sektorin osuuteen julkisissa palveluissa. (kts. esim. Denhardt & Denhardt 2011, 43; Pestoff 2012a, 14; Bracci et al. 2016, 2.) Hallinta- eli governance-ajattelu on puolestaan nostanut keskiöön julkisen hallinnon suhteet muihin toimijoihin. Kumppanuusajattelusta ja yhteistyön lisäämisestä on muodostunut keskeinen toiminnan lähtökohta. Uusia yhteistyön muotoja otetaan yhä enemmän käyttöön ja useita eri toimijoita voi osallistua palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. (McQuaid 2010, 127.)

Julkista hallintoa koskevissa ajankohtaisissa uudistuksissa korostetaan asiakaslähtöistä toimintaa ja asiakkaiden osallisuuden lisäämistä palveluissa. Yhtenä maakunta- ja sote-uudistuksen sekä hallituksen kärkihankkeen tavoitteista on kehittää palvelut asiakaslähtöisiksi. Tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan tasavertaisina kumppaneina palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen maakuntien järjestämisvastuulla olevassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. (”Määritellään kokemusasiantuntijuuden ja asiakkaiden...” 2017.) Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa (2015-2020) lisäksi todetaan, että asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia ja -kanavia täytyy luoda jatkossa enemmän. Asiakaskeskeisessä palvelutuotannossa lähtökohtana tulee olla ihmisten tarpeet. Palvelutuotannossa tulee siten luopua hallinnon asiantuntijuuteen tukeutuvasta palvelujen suunnittelusta ja tuottamisesta. (”Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia” 2015, 3.)

Häyhtiön (2017) mukaan sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämisessä asiakkaiden osallistamisen ongelmia on kohdattu usein. Viranomaisilta on todettu puuttuvan muun muassa riittävä määrä tietoa ja taitoa asiakaslähtöisten palvelujen suunnittelemiseksi sekä keinoja, joilla osallistaa asiakkaita tehokkaasti. Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistarpeen vauhdittajana voidaan pitää sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuneita muutospaineita. Asiakkaan aseman ja osallisuuden vahvistaminen onkin ollut viime vuosien aikana erilaisten kehittämisohjelmien keskiössä. Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on kuitenkin todettu olevan runsaasti haasteita ja sen vuoksi aiheesta tarvitaan lisää monipuolista tutkimustietoa. (Häyhtiö 2017, 2.) Asiakkaiden osallistamisesta on saatu hyviä kokemuksia kolmannen sektorin organisaatioiden toimesta (Pestoff & Brandsen 2010, 231). Osallisuutta edistäviä palvelujen yhteistuotantoon perustuvia toimintamalleja halutaan siirtää jatkossa laajemmin myös julkiseen hallintoon (Stenvall & Laitinen 2013, 141). Kansalaisista ja hallinnon ammattilaisista palvelujen yhteistuottajina tarvitaan kuitenkin enemmän monipuolista tutkimustietoa (Bovaird et al. 2014, 21).

1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvasta palvelujen kehittämisestä, jossa asiakkaat ovat mukana. Aihe on erittäin tärkeä ja kiinnostava sekä ajankohtainen hallintotieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Aiheelle on todettu olevan lisätutkimustarvetta eri näkökulmista, koska yhteistuotannon käytänteiden sulauttaminen osaksi palvelujärjestelmää on vasta hyvin aikaisessa vaiheessa julkisessa hallinnossa (Tuurnas 2016; kts. myös Rantamäki 2017, 262). Lisäksi aikaisemman tutkimustiedon perusteella asiakkaiden osallistamisessa

erinäisiin palveluprosesseihin tehokkaasti tai kestävällä tavalla ollaan oltu kyvyttömiä (Cassia & Magno 2011, 551; Hossein et al. 2013, 48).

Yhteistuotanto käsitteenä ei ole uusi, mutta sen monitulkintaisuuden vuoksi siitä tarvitaan enemmän tietoa paremman ymmärryksen muodostamiseksi (Esmark et al. 2016, 424; Pestoff et al. 2012). Tutkielman tavoitteena on jäsentää yhteistuotantoa käsitteenä siihen pohjautuvan tieteellisen keskustelun perusteella selkeämmäksi kokonaisuudeksi ja tuottaa tietoa siitä, mitä yhteistuotannolla tarkoitetaan ja miten siihen liittyviä periaatteita hyödynnetään ja toteutetaan tällä hetkellä julkisessa hallinnossa tietyssä kontekstissa. Tutkielmani tuottamasta tiedosta hyötyvät kaikki julkisen hallinnon eri tasojen toimijat, joiden tehtäviin kuuluu järjestää tai tuottaa palveluja. Yhteistuotannon periaatteet tarjoavat suuria mahdollisuuksia muuttaa koko palvelusysteemiä, mutta samalla se myös haastaa organisaatioita kulttuurisesti ja organisatorisesti. Julkisissa organisaatioissa onkin todettu olevan tarvetta oppia enemmän palvelujen yhteistuotannosta. (Tuurnas 2015, 584; Osborne & Strokosch 2013, 44.)

Tutkimuskirjallisuudessa on jo pitkään tunnistettu palvelujen yhteistuotannon käytettävyys ja hyödyt. Tutkimustietoa löytyy kuitenkin rajallisesti yhteistuotantoon liittyvistä haasteista sekä siitä, mitä vaikutuksia esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmillä on palvelujen asiakaslähtöisessä kehittämässä. (Esmark et al. 2016, 424.) Lisää tutkimustietoa tarvitaan myös siitä, miten asiakkaita voidaan osallistaa tehokkaasti palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen julkisessa hallinnossa (Hossein et al. 2013, 61). Pestoff et al. (2012) lisää, että monipuolista tutkimustietoa tarvitaan palvelujen yhteistuotannosta, jossa myös kolmannen sektorin organisaatiot ovat osallisina.

Palvelujen yhteistuotantoa on aikaisemmin tutkittu lähinnä asiakkaiden näkökulmista (kts. esim. Tuurnas 2016; Tuurnas 2015, 583). Tutkielmalla haluan tavoittaa asiakkaiden näkökulman lisäksi työntekijöiden eli hallinnon edustajien ääntä. Asiakkailla ja työntekijöillä on arvokasta tietoa ja näkemystä palvelujen kehittämisestä, jota toteutetaan yhdessä. Tavoitteenani on siten lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä eri toimijoiden näkökulmista. Tuurnaksen (2015, 594) artikkelissa lisäksi vielä todetaan, että tutkimustietoa hallinnon asiantuntijoista ja ammattilaisista yhteistuottajina sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa tarvitaan, mitä tutkielmani tuottamalla tiedolla osittain pyrin edistämään.

Tutkimuskirjallisuuden katsannon perusteella tutkielmassa tutkimustehtävänä on selvittää, miten yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvaa asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä toteutetaan julkisessa hallinnossa. Tutkimustehtävää tarkentavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä kokemuksia ja odotuksia on yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvasta palvelujen kehittämisestä, jossa asiakkaat ovat osallisina?

Mitä edellytyksiä on yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvan palvelujen kehittämisen onnistumiselle?

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteen merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Alasuutari 2011, 38). Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, jossa tarkoituksena on tutkia tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti (”Tapaustutkimus” 2017). Lisäksi hyödynnän osittain etnografista lähestymistapaa, jonka ymmärrän tarkoittavan aineistonkeruutapaa, jossa aineistoa tuotetaan havainnoinnin avulla (Huttunen 2010, 39; ”Etnografinen tutkimus” 2018). Tutkimuksen varsinaisena kohdeorganisaationa toimii Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Lapin toimintayksikkö eli POSKE, jonka toimipaikka sijaitsee Rovaniemellä. Tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, joita teen palvelujen kehittämisessä mukana oleville POSKE:n kehittäjäasiakkaille ja kehittäjätyöntekijöille, sekä POSKE:n toiminnan havainnoinnista. Ilmiöstä vielä syvällisemmän ymmärryksen muodostamiseksi haastattelen kokemusasiantuntijaa, jolla on monipuolista kokemusta palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa mukana olemisesta eri tahojen projekteissa ja hankkeissa. Tämän lisäksi haastattelen myös kahta Rovaniemen kaupungilla toimivaa kehittäjätyöntekijää, jotka kuuluvat alueelliseen kehittäjätyöntekijöiden verkostoon. Haastateltavia on tutkimuksessa yhteensä kymmenen henkilöä.

1.3. Tutkielman käsitteellinen viitekehys

Tutkielmaani ohjaavat keskeiset käsitteet ovat osallisuus, palvelujen yhteistuotanto ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen. Asiakkailta on uusi innovatiivisempi tapa osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. Asiakkaiden aktiivisella osallistumisella palveluihin tarkoitetaan, että kansalaiset luovat uudenlaisia kumppanuussuhteita yhdessä julkisen hallinnon

kanssa. (Denhardt & Denhardt 2011, 98.) Leemannin ja Hämäläisen (2015) mukaan osallistumiseen liittykin läheisesti käsite *osallisuudesta*, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakas osallistuu aktiivisesti palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen sekä arviointiin. Osallisuus edellyttää, että asiakkaalla on jonkinlainen vaikutus palveluprosessiin. Osallistuminen ja osallisuus eroavatkin siinä, kuinka paljon asiakas osallistuu päätöksentekoon, ja osallisuus on siten käsitteenä laajempi kuin osallistuminen. Asiakkaan osallistumisen ja osallisuuden välisiin eroihin vaikuttaa myös osallisuuden kokemuksellisuus. Asiakasosallisuus on keino palvelujen kehittämisessä, mutta myös tavoite itsessään. Asiakasosallisuutta edistämällä tavoitteena on lisätä palvelujen asiakaslähteisyyttä ja kehittää palvelujen tehokkuutta sekä parantaa niiden laatua. (Leemann & Hämäläinen 2015, 1-2, 5-6.)

Arnsteinin (1969, 216-217) osallistumisen tikapuut -mallissa kuvataan kansalaisten osallistumista kahdeksalla asteikolla. Asteikolla määritellään julkisen hallinnon ja kansalaisten välistä valtasuhdetta sekä osallisuuden astetta. Kansalaisten valta suhteessa julkiseen hallintoon lisääntyy asteikkoa edetessä. Tikapuiden kaksi alinta porrasta ovat manipulaatio (manipulation) ja terapia (therapy), jotka tarkoittavat kansalaisten osallistumattomuutta tai näennäisvaikuttamista (non-participation). Portaat kolme ja neljä tarkoittavat tiedottamista (informing) ja konsultaatiota (consultation). Porras viisi (placation) merkitsee, että kansalaisilta voidaan ottaa neuvoja vastaan. Näistä kolmesta edellisestä osallistumismuodosta käytetään yhteistä termiä tokenismi, jolla tarkoitetaan, että kansalaisten mielipide on neuvoo-antava, eikä heillä siten ole todellista päätöksentekovaltaa. Loput portaat merkitsevät kansalaisten lisääntyvää valtaa ja päätöksentekoa palveluissa. Porras kuusi (partnership) merkitsee kumppanuutta kansalaisten ja päättäjien välillä. Asioista päätetään käymällä neuvotteluja ja kansalaiset ovat toimintaan sitoutuneita. Kansalaiset ovat mukana suunnitteluprosesseissa tasa-arvoisina toimijoina. Ylimmillä portailla tarkoitetaan delegoitua toimivaltaa (delegated power) ja kansalaisvalvontaa (citizen control). Ne merkitsevät vaikuttavinta osallistumista ja edustavat kansalaisten itsenäistä toimivaltaa päätöksenteossa (citizen power). (Arnstein 1969, 216-217.) Arnsteinin (1969) mallia tulee tarkastella niin, että on olemassa erilaisia osallistumisen muotoja, jotka enemmän tai vähemmän ovat tehokkaita asiayhteydestä riippuen. Kumppanuuden tasolla kansalaisten antamat resurssit nähdään arvokkaina ja suhde hallinnon edustajiin on tasavertainen. Tällöin kyse on palvelujen yhteistuotannosta. (Castelnovo 2016, 103-104.)

Palvelujen yhteistuotannolla (co-production) tarkoitetaan palvelutieteen kolmannen sukupolven asiakaslähtöistä ajattelua, jossa palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja tuottamista avataan asiakkaille (Stenvall & Laitinen 2013, 139). Yhteistuotannossa ovat osallisina johto, työntekijät ja asiakkaat. Asiakkaiden aktiivisemmasta osallistumisesta palveluihin on tullut yhä merkittävämpi osa organisaatioiden nykypäivän strategiaa. (Esmark et al. 2016, 424.) Yhteistuotanto voi siis sisältää erilaisia toimintoja, joissa perinteiset palvelun tuottajat ja asiakkaat ovat osallisina ja kohtaavat toinen toisensa. (Pestoff & Brandsen 2010, 230.)

Stenvallin ja Laitisen (2013) mukaan palvelutieteen kolmannen sukupolven asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaat nähdään tärkeinä resursseina eli voimavaroina palvelutapahtumassa. Tutkimuskirjallisuuden mukaan on olemassa erilaisia yhteistuotannon käytäntöjä. Stenvall ja Laitinen tuovat ilmi, että asiakkaiden kanssa tapahtuvaa yhteistuotantoa voidaan toteuttaa niin, että asiakas joko vain suunnittelee, tai suunnittelee ja tuottaa, tai konsultoi palveluita. Yhteistuotannon käsite on yleistynyt ja sille annetaan monitulkinnaisia merkityksiä, mutta yleensä sillä kuitenkin tarkoitetaan laajentunutta asiakkaan osallisuusastetta palveluissa. Toisen sukupolven asiakaslähtöisyyttä korostavassa systeemissä ajattelussa asiakkaan osallisuus on rajallista ja lähinnä konsultoivaa vaikuttamista, joka tapahtuu esimerkiksi asiakaspalauttein. Kolmannessa sukupolvessa on sen sijaan kysymys kehityksestä, jossa palvelutoiminnassa siirrytään niin sanotusta suljetusta systeemistä kohti avoimempaa systeemiä. (Stenvall & Laitinen 2013, 139.) Bovairdin (2007, 846) artikkelissa todetaan, että perinteiset käsitykset julkisten palvelujen suunnittelusta ja niiden johtamisesta ovat vanhentuneita, ja sen vuoksi tilalle tarvitaan uudenlaista asiakaslähtöistä ajattelua. Hän tuo artikkelissaan esiin yhteistuotannon, jonka mukaan asiakkaiden täytyy olla jatkossa osallisina palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa.

Yhteistuotantoa esiintyy kolmella eri tasolla. Käsitteen co-governance mukaan kansalaisilla on entistä enemmän mahdollisuuksia suoraan vaikuttaa ja ottaa vastuuta itselleen palvelujen suunnittelusta ja päätöksenteosta erilaisilla osallisuutta edistävillä yhteishallinnan menetelmillä. Ajattelumalli korostaa lisäksi verkostomaista toimintatapaa. Käsitteellä viitataan myös järjestelyihin, joissa kolmas sektori osallistuu julkisten palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen. Kyse on makrotason toiminnasta. Palvelujen yhteisjohtamiseen tai yhteissäätelyyn (co-management) voivat taas osallistua julkisen hallinnon, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat. Käsitteellä tarkoitetaan mesotason toimintaa. Yhteistuotanto (co-production) taas tarkoittaa mikrotason toimintaa, jossa kansalainen osallistuu oman julkisen palvelunsa suunnitteluun, kehittämiseen tai tuottamiseen. (Pestoff 2012a, 18; Laitinen 2013a, 94; Bracci et al. 2016, 5.)

Yhteistuotannon lähikäsitteellä co-creation tarkoitetaan palveluissa tapahtuvaa arvon yhteisluontia, ja sillä on käsitteenä hieman erilainen merkitys kuin yhteistuotannolla. Arvon yhteisluomisella viitataan yhteistyöhön, jossa asiakas osallistuu luomaan innovatiivisia tuotteita tai palveluita. Yhteistyö ja yhteisluominen viittaavat siihen, kuinka organisaatioiden tulee uudelleen ajatella markkinoinnin ja innovoinnin käytännöt. (Bhalla 2011, 10; Osborne 2018.) Huomioitavaa kuitenkin on, että co-production toimii ikään kuin pääkäsitteenä termeille co-creation ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta (Osborne & Strokosch 2013, 40). Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa tunnustetaan palvelujen käyttäjien merkittävä asema ja rooli palvelujen kehittämisprosesseissa (Stenvall & Virtanen 2012, 142). Co-production-termi on alkanut sisältää laajemmin myös yhteissuunnittelua tai yhteismuotoilua, josta käytetään käsitettä co-design (Laitinen 2013a, 91). Palvelumuotoiluun (co-design of services) perustuvissa menetelmissä toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän muuttuviin palvelutarpeisiinsa vastaaminen (Polaine et al. 2013, 22). Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan parantaa palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun työpajat tarjoavat uudenlaisen keskusteluareenan päättäjille, työntekijöille ja asiakkaille. (Vuontisjärvi 2013, 31.)

Asiakaslähtöisellä palvelujen kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että asiakas on keskeisellä tavalla mukana palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Asiakkaan näkemystä ja tietämystä voidaan hyödyntää tarpeiden kuvaamisessa ja sopivan ratkaisun löytämisessä. (Larjovuori et al. 2012, 6; Stenvall & Virtanen 2012, 168; Denhardt & Denhardt 2011, 51.) Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisessa ja toimintatapojen kehittämisessä asiakkaiden kokemukset ja osallistuminen toimivat lähtökohtina. Tavoitteena on saada aikaan asiakaslähtöiset palvelut, joilla vastataan entistäkin paremmin palvelujen käyttäjien tarpeisiin. (”Palvelut asiakaslähtöisiksi” 2017.) Asiakaslähtöisillä palveluilla pyritään siten vastaamaan asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin, kokemuksiin ja käyttäytymismalleihin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Stenvall & Virtanen 2012, 100). Asiakaslähtöisessä kehittämisessä käyttäjälähtöiset menetelmät ovat uusin tapa osallistua palvelutoimintaan. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja painopisteen siirtämistä tuottajasta käyttäjään. Käyttäjälähtöisyyttä voidaan toteuttaa palvelumuotoilun menetelmillä. Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä voidaan parantaa palvelujen laatua, lisätä palveluprosessin läpinäkyvyyttä ja saavuttaa kustannussäästöjä. (”Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia” 2015; Jäppinen 2011.)

1.4. Tutkielmaan liittyvä aikaisempi tutkimus

Seuraavaksi tarkastellaan tutkielman aiheeseen läheisesti liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Laitinen et al. (2013) teoksen yhteenvedossa todetaan, että palvelutuotannon kolmanteen sukupolviajatteluun liitettävä palvelujen yhteistuotanto eli co-production on vahvasti yleistynyt käsite julkisessa hallinnossa. Käsitettä on teoksen yhteenvedon kirjoittajien mukaan käytetty monitarkoituksellisesti, minkä vuoksi sen sisältö on hämärtynt ja merkitys hajautunut. Käsitteellä voidaan kuitenkin tarkoittaa laajentunutta asiakkaan osallisuusastetta palveluissa sekä asiakkaan ja hallinnon edustajien palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja toteuttamista yhteisvastuullisesti. Kirjoittajat toteavat, että palvelujen yhteistuotannon käytänteisiin liittyy lisäksi verkostomaisissa suhteissa toimiminen, mikä edellyttää toimijoilta luottamusta toisiinsa. (Stenvall & Laitinen 2013, 139.)

Osborne ja Strokosch (2013, 33-34) kirjoittavat artikkelissaan, että yhteistuotantoon liittyvässä tutkimuksessa urauurtavatekijä on ollut Elinor Ostrom 1970-luvulta alkaen. Ostromin tutkimusryhmä havaitsi jo tuolloin, kuinka koettu palvelun laatu on yhteydessä palvelua käyttävän asiakkaan osallisuuteen. Viimeisimpänä julkisen hallinnon ajattelumallina New Public Governance (uusi julkinen hallinta) on vaikuttanut siihen, että julkisia palveluja kehitetään ja tuotetaan yhdessä sekä verkostomaisissa suhteissa eri toimijoiden kanssa. Kirjoittajat toteavat artikkelissaan, että yhteistuotannon käsite on monitulkintainen, mutta sen peruselementtinä on julkisten palvelujen kehittäminen tai tuottaminen niin, että siihen voivat liittyä muut toimijat, missä myös palvelujen käyttäjät ovat mukana. Heistä voidaankin käyttää nimitystä yhteistuottajat eli ”co-producers”.

Hossein et al. (2013, 48) toteavat artikkelissaan, että useiden aikaisempien tutkimusten perusteella aktiivisemmalla asiakkaiden osallistumisella palveluprosesseihin tuotetaan aikaisempaa suurempaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluja kohtaan. Tästä huolimatta asiakasosallisuudella ja asiakkaan toimiessa yhteistuottajana, on olemassa omat haائطapuolensa (kts. myös Osborne & Strokosch 2013, 35). Jotkut tutkijat ovat esimerkiksi väittäneet, että asiakasosallisuus lisää epävarmuutta palveluorganisaatioihin. Lisäksi jotkut palvelun tuottajat eivät kykene osallistaan asiakkaita tehokkaalla tavalla erinäisiin prosesseihin. Tämän seurauksena asiakkaiden mukana olo voi jopa hidastaa palveluprosessia ja vähentää palvelujen laatua, mikä taas johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Työntekijät voivat puolestaan kokea raskaana tai mahdottomana tuottaa haluttuja tuloksia. Artikkelin kirjoittajien mukaan tehokkaan yhdessä tekemisen aikaansaamiseksi, palvelun tuottajan ja asiakkaan välille tulee rakentaa luottamuksellinen suhde. Asiakkaat tarvitsevat lisäksi tehokasta ohjausta, jotta yhdessä toimiminen onnistuisi halutulla tavalla. (Hossein et al. 2013, 61.)

Cassian ja Magnon (2011, 556-557) artikkelissa tarkastellaan julkishallinnon johtajien ja poliittisten päättäjien toisistaan poikkeavia näkemyksiä asiakkaiden osallistumisesta palveluprosesseihin. Artikkelin tutkimustuloksissa todetaan, että julkisjohtajat suhtautuvat asiakkaiden osallisuuteen palveluissa kriittisemmin kuin poliittiset päättäjät. Julkisjohtajat ajattelevat, että lisääntyvä asiakkaiden osallistuminen tarkoittaa suurempaa työmäärää työntekijöille. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että johtajat pelkäävät menettävänsä osan päätöksentekoroolistaan ja vallastaan. Johtajat kuitenkin toteavat, että lisääntyvä asiakkaiden osallistuminen voi toisaalta kasvattaa luottamusta julkista hallintoa kohtaan. Tutkijat kehottavatkin, että koko organisaatiossa tulee lisätä asiakaslähtöistä visiota ja ymmärrystä siitä, miksi asiakasosallisuus palveluissa on tärkeää.

Tuurnaksen (2016) väitöskirjassa tarkastellaan, miten palvelujen yhteistuotanto muuttaa ammattilaisten käytäntöjä. Ammattilaisilla hän tarkoittaa perinteisiä julkisten palvelujen tuottajia eli hallinnon eri tasojen johtoa ja työntekijöitä. Tuurnas toteaa, että kansalaisten muuttuvia rooleja ja motivaatiotekijöitä on tutkittu paljon, mutta ammattilaisten roolin tarkastelu on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tuurnaksen väitöskirjan tutkimustuloksissa todetaan, että yhteistuotanto kyseenalaistaa professionaalisen toimintakulttuurin ja haastaa ammattilaiset lähestymään kehittämistä erilaisesta roolista. Lisäksi väitöskirjassa todetaan, että yhteistuotanto käsitteenä on monitulkintainen ja sillä voidaan tarkoittaa eri asioita kontekstista riippuen. Tutkija ehdottaa, että on olennaista löytää tasapaino ammattilaisuuteen perustuvien julkisten palvelujen lähtökohdan sekä asiakaslähtöisyyttä, avoimuutta ja kumppanuutta tavoittelevien toimintamallien välillä. Yhteistuotannon su-lauttaminen kestäväällä tavalla osaksi palvelujärjestelmää on siis vasta hyvin aikaisessa kehitysvaiheessa. Tutkielmani tuottamalla tiedolla voidaan antaa esimerkkiä siitä, mitä palvelujen yhteistuotannolla kontekstista riippuen voidaan tarkoittaa ja miten sen periaatteisiin pohjautuvaa palvelujen kehittämistä tällä hetkellä toteutetaan julkisessa hallinnossa.

1.5. Tutkielman rakenne

Tutkielman johdantoluvussa on käsitelty tutkielman taustaa, tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä, käsitteellistä viitekehystä sekä tutkielmaan liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Tutkielman rakenne etenee niin, että seuraavassa luvussa heti johdanto-osion jälkeen perehdytään tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkielman teoreettinen osuus on jaettu kahteen erilliseen osaan. Ensimmäisessä teoriaosuudessa mielenkiintona on osallisuus ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen julkisessa hallinnossa. Aihetta on osin rajattu niin, että tarkastelun kohteena ovat julkiset sosiaali-

ja terveydenhuollon palvelut, jotka ovat asiakaslähtöisen toiminnan ja kehittämisen kohteina. Teoriaosuuden toisessa osassa käydään perusteellisemmin läpi palvelujen yhteistuotantoon liittyvää tutkimusta.

Teoriaosuuden jälkeinen pääluku neljä sisältää tutkimuksen metodologisen osuuden, jossa kuvailaan tutkimuksen asetelmaa sekä sitä, miten tutkimusaineisto on hankittu, miten tutkimus on toteutettu, ja miten lopulta tutkimustuloksiin on päästy. Lisäksi pohditaan tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä näkökulmia. Tutkimustuloksia käsitellään pääluvussa viisi. Lopuksi vielä esitetään yhteenveto tutkimustuloksista sekä tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet, joita tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää.

2. OSALLISUUS JA ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUJEN KEHITTÄMINEN JULKIS- SESSA HALLINNOSSA

2.1. Asiakkaiden osallisuus palveluissa

Julkisessa hallinnossa sosiaali- ja terveystalvueluissa asiakkaiden osallisuuden edistäminen on noussut voimakkaasti keskiöön viimeisten vuosien aikana muun muassa lainsäädännöllisten toimien sekä erilaisten valtakunnallisten ohjelmien ja hankkeiden myötä (Häyhtiö et al. 2017, 92). Vaade kansalaisten kuulemisesta ja palvelujen käyttäjien osallistamisesta palveluihin on noussut keskeiseksi. Kansalaisten osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen toimiinkin hyvän hallinnon mukaisina periaatteina. Palvelujen käyttäjien osallisuuden laajentumisen nähdään parantavan palveluita sekä lisäävän asiakaslähtöisyyttä ja hallinnon laillisuutta. (Martin 2009, 190-191; Pollitt & Bouckaert 2011, 149.) Julkisessa hallinnossa on lisäksi alettu selvittämään aikaisempaa aktiivisemmin palvelujen käyttäjien näkökulmaa palveluista, minkä avulla saadaan tietoa heidän tyytyväisyydestään palveluihin. Tämän myötä kansalaisten luottamuksesta julkista hallintoa kohtaan on tullut keskeinen keskustelun aihe, koska luottamuksen tason on todettu laskeneen. Kansalaisten osallisuutta laajentamalla sekä palvelujen tuottajien joustavuutta ja vastavuoroisuutta lisäämällä voidaan vaikuttaa kansalaisten luottamuksen parantumiseen. (Pollitt & Bouckaert 2011, 145-146.)

Osallisuuden ymmärrystavat voivat vaihdella. Pohjolan (2017) mukaan sosiaalisella osallisuudella viitataan ihmisten kuulumiseen sosiaaliin suhteisiin ja yhteisöihin, kun taas palveluosallisuus ymmärretään asiakkaan osallisuutena omansa tai läheisensä palveluprosessissa. Yhteiskunnallisella osallisuudella tarkoitetaan ihmisten mukaan ottamista ja omaehtoista mukaantuloa palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. Laajimmillaan osallisuus merkitsee kansalaisen aktiivista toimintaa ja vaikuttamista palveluissa. Päätösosallisuudella tarkoitetaan puolestaan vaikuttamista yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja palvelupolitiikkaan. (Pohjola 2017, 310-311.) Häyhtiön et al. (2017) mukaan laajentuneella asiakkaan osallisuudella palveluissa tarkoitetaan sitä, että asiakkaat otetaan mukaan tiedon tuottamiseen, palvelujen kehittämiseen ja toteutukseen sekä toiminnan arviointiin. Asiakkaiden lisääntyvällä osallisuudella varmistetaan, että palveluja ja palveluprosesseja kehitetään jatkossa niin, että ne vastaavat entistäkin paremmin palvelujen käyttäjien tarpeita. (Häyhtiö et al. 2017, 92.)

Asiakkaiden osallistumista palvelutoimintaan voidaan jäsentää osallisuuden asteen ja syvällisyyden perusteella. Larjovuoren et al. (2012) mukaan informaatio-osallisuus luokitellaan kevyeksi osallisuuden muodoksi, jossa asiakkaat ovat tiedon saajina ja vastaanottajina. Asiakkaiden konsultaatiossa on kyse siitä, että asiakkaat voivat itse kertoa tarpeistaan ja toiveistaan palveluiden suhteen esimerkiksi erilaisiin mielipidekyselyihin osallistumalla. Syvällisemmästä osallisuudesta on kyse silloin, kun asiakkaat osallistuvat palvelujen suunnitteluun. Siinä asiakkaat ovat mukana suunnittelemassa ja kehittämässä palveluja. Viimeisimpänä ja syvällisimpänä asiakkaiden osallisuuden muotona on palveluiden tuottaminen. Palvelujen tuottamisessa asiakkaat ovat itse tekijöinä, mikä toteutuu esimerkiksi itsepalvelussa tai vertaistukiryhmissä. (Larjovuori et al. 2012, 11.) Palvelujen yhteistuotannolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kansalaiset aktiivisesti osallistuvat päätöksenteon muodostumiseen olemalla osallisina raadeissa tai palveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa. Yhteistuotannon tarkoituksena on voimaannuttaa kansalaisia ottamaan enemmän vastuuta ja valtaa itseään koskevista asioista. (Martin 2009, 192-193; Denhardt & Denhardt 2011, 97-98.)

Hallinnon ajattelumalleista New Public Governance (uusi julkinen hallinta) on vaikuttanut siihen, että perinteiset palvelun tuottajat eivät enää voi päättää palveluista autonomisesti. Ajattelu on lisännyt sektorirajat ylittävää yhteistyötä, kumppanuussuhteiden luomista ja verkostomaisia suhteita eri toimijoiden kanssa. Ajattelu tähdentää sitä, että valtaa tulisi vastaisuudessa kyetä jakamaan usealle eri toimijalle, eikä säilyttää sitä vain yhdellä tietyllä taholla. Ajattelun mukaan useiden eri toimijoiden osallisuudella voidaan tuottaa innovaatioita ja parantunutta kansalaisten luottamusta julkista hallintoa kohtaan. (Pollitt & Bouckaert 2011, 190, 195.) Asiakasosallisuuden onkin nähty lisäävän demokraattista palvelukulttuuria ja dialogisuutta palveluita koskevassa päätöksenteossa (Leemann & Hämäläinen 2015, 6; Denhardt & Denhardt 2011, 99). Osallistuvan tai osallistavan demokratian mukaan kansalaisilla tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja julkisen päätöksenteon muodostumiseen. Deliberatiivisen demokratiakäsityksen mukaan julkisen päätöksenteon tulee syntyä keskustelun ja harkinnan pohjalta, missä osallisina ovat useat eri toimijat. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi kansalaisfoorumeja, -raateja tai -kokouksia perustamalla. (Denhardt & Denhardt 2011, 30-31, 99.)

New Public Service -ajattelun (uusi julkinen palvelu) mukaan julkisessa hallinnossa tärkeää on ymmärtää sitoutuneen ja valistuneen kansalaisuuden merkitys demokraattisen hallinnan näkökulmasta. Ajattelun mukaan yhteisön etu voidaan tavoittaa yksilöiden oman edun tavoittelun kautta. Hallinnon rooli onkin tuoda ihmisiä yhteen ja palvella kansalaisia niin, että huomatuksi tulevat

demokraattisen järjestelmän monimuotoiset tehtävät ja vastuut sekä eettiset tekijät. (Pestoff 2012b, 364-365.) NPS-ajattelun mukaan kansalaisten aktiivisella osallistumisella julkishallinnon eri prosesseihin voidaan helpommin tavoittaa heidän odotuksiaan ja tarpeitaan palveluihin liittyen. Palveluiden laatua voidaan parantaa, kun hallinnolla on käytettävissään laajemmin tietoa, luovuutta ja erilaisia ratkaisuja. Asiakkaiden laajentunut osallisuus palveluissa tukee myös uusien ratkaisujen implementointia, koska useat toimijat voivat ottaa enemmän vastuuta saatavista tuotoksista. Lisäksi se tuo hallintoon läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. (Denhardt & Denhardt 2011, 96.)

Hallinnon viimeisimmät ajattelumallit NPG ja NPS ovat haastaneet NPM-ajattelua (New Public Management, uusi julkinen johtaminen). Uudet ajattelumallit painottavat julkisen hallinnon ja kansalaisten välistä muuttunutta suhdetta. NPG-ajattelumalli sisältää monia hallinnan (governance) muotoja, kuten ajatuksen verkostojen hallinnasta, yhteistyöstä ja palvelujen yhteistuotannosta. Yhteistuotanto puolestaan sisältää ajatuksen vaihtelevista suhteista julkishallinnon ja kansalaisten välillä. Kun kansalaisten osallistumisen mahdollisuuksia palveluihin edistetään, tukee se samalla teoriaa demokraattisesta yhteiskunnasta. (Balabro 2012, 331.) NPS-ajattelussa korostetaan, että julkisessa hallinnossa toiminnan lähtökohtana on kansalaisten palveleminen, ei ohjaileminen (serving, not steering). NPG-ajattelussa lähtökohtana on ”ohjata enemmän ja soutaa vähemmän” (steering, not rowing), jolla taas tarkoitetaan joustavuuden, tulosten ja vaikuttavuuden arvottamista. NPM-ajattelussa kansalaiset nähdään ensisijaisesti kuluttajina, kun taas uusien ajattelumallien mukaan kansalaiset tulisi ajatella julkisen hallinnon kumppaneina. (Meijer 2012, 195; Laitinen 2013a, 100.) Yhteistä NPG- ja NPS-ajatteluille on, että kummassakin huomio kiinnittyy kansalaisten osallisuuden lisäämiseen, palvelujen yhteistuotantoon ja kolmannen sektorin osuuteen julkisissa palveluissa (Pestoff 2012b, 361).

Pestoffin ja Brandsenin (2010) artikkelissa todetaan, että asiakkaiden osallisuuden toteutumattomuus julkisissa palveluissa on ollut yleisenä keskustelun aiheena jo pitkään koko Euroopan tasolla tarkasteltuna. Samassa kolmannen sektorin organisaatioiden rooli palveluissa ja kansalaisten osallisuuden edistämässä on noussut merkittäväksi tekijäksi. Ajattelu siirtymisestä kohti kansalaisyhteiskuntaa, jossa korostuu voittoa tavoittelemattomuus, yhteisöllisyys sekä kansalaisten aktiivinen ja vapaaehtoinen toiminta koko yhteisön etua tavoitellen, on hiljalleen voimistunut. Artikkelin kirjoittajien mukaan vahva professionalismi julkishallinnossa on vaikuttanut siihen, että asiakkaiden osallisuus palveluissa on jäänyt vähäiseksi. Managerialistinen ajattelu on puolestaan edistänyt ajatusta siitä, että asiakkaille annetaan enemmän mahdollisuuksia valita ennalta määrättyistä vaihtoehtoista. Tämän ajattelun mukaan julkisen hallinnon tulisi ottaa mallia palvelutuotantonsa

enemmän yksityiseltä sektorilta. Ajattelu antaakin vain vähän tilaa kansalaisten äänen kuulumiselle tai aktiiviselle osallistumiselle erinäisiin toimintoihin. Aktiiviselle asiakkaiden osallistumiselle (participationalism) on todettu olevan tarvetta, millä viitataan yhteistuotannon (co-production) käytänteisiin, joiden hyödyntämiseksi on kuitenkin puuttunut selkeä poliittinen tuki tai kannatus valtionhallinnon tasolta. (Pestoff & Brandsen 2010, 229, 233.)

Asiakkaiden osallisuutta palveluissa on pyritty edistämään erilaisin tavoin ja keinoin. Julkisia palveluita koskeva päätöksenteko ja ohjaus ovat kuitenkin pysyneet pääosin perinteisillä palvelun tuottajilla, koska heidän on nähty ajavan palvelujen käyttäjien etua parhaiten. Perinteisen ajattelun mukaan, kansalaiset ovat voineet vaikuttaa palveluita koskevaan päätöksentekoon äänestämällä poliittisia päättäjiä. Vaikuttaminen ei ole tällöin kuitenkaan suoraa vaan edustuksellista. Uuden modernin ajattelun mukaan on tärkeää lisätä kansalaisten luottamusta julkista hallintoa kohtaan ja palveluiden puolestaan tulee vastata paremmin käyttäjien tarpeita. Kansalaisten aktiivista ja suoraa osallistumista sekä vaikuttamismahdollisuuksia lisäämällä voidaan kansalaisia ja hallintoa tuoda lähemmäksi toisiaan. Tämän seurauksena on perustettu erilaisia foorumeja ja areenoita päättäjien paremman tietoisuuden lisäämiseksi. (Martin 2009, 189.) Asiakkaiden osallisuuden edistämisen keinoiksi julkisessa hallinnossa luetellaan suora kuuleminen mielipiteitä keräämällä eri kanavia hyödyntäen, palveluita koskevan tietoisuuden lisääminen viestinnällä, aktivoivien toimenpiteiden kuten raatien perustaminen, palvelujen suunnitteluun mukaan ottaminen sekä palvelumuotoilun keinojen käyttäminen (Stenvall & Virtanen 2012, 152-153).

Kansalaisten osallisuuden lisäämisen on nähty uhkaavan asiantuntijuuteen pohjautuvaa päätöksentekoa ja hallinnon edustajien keskeistä roolia (Martin 2009, 197; Cassian & Magnon 2011). Kansalaisten osallisuuden edistämisen ongelmana on lisäksi todettu olevan kansalaisten haluttomuus sitoutua yhteiseen toimintaan perinteisten palvelun tuottajien kanssa. Lisäksi se kansalaisten vähemmistö, joka on osallisena, ei pysty edustamaan kaikkien näkemyksiä. Haastavaksi onkin koettu se, miten osallistaa kaikkein heikoimmassa asemassa olevia, jotka eivät pysty samalla tavalla tuomaan ääntänsä esiin. Haluttomuuteen osallistua vaikuttaa myös epä tietoisuus siitä, miten kansalaisten mielipiteet todellisuudessa huomioidaan päätöksenteossa. Tämän vuoksi esimerkiksi kansalaisten kiinnostus äänestää vaaleissa on lopahtanut. Kansalaiset haluavat osallistua aktiivisesti toimintoihin, joissa perinteisillä palvelun tuottajilla on vain rajoitettu ohjausvalta. Sen vuoksi on tärkeää tehdä selväksi heti kumppanuussuhteen alussa, mitä yhdessä tekemisellä tavoitellaan, ja mitä muutoksia on mahdollista saada aikaan. Tehokasta dialogia ja viestintää tarvitaan koko

prosessin ajan, ja kaikkia kumppanuussuhteen osapuolia tulee tiedottaa ajankohtaisesti siitä, mitä yhteistyöllä on saavutettu. (Martin 2009, 198-199.)

2.2. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen

2.2.1. Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen ajattelu palvelutoiminnassa

Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan asiakaslähtöisyydellä palveluissa tarkoituksena on saavuttaa yhteisen hyvän toteutuminen. Asiakkaiden näkökulmasta asiakaslähtöisellä toiminnalla ja asiakaslähtöisillä palveluilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat saavat osallistua palvelujen ja toiminnan kehittämiseen, jolloin myös palvelut saadaan vastaamaan paremmin tarpeita. Asiakkaiden laajentuneen osallisuuden myötä voidaan asiakkaiden tarpeet ottaa paremmin huomioon ja kuulla asiakkaiden ääntä. Organisaation näkökulmasta asiakaslähtöisen toiminnan tavoitteena on saada aikaan tyytyväisempiä asiakkaita ja parempia tuloksia. Organisaatiot joutuvat kuitenkin kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapojaan ja ottamaan jatkossa palvelujen käyttäjät aktiivisemmin mukaan palvelujen kehittämiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 168-169; kts. myös Denhardt & Denhardt 2011, 51.) Stenvallin ja Laitisen (2013, 139) mukaan kyse on kehityksestä, jossa palvelutoiminnassa siirrytään niin sanotusta suljetusta systeemistä kohti avointa systeemiä. Palvelutieteen toisen sukupolven asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaiden osallisuus on rajallista ja valmiiksi annettuihin asioihin liittyvää konsultatiivista vaikuttamista. Kolmannen sukupolven asiakaslähtöisessä ajattelussa palveluiden suunnittelua ja toteutusta avataan asiakkaille. Tästä esimerkkinä ovat yhteistuotannon käytänteet.

Laitisen et al. (2013) teoksessa tuodaankin esiin kolme sukupolvea, jotka kuvaavat palvelutoimintaan vaikuttanutta ajattelua. Palvelutieteen ensimmäisessä sukupolvessa huomio kiinnittyi yksittäisiin palveluihin ja palvelusektoreihin, ja julkisessa hallinnossa professionalismismi onkin ollut voimakasta tietyillä aloilla. Ajattelun erityisyytenä on palvelusektoreiden hierarkkisuus. Kuntien oletetaan lisäksi kehittävän palveluitaan valtion valvonnassa ja ohjauksessa. Julkisessa hallinnossa ammattilaiset määrittävät mitä palvelua tuotetaan, ja palveluiden organisoinnin onnistumista mitataan tehokkuuden kriteerillä. Palvelutieteen toisen sukupolven asiakaslähtöisen ajattelun mukaan asiakkaille tuotettavaa arvoa voidaan parantaa tarkastelemalla palvelua ja tuotetta yhtenä kokonaisuutena. Ajattelu on auttanut näkemään organisaatiot kokonaisuutena, rakenteina, kulttuureina ja prosesseina. Palvelutieteen kolmannessa sukupolvessa huomio kiinnittyy palvelun mahdollistaviin

järjestelmiin ja niiden yhdistelmiin. Palveluorganisaatiot ovat toiminnassaan riippuvaisia omasta järjestelmäympäristöstään. Tärkeää onkin ymmärtää, miten erilaiset järjestelmät ja niiden muodostamat ympäristöt vaikuttavat palveluorganisaatioiden kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen. Palvelutieteen kolmas sukupolviajattelu asettaa erityisiä vaatimuksia johtamiselle. (Harisalo 2013, 51-54.)

Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan asiakaslähtöisessä ajattelussa onkin ollut vaihtelevaa se, missä määrin asiakkaat ovat voineet osallistua palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. Aikaisemmin riittäväksi on koettu, että asiakkaiden mielipiteitä on otettu paremmin huomioon ja heitä on kuultu enemmän. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan myös palvelujen kehittämiseen, jolloin kyse on asiakkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä ja palvelujen yhteistuotannosta. (Stenvall & Virtanen 2012, 165-166.) Yhteistuotanto merkitsee asiakkaan roolin vahvistamista palveluissa ja asiakkaiden tunnistamista arvokkaina resursseina (Pestoff & Brandsen 2010, 230).

Bovairdin (2007) yhteistuotannon mallissa kuvataan asiakkaiden ja hallinnon edustajien muuttuvia rooleja sekä palvelujen yhteistuotantoastetta. Perinteisen ajattelun mukaan julkisen hallinnon edustajat voivat pyytää mielipiteitä asiakkailta palvelujen suunnitteluun, mutta tuotanto pysyy yksistään hallinnon edustajilla. Bottom up -ajattelun (alhaalta ylöspäin) mukaan asiat eivät ole enää päätettävissä top down -ajattelun (ylhäältä alaspäin) mukaisesti. Yhteisistä asioista tulee käydä neuvotteluja eri toimijoiden kesken. Bovairdin artikkelin tuottaman tiedon perusteella julkisten palvelujen tuottamisen ei tule enää perustua hallinnon edustajien autonomiseen toimintaan, vaan monien eri toimijoiden mukana oloon. Täydelliseen yhteistuotannon tilaan päästään, kun asiakkaat ja ammattilaiset vastaavat yhdessä palvelujen suunnittelusta, kehittämisestä, tuottamisesta ja arvioinnista. (Bovaird 2007, 846, 848; Laitinen 2013a, 95-97.) Palvelutieteen ensimmäisen ja toisen sukupolven malleja voidaan luokitella top-down-ajattelun mukaisiksi. Top-down-ajattelussa korostetaan päätöksentekijöiden asemaa, jolloin myös valta ja hallinto ovat keskitettyjä. Kolmannen sukupolven asiakaslähtöistä mallia luokitellaan vastaavasti bottom-up-ajattelun mukaiseksi, jossa lähtökohtana on avoin ja alhaalta ylöspäin suuntautuva toiminta. Ajattelussa korostuu vuorovaikutteinen toiminta, joka osallistaa kansalaisia ja eri sektoreiden toimijoita yhdessä tekemiseen. Tärkeäksi toiminnassa muodostuu asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistaminen ja asiakkaan sijoittuminen toiminnan keskiöön. (Laitinen 2013a, 97; Buse et al. 2012, 135.)

Denhardtin ja Denhardtin (2011) mukaan hallinnon uudenaikaisessa asiakaslähtöisessä ajattelussa kansalaiset nähdään merkittävinä toimijoina, joiden voimavaroja hyödyntämällä voidaan tuottaa hyvää myös laajemmin. Ajattelun mukaan jaetut arvot ja päämäärät voidaan saavuttaa dialogilla ja kansalaisten sitoutumisella yhteiseen tehtävään. Tämä puolestaan edistää deliberatiivisen demokratian toteutumista, missä lähtökohtana toimivat keskusteluun ja eri näkemysten huomioimiseen pohjautuva päätöksenteko. (Denhardt & Denhardt 2011, 204.) Pestoffin ja Brandsenin (2010) mukaan palvelujen käyttäjien asemaa vahvistamalla voidaan edistää palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja osallistavan demokratian käytäntöjä. Kansalaisten voimaantumisen on nähty vaikuttavan siihen, että se vähentää kuilua asiakkaiden ja julkisen hallinnon välillä sekä vahvistaa demokratiaa. (Pestoff & Brandsen 2010, 227-228.) Stenvall ja Virtanen (2012) tuovat esiin, että asiakaslähtöisyyden edistämiseksi julkisessa hallinnossa tulee vahvistaa asiakasymmärrystä soveltamalla erilaisia tiedonhankinnan keinoja, nostaa asiakaslähtöistä palvelukulttuuria koskeva tietoisuus uudelle tasolle, ottaa asiakkaat paremmin huomioon palvelujen kehittämisessä ja osallistaa palvelujen käyttäjiä palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen (Stenvall & Virtanen 2012, 189).

Suomessa julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa (2015-2020) on asetettu visio ja tavoitetila koskien asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä. Asiakaspalvelun visiona on, että asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, ja tämän lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa palvelujen sisältöön ja toteuttamiseen. Palvelujen kehittämisen ja tuotannon tulee perustua jatkossa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen. (”Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia” 2015, 4, 6.) Maakunta- ja sote-uudistuksessa on tarkoituksena uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja palvelut. Uudistuksessa perustetaan uudet maakunnat ja siirretään kunnilta maakuntien vastuulle tehtäviä. (”Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely” 2018.) Uusimman aikataulun mukaan maakunnat aloittavat toimintansa 1.1.2021 (”Maakunta- ja sote-uudistuksen aikataulusuunnitelma” 2018). Maakunnan palvelulupauksena puolestaan on, että asiakkaiden näkemykset ja tarpeet otetaan paremmin huomioon, palvelujen järjestämisen avoimuutta edistetään sekä palvelujen laatua ja kustannusvaikuttavuutta lisätään. (”Määritellään julkinen palvelulupaus” 2018.)

Maakunta- ja sote-uudistuksessa hallituksen yhtenä kärkihankkeena on saada palvelut asiakaslähtöisiksi. Asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi tarkoituksena on uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaprosessit ja tuoda asiakas toiminnan keskiöön. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintatapojen kehittämisessä asiakkaiden kokemukset ja osallistuminen toimivat tärkeinä lähtökohtina.

(“Palvelut asiakaslähtöisiksi” 2017.) Ajankohtaisia palvelupoliittisia tavoitteita ovatkin asiakkaiden ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen ja asiakkaiden kokemusten kuuleminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa tärkeitä lähtökohtia palveluissa ovat aikaisempaa parempi vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin, palvelutoiminnan asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallisuus. Uudet säädökset velvoittavat maakunnat edistämään palvelujen käyttäjien osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia aikaisempaa vahvemmin. (Niskala et al. 2017, 9.)

Asiakkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä ja asiakaslähtöisyyden vahvistamisesta palveluissa säädellään keskeisissä laeissa. Uuden sosiaalihuoltolain (1301/2014) tarkoituksena on edistää asiakkaan osallisuutta ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä palvelutoiminnassa. Asiakaslähtöisyyden periaatteena on, että palveluja järjestetään asiakkaan tarpeista. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas osallistuu itse palvelujen suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajan kanssa. Asiakaslähtöisyyden onnistumiseksi vaaditaan asiakkaalta ja palvelun tarjoajalta vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan palvelutarpeet voidaan täyttää. Asiakaslähtöisyyttä, asiakassuhteen luottamuksellisuutta ja asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun tulee edistää sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain (812/2000) mukaisesti. (”Sosiaalihuoltolain soveltamisopas” 2017, 15.) Terveydenhuoltolain tarkoituksena on niin ikään vahvistaa terveydenhuollon palvelujen asiakaskeskeisyyttä (Terveydenhuoltolaki 1326/2010). Potilaan asemasta ja oikeuksista annetun lain mukaisesti potilaalla on oikeus muun muassa laadultaan hyvään terveyden- ja sairaanhoitoon (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992, 3§).

Uudessa kuntalaissa (410/2015) tarkoituksena on luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden itsehallinnolle sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa. Kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää esimerkiksi järjestämällä kuntalaisraateja, suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa, sekä tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua. (Kuntalaki 410/2015, 1§, 22§.) Kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin sekä hallinnon asiakaslähtöiseen toimintaan liittyen voidaan viitata myös hallintolakiin (434/2003), jossa säädellään muun muassa hyvän hallinnon perusteista, ja Suomen perustuslakiin (731/1999, 14§), jonka mukaan julkisen vallan tehtävänä on muun muassa edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon.

2.2.2. Asiakslähtöisen kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet

Asiakslähtöisessä kehittämisessä lähtökohtana ovat toimintatavat, jotka mahdollistavat asiakkaiden uudenlaisen tavan osallistua palveluihin. Hallintotieteellisessä tutkimuksessa erotetaan kaksi tapaa, jotka mahdollistavat asiakkaiden osallistumisen palvelutoimintaan. Perinteisellä tavalla tarkoitetaan osallistumista palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen demokration keinoin. Asiakkaita voidaan myös kuulla erilaisten kyselyjen muodossa tai tiedottaa keskeisistä asioista. Modernilla tavalla tarkoitetaan asiakkaiden palvelutuotantoon osallistumista asiakslähtöisen kehittämisen eli niin kutsutun käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan avulla. Edustukselliseen demokratiaan pohjautuvat toimintatavat palvelujen uudistamisessa eivät ole enää yksistään toimivia ratkaisuja, vaan jatkossa tarvitaan uusia tapoja uudistaa palveluja asiakkaita laajemmin osallistamalla. (Jäppinen 2011, 156-157; Stenvall & Virtanen 2012, 172-173.)

Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan asiakslähtöisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan toimivia palveluja. Palvelujen käyttäjien kannalta tavoitteena on tuottaa hyötyä kuten palvelujen parempaa laatua, käytettävyyttä, toimivuutta, saatavuutta ja kokemuksellisuutta. Asiakslähtöiset julkiset palvelut tuottavat arvoa, millä tarkoitetaan sitä, että niiden tulee olla hyödyllisiä asiakkaiden tai yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Arvo voi kuitenkin realisoitua palveluissa vasta pidemmän ajan kuluttua. Palveluiden tuottama arvo kiinnittyy puolestaan laatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palveluista saatua lopputulosta, kun taas toiminnallisella laadulla viitataan palveluprosessin toteutukseen sekä siihen, miten asiakkaan osallisuus on prosessin aikana toteutunut. (Stenvall & Virtanen 2012, 49, 51-53, kts. myös Alford 2009, 206.)

Innovaatioteoreettisessa keskustelussa on nostettu esiin kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatioajattelu. Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan kysyntälähtöisyydellä tarkoitetaan palvelujen uudistamista asiakkaiden tarpeiden pohjalta, kun taas käyttäjälähtöisessä ajattelussa tunnustetaan palvelujen käyttäjien merkittävä asema ja rooli palvelujen kehittämisessä. (Stenvall & Virtanen 2012, 141-142.) Jäppinen (2011) toteaa, että innovaatiokeskusteluissa ovat korostuneet asiakkaiden muuttuneet roolit, avoimet innovaatiot ja verkostojen lisääntyvä merkitys. Asiakslähtöisen kehittämisen eli käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan lähtökohtana toimivat palvelujen käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen palvelujen kehittämisessä. Julkinen hallinto voikin kartuttaa asiakasymmärrystä esimerkiksi palvelumuotoilun innovatiivisilla menetelmillä. (Jäppinen 2011, 157; kts. myös Martin 2009, 195.)

Jäppinen (2011) esittää, että asiakaslähtöisessä kehittämisessä ideointi yhdessä asiakkaiden kanssa voi käynnistyä esimerkiksi työpajoissa tai Living Lab -ympäristöissä saadun asiakasymmärryksen pohjalta. Yhteissuunnitteluun voivat osallistua lisäksi muut palveluja tuottavat yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat. Yhteissuunnittelussa syntyneitä ideoita voidaan myös testata ennen päätöksentekoa. (Jäppinen 2011, 157-158.) Asiakaslähtöisessä kehittämisessä voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa suunnittelua avataan ja toteutetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kokemuksilla, tiedolla ja sitoutumisella on merkitystä menestyvän kumppanuussuhteen aikaansaamiseksi. Yhteiskehittämistä tai arvon yhteisluontia tapahtuu palvelumuotoilussa. (Polaine et al. 2013, 40-41.)

Palvelumuotoilussa tavoitteena on käyttäjälähtöinen toiminta, joka tuottaa arvoa. Häyhtiön et al. (2017) pohdinnan mukaan arvon muodostuksessa yhdistyvät asiakkaan parempi käyttäjäkokemus ja organisaation kustannustehokas toimintatapa. Palvelumuotoilu voidaan siten nähdä osallistamisen prosessina, joka on osa laajempaa palvelujen suunnittelun demokratisoitumiskehitystä. Palvelumuotoilun kehittämisprosessissa korostuvat käyttäjälähtöisyys, yhteissuunnittelu ja palveluratkaisun toteutus. (Häyhtiö et al. 2017, 93; kts. myös Vargo & Lusch 2008, 7.) Tulevaisuuden julkisilta palveluilta ja menestyviltä organisaatioilta vaaditaan tasa-arvoista ja vastavuoroista suhdetta asiakkaiden kanssa. Ennen kaikkea asiakas tulee huomioida palvelujen yhteistuottajana. Palvelumuotoilun menetelmien lähtökohtana on asettaa yksilöt palvelujen ytimeen, jotta palveluja käyttäviltä saataisiin tarpeeksi tietoa siitä, mitä he palveluilta todella haluavat ja tarvitsevat. (Polaine et al. 2013, 37.)

Jäppisen (2011) väitöskirjassa todetaan, että asiakaslähtöisellä kehittämisellä eli käyttäjälähtöisellä toiminnalla voidaan lisätä kansalaisten osallistumista ja parantaa vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi voidaan myös parantaa kansalaisten luottamusta julkista hallintoa kohtaan, sekä tehdä päätöksenteosta ja palveluista asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavia. Jäppinen huomauttaa, että käyttäjälähtöisyys myös jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää työtyytyväisyyttä ammattilaisten keskuudessa. Palvelumuotoilun vuorovaikutteisilla menetelmillä voidaan tarjota ratkaisuja yhteiskunnan niin sanottuihin ilkeisiin sosiaalisiin ongelmiin, kuten ennaltaehkäistä syrjäytymistä. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta voi lisäksi tarjota uudenlaisen keskusteluareenan perinteisten palvelujen tuottajien ja kansalaisten välille. Palvelujen käyttäjät voivat toimia jatkossa ikään kuin muutosagentteina yhdessä hallinnon edustajien kanssa. (Jäppinen 2011, 161-162; kts. myös Polaine et al. 2013, 152, 172, 186.)

2.3. Osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden edellytykset

Asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksinä toimivat palvelujen tuottaminen asiakkaiden tarpeista, asiakkaiden mielipiteitä arvostaen ja heitä aidosti kuunnellen. Asiakkaiden osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi julkisessa hallinnossa joudutaan tarkastelemaan erityisesti vallitsevia organisaatorakenteita ja -kulttuureja, palvelumalleja sekä toiminnan mittaus- ja budjetoitinkäytäntöjä. (Stenvall & Virtanen 2012, 165-166; Alford 2009, 209.) Asiakaslähtöisyyttä edistävän ajattelun mukaan johtamisen tulee perustua arvoihin ja jaettuun valtaan. Johtajien täytyy paitsi kyetä hallitsemaan organisaation sisällä olevia resursseja, mutta myös olemaan entistäkin tietoisempia organisaation ulkopuolella olevista resursseista ja niiden hyödyntämisestä. Julkisjohtajilta vaaditaan jatkossa kykyä toimia asiakkaita kunnioittaen ja voimaannuttaen. (Denhardt & Denhardt 2011, 155.)

Julkisten palvelujen kehittämisessä keskeiseksi periaatteeksi on muodostunut käsitys siitä, että asiakkaan tulee toimia entistä vahvemmin uudistusten keskiössä ja palvelutoiminnan lähtökohtana. Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottaminen on kuitenkin perustunut Bovairdin (2007, 847) sekä Stenvallin ja Virtasen (2012, 31) mukaan perinteiseen tuotanto- ja sektorilähtöiseen ajatteluun, joka haastaa asiakaslähtöistä toimintaa. Stenvallin & Virtasen (2012, 31-32) mukaan asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää kokonaisvaltaisia muutoksia muun muassa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja johtamiseen. Julkiselta hallinnolta vaaditaankin uudenlaista asiakasymmärrystä, jotta asiakkaiden vaatimuksiin kyetään vastaamaan jatkossa entistäkin paremmin (Alford 2009, 205).

Suomessa julkisen hallinnon palvelutuotantoa on kuvastanut niin sanottu Baumolin tauti, jolla tarkoitetaan Laitisen (2013) mukaan sitä, ettei palvelutuotanto enää tehostu riittävästi, ja ettei sitä myöskään kehitetä aidosti, mutta silti kustannuksia joudutaan lisäämään (Laitinen 2013b, 70). Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan rakenteellisia uudistuksia on tehty sosiaali- ja terveydenhuollossa, mutta niiden vaikutukset ovat jääneet odotettua vähäisemmiksi. Asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet ja palvelujen laatuun kohdistuvat odotukset sekä niukkenevat julkiset resurssit johtavat siihen, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan huomattavampia uudistuksia. Lisäksi johtamisajattelun perustaksi täytyy muodostua ymmärrys asiakaslähtöisyyden merkityksestä palvelutoiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2012, 40-41.)

Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen tulee seurata keskustelua, jota käydään julkisen hallinnon ulkopuolella. Tutkijat mainitsevat esimerkkinä Gulatin (2009) liiketaloustieteelliseen ajatteluun perustuvan mallin asiakaslähtöisestä organisaation kehittamisestä, joka perustuu neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee tunnistaa sisältä-ulos-ajattelun rajoitteet. Tässä vaiheessa organisaatio ei kartoita asiakastarpeita, vaan ajattelee tuottavansa palveluja asiakkaille ”ota tai jätä -periaatteen” mukaisella tavalla. Toisessa vaiheessa organisaatio kykenee tunnistamaan keskeiset asiakasryhmät ja asiakkaiden tarpeet. Kolmannessa vaiheessa asiakkaiden palvelutarpeiden ymmärtäminen on saavuttanut korkeamman tason edelliseen vaiheeseen verrattuna. Viimeisessä vaiheessa organisaatio tunnistaa asiakkaidensa tarpeet, ottaa asiakkaat mukaan kehittämään palveluja ja täyttää asiakkaiden tarpeet tarjoamalla palveluja itsenäisesti tai yhteistyössä muiden tuottajien kanssa. Organisaation toiminnassa ulkoa-sisälle-ajattelu vahvistuu ja vakiintuu. (Gulati 2009; ref. Stenvall & Virtanen 2012, 174-175.) Viimeisessä vaiheessa kyse on palvelujen yhteistuotannosta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta, jotka edellyttävät asiakkaiden tunnistamista merkittävänä voimavaroina, organisaatioiden nykyisissä toimintatavoissa tapahtuvia muutoksia, vastavuoroisuuden edistämistä ja verkostosuhteiden vahvistamista (Laitinen 2013a, 88).

Uudenlainen asiakaslähtöinen ajattelu haastaa perinteisen tavan palvelujen kehittämisessä. Esille ovatkin nousseet vaatimukset kansalaisten uudesta demokraattisesta asemasta. Ajattelun mukaan palvelujen käyttäjien mielipiteitä ja näkemyksiä tarvitaan asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseksi. (Stenvall & Virtanen 2012, 41-42.) Joosten et al. (2016) artikkelissa todetaan, että asiakkaiden ja organisaatioiden uskotaan molempien hyötyvän siitä, jos asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallisuutta palveluissa lisätään. Yhteistuotannon käytänteissä asiakkailla on mahdollisuus aktiivisesti osallistua palveluihin. Kansalaisten voimaantumisen nähdään johtavan siihen, että asiakkaiden tarpeet ja organisaatioiden tarjonta kohtaavat toisensa entistä paremmin. Artikkelin tutkimustuloksissa kuitenkin todetaan, ettei asiakkaiden laajentunut osallisuus palveluissa aina tuota parempaa tulosta. Syynä tähän on asiakkaiden mielenkiinnon vaihtelevuus oman osallisuutensa suhteen. Asiakkaan osallisuuden lisäämisellä voi siis olla vastoin yleistä käsitystä jopa negatiivinen vaikutus, jos asiakkailla ei ole sitä kohtaan minkäänlaista mielenkiintoa tai halukkuutta. Asiakkailta edellytetäänkin motivaatiota yhdessä tekemiseen. (Joosten et al. 2016, 236.)

Tutkimusten mukaan esimerkiksi Ruotsissa kansalaisten osallisuuden edistämiseksi on onnistuttu parhaiten kolmannen sektorin palvelun tuottajien toimesta (Pestoff & Brandsen 2010, 231). Kolmannen sukupolviajattelun mukaisia asiakaslähtöisiä ja yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvia

käytänteitä onkin tarkoitus laajentaa julkisiin palveluihin (Stenvall & Laitinen 2013, 141). Rantamäen (2017) artikkelissa kuitenkin todetaan, että yhteistuotannon mukaisten toimintamallien, jotka perustuvat deliberatiivisen demokratian periaatteisiin, siirtäminen pysyväksi osaksi palvelujärjestelmää on haastava tehtävä. Hän mainitsee artikkelissaan organisaatioiden tasolla tapahtuvan yhteissäätelyn (co-management) eli kolmannen sektorin organisaatioiden ja julkisen hallinnon välisen kumppanuussuhteen, jota on huomattavasti helpompi kehittää. Artikkelin kirjoittajan mukaan näyttää siltä, että yksityiseltä sektorilta omaksuttu tehokkuusajattelu on edelleen tärkeässä asemassa julkisessa palvelutuotannossa. Osallistavan demokratian periaatteiden toteutumiseksi välttämätöntä on kuitenkin siirtyä enemmän kokonaisvaltaisempaan ajatteluun ja saada lisää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin. Yhteistuotantoon perustuvien toimintamallien ja uusien demokraattisten areenoiden kehittämisessä ja käyttöönotossa vaaditaan ennen kaikkea jatkuvuutta. (Rantamäki 2017, 261-262.)

Stenvall ja Laitinen (2013) ovat tehneet tärkeän huomion siitä, että toisen sukupolven tehokkuusajattelun ja mittauskäytäntöjen sekä kolmannen sukupolven asiakaslähtöisen ajattelun toisiinsa yhdistäminen on haasteellista. Kolmannen sukupolven malleilla ei voida korvata kaikkia toisen sukupolven mukaisia käytäntöjä. Toisen sukupolven ajatteluun liittyvät keskeisesti suoritteet ja niiden tuottaminen sekä palvelujen laatukontrolli, jotka ovat edelleen tärkeitä palvelutuotannossa. Toisena haasteena voidaan mainita muutosjohtaminen. Asiakaslähtöisen toiminnan vahvistaminen edellyttää alhaalta-ylöspäin etenevää johtamista. Johdon täytyy myös olla kykenevä rakentamaan luottamusta muihin toimijoihin. Vaarana on näennäisjohtaminen, jolla tarkoitetaan sitä, etteivät toimet tosiasiallisesti johda aitoihin uudistuksiin. (Stenvall & Laitinen 2013, 141-142.) Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä johtamisella vaikutetaan huomion kiinnittymiseen asiakkaisiin. Johtamisella varmistetaan, että organisaatio kykenee tunnistamaan asiakkaiden tarpeet. (Stenvall & Virtanen 2012, 175; kts. myös Alford 2009, 9.) Toisaalta johtamisen tehtävänä on myös varmistaa, ettei asiakasnäkökulmaan tukeuduta liikaa (Stenvall & Virtanen 2012, 175).

Julkisessa hallinnossa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa ja muuttuvissa toimintamalleissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, sekä hallinnon edustajien ja asiakkaiden roolien uudelleen määrittymistä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa hallinnon edustajien rooli muuttuu auktoriteetista asiakkaan yhteistyökumppaniksi. (Laitinen 2013b, 72-73.) Roolien muutos vaatii myös asenteiden muutosta, jotta asiakkaasta tulee aidosti tasavertainen kumppani. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tyypillistä on ollut vahva professionalismi, joka voi olla haastava toimintatapojen ja -käytäntöjen

uudistumisen kannalta. Lisäksi ymmärrys asiakaslähtöisen palvelutuotannon hyödyistä kustannustehokkuuden näkökulmasta on vähäistä. (Stenvall & Virtanen 2012, 33-34; kts. myös Tuurnas 2016.)

Pohjolan (2017) artikkelissa on jäsennetty keskeisiä tekijöitä, jotka toimivat asiakkaiden mukaan tulon edellytyksinä palvelujen yhteistoiminnallisessa kehittämisessä. Analyysin pääkategoria yhteistoiminnallisuuden reunaehdoista rakentuu asiakkaiden tasavertaisesta kohtaamisesta, asiakkaiden ja ammattilaisten keskinäisten suhteiden toimivuudesta ja vastavuoroisesta valtaa jakavasta vastuullisuudesta. Yhteistoiminnallisuuden osatekijöitä yhdistää yhteistyön ydintekijänä asiakasarvon tunnistaminen. Seuraavaa tasoa määrittävät kohtaaminen, keskinäiset suhteet ja vastuullisuus. Pohjolan artikkelin mallissa asiakkaiden ja ammattilaisten kohtaaminen rakentuu tasavertaisena ja dialogisena vuorovaikutuksena, jossa osapuolet jakavat näkemyksiään. Asiakkaiden ja ammattilaisten keskinäisissä suhteissa korostuu tasavertainen kumppanuus, joka perustuu yhdenvertaisuuteen. Yhteinen ja jaettu asiantuntijuus rakentuu keskinäisen kunnioituksen varaan. Samalla mahdollistuu molemminpuolinen valtaistumisen prosessi, joka ilmenee osaamisen ja luottamuksen kasvuna. Yhteinen työskentely edellyttää myös vastavuoroista vastuullisuutta. Vastuun kantaminen perustuu yhteistyöhön sitoutumiseen, ja vastavuoroinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin johtaa puolestaan asiakkaiden laajentuneeseen ja todelliseen osallisuuteen. (Pohjola 2017, 317-319.)

3. PALVELUJEN YHTEISTUOTANTO

3.1. Yhteistuotannon taustat

Yhteistuotanto eli co-production ei ole käsitteenä uusi julkisen hallinnon ja johtamisen alaan kuuluvassa tutkimuskirjallisuudessa. Yhteistuotanto on tullut tunnetuksi erityisesti Elinor Ostromin uraauurtavista tutkimuksista 1970-luvulta lähtien, vaikka käsitettä on käytetty jo tätä aikaisemmin. Tutkimuksissaan Ostrom määrittä yhteistuotannon tarkoittavan prosessia, jossa samaan organisaatioon kuulumattomat yksilöt eli kansalaiset voivat olla mukana suunnittelemassa ja tuottamassa palveluja. Termillä client eli asiakas hän viittasi yksilöiden passiiviseen rooliin palveluissa. Termillä citizenship eli kansalaisuus hän tarkoitti yksilöiden aikaisempaa aktiivisempaa ja laajentunutta roolia palvelutoiminnassa. (Cahn & Gray 2012, 129; Porter 2012, 148.) Yhteistuotannossa lähtökohtana ovat yksilöiden tai kansalaisryhmien keskeiset roolit palvelutoiminnassa. Yhteistuotannossa on kyse eri sekoittuneista toiminnoista, joihin hallinnon edustajat ja kansalaiset erilaisissa rooleissa ottavat osaa yhdessä. Kansalaisten mukana olo palvelujen yhdessä tapahtuvassa suunnittelussa ja tuottamisessa perustuu vapaaehtoisuuteen. Kansalaisten aktiivisella osallistumisella on tarkoituksena edistää palvelujen laatua ja vähentää kustannuksia. (Pestoff 2012a, 16.)

Nykyisin monet Euroopan hallinnot etsivät uusia keinoja osallistaa kansalaisia tehokkaammin palvelutoimintaan. Syynä tähän ovat väestön ikääntyminen, kasvava demokratian vaje kaikilla hallinnon tasoilla ja julkisten varojen taloudellinen niukkeneminen. Ratkaisuja näihin ongelmiin on lähdetty etsimään muun muassa edistämällä palvelujen käyttäjien osallisuutta palveluissa. (Pestoff 2012a, 13.) Vielä 1980-luvulla julkiset palvelut nähtiin toimintoina, jotka hallinnon edustajat tuottivat julkista etua tavoitellen. Voidaankin puhua perinteisestä eli niin sanotusta tuotantolähtöisestä hallinnon ajattelusta. (Bovaird 2007, 846.) Nykyisin kuitenkin ajatellaan, että julkiset palvelut tulee suunnitella kansalaisten kanssa yhdessä, jolloin ne tuottavat tavoiteltuja tuotoksia, eivätkä ainoastaan toiminnan kannalta tärkeitä tuloksia kuten kustannustehokkuutta. Ennen kaikkea kansalaisten tulisi kokea palveluissa saavutetut tuotokset itselleen arvokkaina. Voidaankin puhua eräänlaisesta ajattelun vallankumouksesta, jota kuvastaa käsite ”public services BY the public” eli ”julkisia palveluja kansalaisilta”. Aikaisemmin taas puhuttiin käsitteestä ”public services FOR the public” eli ”julkisia palveluja kansalaisille”, jolla siis viitattiin hallinnon edustajien keskeiseen rooliin palveluissa. (Bovaird & Löffler 2012, 35.)

Kansalaisten roolit suhteessa julkiseen hallintoon ovat muuttuneet. Toisen maailmansodan jälkeisessä Euroopassa perinteisenä luonnehdittua julkista hallintoa ilmensivät voimakas hierarkkisuus ja kansalaisten näkeminen passiivisina toimijoina. Myöhemmin uusliberalismin levittyä ja New Public Management -ajattelun (uusi julkinen hallinto) esiinnyttyä, kansalaisista odotettiin tulevan aktiivisia kuluttajia, jotka saavat mahdollisuuden tehdä valintoja useista eri julkisrahoitteisista palveluista. Tämän ajattelun myötä markkinat korvasivat hallinnon kansalaisten valintojen ja edun hallinnassa. Viime vuosina levinneet verkostoyhteiskunta-ajattelu ja New Public Governance -ajattelu (uusi julkinen hallinta) ilmentävät monimuotoisempaa hallinnan mallia. Näiden ajattelumallien myötä kansalaisilla nähdään olevan entistä aktiivisempi ja merkittävämpi rooli palvelujen yhteistuottajina. (Pestoff 2012a, 14; Bracci et al. 2016, 2.) Julkisen hallinnon ajattelussa ja toiminnassa onkin siirrytty siihen, että kansalaiset nähdään nykyisin arvokkaina resursseina eli voimavaroina. Kansalaisten aktiivisella osallistumisella palveluihin voidaan saavuttaa laajakantoisia tuotoksia ja toivottuja tuloksia kuten hallinnon kustannusten vähentymistä. (Bovaird & Löffler 2012, 35.)

Hallinta (governance) on käsitteenä paljon laajempi kuin hallinto (government). Hallinnalla viitataan prosesseihin, jotka määrittävät vallankäyttöä yhteiskunnassa, sisältäen myös sen, miten päätökset tehdään asioista, ja miten kansalaiset voivat vaikuttaa julkisen päätöksenteon muodostumiseen. (Denhardt & Denhardt 2011, 86.) Yhteistuotannossa palvelujen käyttäjillä on uusi merkittävä rooli palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa. Lisäksi palvelujen käyttäjät ja hallinnon edustajat muodostavat keskinäisen ja toisistaan riippuvaisen suhteen, jossa molemmat osapuolet ottavat riskejä. Onnistuvan yhteistyösuhteen aikaansaamiseksi tarvitaan myös luottamusta. (Pestoff 2012b, 364.)

Laitinen (2013) tuo esiin, että yhteistuotanto on kehittynyt julkisten palvelujen jopa vallankumoukselliseksi ja radikaaliksi käsitteeksi, joka tuo palvelujen käyttäjän ja lähiyhteisöt palvelutuotannon keskiöön. Kyse on koko palvelutuotantoketjun avaamisesta asiakkaalle, jolloin asiakas on mukana palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä, tuottamisessa ja arvioinnissa. (Laitinen 2013a, 93-94.) Termillä co-production voi olla monenlaisia merkityksiä kontekstista ja asiayhteydestä riippuen, ja sitä voidaan lähestyä eri näkökulmista. Ostromin tutkimuksissa yhteistuotannon mukaisia käytänteitä tarkasteltiin lähinnä taloudellisesta eli toiminnan tehokkuutta tavoittelevasta näkökulmasta. Toisaalta muissa tutkimuksissa yhteistuotantoa on tarkasteltu laajentuvien kansalaisoikeuksien, sekä kansalaisten ja julkisen hallinnon välisen valtasuhteen muutoksen näkökulmista.

(Cahn & Gray 2012, 130.) Tutkimuskirjallisuudessa palvelujen yhteistuotantoa on yhdistetty yksilön tai yhteisön aktiiviseen toimintaan, mutta samalla se myös ilmentää kumppanuussuhdetta hallinnon edustajien ja asiakkaiden välillä. Kansalaiset haluavat osallistumalla aktiivisesti palveluihin muun muassa tukea ja ymmärtää hallinnon ammattilaisia työssään, kartuttaa tietoa palveluista ja palveluprosesseista sekä saada aikaan entistäkin parempia palveluja. (Pestoff 2012a, 20.)

3.2. Yhteistuotannon periaatteet ja käytänteet

Bovairdin ja Löfflerin (2012) mukaan yhteistuotanto on usein väärinymmärretty käsite. Sitä voidaan lähestyä eri lähestymistavoin ja sillä on olemassa erilaisia tunnusmerkkejä. Useimmissa julkisissa palveluissa on olemassa joitain tunnusmerkkejä yhteistuotannon mukaisista käytänteistä. Täysi palvelujen yhteistuotanto vallitsee artikkelin kirjoittajien mukaan kuitenkin vain silloin, kun palvelut ovat samanaikaisesti yhdessä suunniteltuja ja tuotettuja hallinnon edustajien ja palvelujen käyttäjien kanssa. (Bovaird & Löffler 2012, 39.) Cahnin ja Grayn (2012, 131) mukaan yhteistuotannolla julkisissa palveluissa viitataan joustavuutta ja vastavuoroisuutta sisältävään toimintaan, joka johtaa lopulta koko systeemin muutokseen.

Bovairdin ja Löfflerin (2012, 36) artikkelissa todetaan yhteistuotannon tarkoittavan julkisten palvelujen toimittamista tasa-arvoisessa suhteessa yhdessä hallinnon edustajien ja palvelujen käyttäjien tai yhteisön kanssa. Yhteistuotanto on siis yhdessä tapahtuvaa toimintaa hallinnon edustajien ja palvelujen käyttäjien tai laajemmin yhteisön välillä. Bovairdin et al. (2014) artikkelissa erotetaan toisistaan kollektiivinen ja yksilöiden tasolla tapahtuva yhteistuotanto. Kollektiivisella yhteistuotannolla tarkoitetaan kansalaisten yhdessä tapahtuvaa toimintaa toivottujen tulosten aikaansaamiseksi yhteisössä. Kollektiivisen yhteistuotannon tarve voi syntyä yksilön tarpeista tai muista motiiveista kuten erityisinä huolenaiheina olevista yhteiskunnallisista tai sosiaalisista tekijöistä. Yksilöiden tasolla tapahtuvasta yhteistuotannosta puuttuu yhteisön antama panostus. Kollektiivisesta yhteistuotannosta on kokemuksia Iso-Britanniasta, ja erityisesti kolmannen sektorin organisaatioiden toimesta. Kollektiivisella yhteistuotannolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi naapurusto-vahtitoimintaa, jota yhteisö toteuttaa yhdessä paikallisen poliisin kanssa. (Bovaird et al. 2014, 5.)

Strokoschin ja Osbornen (2016) artikkelissa tuodaan esiin, että yhteistuotanto voidaan jaotella kolmen eri tason mukaisesti. Ensimmäisellä tasolla tapahtuvaa palvelujen yhteistuotantoa kutsutaan

käsitteellä ”consumer co-production”, jolla viitataan päivittäin tapahtuvaan palveluiden kuluttamisen tai niiden käyttämisen näkökulmaan. Se kuvastaa perustasolla tapahtuvaa palvelujen yhteistuotantoa, jossa palvelun käyttäjä ja palvelun tuottaja kohtaavat toisensa. Toisella tasolla tapahtuvaa yhteistuotantoa kuvastaa käsite ”participative co-production”, joka taas merkitsee palvelujen suunnittelua ja kehittämistä yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa. Tällä tasolla palvelujen käyttäjät saavat aktiivisen ja keskeisen roolin palveluissa, mutta ohjaus voi tulla perinteisiltä palvelujen tuottajilta. Kolmannella tasolla ”enhanced co-production” tarkoitetaan palvelujen käyttäjien entisestään parantuneita mahdollisuuksia olla osallisina yhteismuotoilemassa ja yhteisluomassa palveluita koskevia innovaatioita. (Strokosch ja Osborne 2016, 674.)

Yhteistuotanto muodostuu keskeisistä tekijöistä tai periaatteista. Yhteistyösuhde työntekijöiden ja palvelujen käyttäjien välillä jatkuvaa, palvelujen käyttäjät voivat suoraan antaa panostuksensa yhteistyölle ja palvelujen käyttäjien mukana olo perustuu lisäksi vapaaehtoisuuteen, kun taas työntekijät ovat palkattuja hallinnon edustajia. Yhteistuotannolla ei tarkoiteta palvelujen käyttäjien konsultoimista, eikä se ole myöskään perinteiseen vapaaehtoistyöhön verrattavaa toimintaa. Yhteistuotannossa keskeistä on, että palvelujen käyttäjät myös itse käyttävät niitä palveluja, joita ovat mukana kehittämässä tai tuottamassa. (Bracci et al. 2016, 7.) Yhteistuotantoa voi esiintyä toiminnallisella ja strategisella tasolla. Yhteistuotanto molemmilla tasoilla voi muuttaa palveluja ja saada aikaan täysin uusia ja aikaisempaa laadukkaampia palveluja. (Bassani et al. 2016, 75.) Yhteistuotannossa jokainen osallistuja tuo oman panoksensa tai resurssinsa hyödynnettäväksi. Toiminnan tarkoituksena on siten luoda lisäarvoa palveluihin. (Bracci et al. 2016, 4-5.)

Palvelujen yhteistuotannossa voidaan onnistua menestyksekkäästi, jos toimijoiden välisissä suhteissa vallitsee luottamus. Onnistumisen takeena on lisäksi palveluiden räätälöinti niin, että niillä voidaan todellisuudessa vastata yksilöiden tarpeisiin. (Ewert & Evers 2012, 77.) Luottamus ja avoimet suhteet toimijoiden välillä koetaan tärkeiksi tekijöiksi yhteistuotannon onnistumiselle (Van Eijk & Steen 2014, 373). Yhteistuotanto edellyttää lisäksi palvelujen käyttäjiltä positiivista, vapaaehtoista ja aktiivista kanssakäymistä perinteisten palvelujen tuottajien kanssa (Porter 2012, 149).

Palvelujen käyttäjien motivaatio yhteistuottaa palveluja selittyy osin oman edun tavoittelulla. Motivaatioon yhteistuottaa palveluja vaikuttavat myös muut tärkeät tekijät kuten toisten ihmisten seuraan hakeutuminen ja tunne yhteenkuuluvuudesta. Tärkeäksi tekijäksi silloin muodostuu yhteisen hyvän tavoittelu, mikä perustuu jaettuun päämäärään ja tavoitteisiin. Palvelujen käyttäjiä

rohkaisee yhteistuotantoon lisäksi perusteellinen informaatio, jota he saavat palveluista. (Alford & Yates 2016, 171; Van Eijk & Steen 2014, 373; Brandsen & Helderma 2012, 170.) Motivaatioon yhteistuottaa palveluja liittyy erilaisia tekijöitä. Organisaatioiden tehtävänä on tuoda esiin erilaisia kannustimia, jotka houkuttelevat uusia toimijoita. Jotkut ihmiset voivat esimerkiksi arvostaa mahdollisuutta luoda uusia sosiaalisia suhteita, kun taas jotkut eivät näe osallistumistaan pelkkänä huvina. Kaikki osallistujat kuitenkin arvostavat avointa ja rehellisyyteen pohjautuvaa dialogia, jota yhteistuottajien välillä käydään. (Van Eijk & Steen 2014, 374.)

Porter (2012) esittää, että yhteistuotannon mukaisiin käytänteisiin liittyy ainakin neljä tärkeää tekijää, jotka hänen mukaansa tulee ottaa huomioduiksi. Yhteistuotannossa vaaditaan tiettyjä tietoja ja taitoja niin työntekijöiltä kuin asiakkailta. Yhteistuottajien taidoissa voi kuitenkin olla eroja, minkä vuoksi vaadittavia taitoja tulee harjoitella ja toimijoita kouluttaa. Yhteistuotannossa keskeistä on eri toimijoiden motivaatio ja tahto osallistua yhteistyöhön, sekä osallistumisen tulee lisäksi perustua vapaaehtoisuuteen. Yhteistuotanto perustuu siihen, että eri toimijoiden voimavaroja voidaan hyödyntää palvelutoiminnassa. Budjetoinneissa kuitenkin keskitytään yleensä vain siihen, kuinka paljon varoja voidaan antaa käytettäväksi. Vähemmän huomiota onkin kiinnitetty siihen, kuinka paljon resursseja asiakkaat tuovat mukanaan. Porterin mukaan yhteistuotannossa toimitaan monimuotoisissa verkostomaisissa suhteissa. Verkostomaiset suhteet voivat toisinaan näyttää sekavilta, ja niissä toimiminen edellyttää jaettua ymmärrystä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, mitä luodaan neuvottelemalla. (Porter 2012, 156-163.)

Yhteistuotannon käytänteet voivat sisältää erilaisia muotoja, kuten palvelujen yhteissuunnittelua (co-planning), yhteismuotoilua (co-design), yhteispriorisointia (co-prioritization), yhteisrahoittamista (co-financing), yhteistoimittamista tai vertaistukitoimintaa (co-delivery) ja yhteisarviointia (co-assessment). (Bovaird & Löffler 2012, 49; Laitinen 2013a, 94-95.) Yhtenä yhteistuotannon muotona voidaan mainita osallistuva budjetointi, joka on muotoutunut yhteissuunnittelun ja yhteismuotoilun periaatteista. Yhteissuunnittelulla ja yhteismuotoilulla tarkoitetaan tilanteita, joissa hallinnon edustajat työskentelevät yhdessä asiakkaiden kanssa selvittääkseen mitä palveluita tarvitaan tyydyttämään palvelujen käyttäjien tarpeet. Osallistuvan budjetoinnin käytännöillä viitataan päätöksentekoprosessiin, jossa kansalaiset neuvottelun tuloksena päättävät yhdessä julkisten resurssien kohdentamisesta. Kansalaisilla on silloin merkittävä rooli julkiseen päätöksentekoon vaikuttamisessa. (Barbera et al. 2016, 27, 29.)

Sancinon ja Jacklin-Jarvisin (2016) pohdinnan perusteella yhteistuotanto ja yhteistyö eroavat käsitteinä ja periaatteiltaan toisistaan. Yhteistuotannossa on kyse siitä, että siinä toimitaan välittömässä ja suorassa suhteessa työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, ja lisäksi toimijoita yhdistää se palvelu, jota yhdessä halutaan kehittää. Yhteistyöllä sinänsä voidaan viitata monimuotoiseen tapaan suunnitella ja implementoida palveluja. Siihen voi kuulua toimijoita yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta ja asiakkaiden näkökulma voidaan ottaa huomioon, mutta tämän lisäksi huomioiksi tulee organisaation etu ja näkökulma. Yhteistuotannossa luottamuksella ja dialogisuudella on tärkeä merkitys toimivan suhteen aikaansaamiseksi. Yhteistyössä taas voi tapahtua suhteiden säätelyä ja hierarkkisia asetelmia eri toimijoiden kesken. (Sancino & Jacklin-Jarvis 2016, 23.)

Yhteistuotetuilla palveluilla tavoiteltavat hyödyt voidaan saavuttaa, jos yhteistuotannon käytänteiden toteuttamiseksi on tehokkaat suunnitelmat. Osbornen ja Strokoschin (2013) artikkelissa huomautetaan, että realistista ei ole odottaa, että vain lisäämällä palvelujen käyttäjien osallistumista, johtaisi se automaattisesti innovaatioiden syntyyn. Palvelujen käyttäjät tarvitsevat tukea, jotta ajattelussa voitaisiin siirtyä yksilön tarpeista laajemmin koko yhteisön ja palvelutason tarpeisiin. Tätä varten täytyy suunnitella ja luoda keskustelupaikkoja tai -areenoja sekä antaa johtava rooli niissä palvelujen käyttäjille, eikä vain konsultoida heitä. Hallinnon edustajien tehtävänä on tukea palvelujen käyttäjien taitojen kehittymistä, jotta he voisivat sitoutua yhdessä tekemiseen ja toimia onnistuneesti erilaisilla keskusteluareenoilla. (Osborne & Strokosch 2013, 43.)

Organisaatioita, jotka tuottavat julkisia palveluita, voidaan jaotella sen mukaan, kuinka asiakkaat voivat vaikuttaa palveluihin. Byrokraattisessa organisaatiossa asiakkaat eivät voi suoraan vaikuttaa tai osallistua päätöksentekoon. Jotkut organisaatiot voivat satunnaisesti kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä esimerkiksi erilaisin kyselyin, mutta asiakkaat eivät voi sinänsä vaikuttaa päätöksentekoon. Konsultoivissa organisaatioissa mennään askel pidemmälle. Asiakkaita voidaan osallistaa muodostamalla konsultoitavia lautakuntia, joissa on mahdollisuus vaikuttaa käsiteltäviin asioihin. Organisaatioissa, joissa asiakkaat toimivat palvelujen yhteistuottajina, mahdollistetaan asiakkaiden valta ja vaikutus palveluihin suuremmin. (Pestoff 2012b, 367.) Bovairdin ja Löfflerin (2012) mukaan yhteistuotanto on ollut vähemmän huomioitu käytäntö julkisessa hallinnossa, vaikka sen merkitys on jo tiedostettu. Kansalaisilla on todettu olevan halua olla osallisina palvelutoiminnassa, jos heillä on siinä merkityksellinen rooli. Julkisella hallinnolla on kuitenkin vielä verrattain vähän kokemusta yhteistuotannon mukaisista käytänneistä. Yhteistuotannolla ei voida vastata kaikkiin julkisen hallinnon kohtaamiin haasteisiin. Sillä voidaan kuitenkin vahvistaa palvelujen käyttäjien

kokemaa arvoa palveluissa ja tuottaa arvoa myös laajemmin palveluissa. (Bovaird & Löffler 2012, 58.)

3.3. Yhteistuotannon käytänteillä saavutettavat hyödyt

Bovairdin ja Löfflerin (2012) mukaan yhteistuotannon käytänteillä voidaan palvelutoimintaan luoda lisäarvoa. Käsitteellä ”public value” viitataan yksilöiden tyytyväisyyteen palveluissa saavutettaviin laajakantoisiin tuotoksiin. Julkisessa hallinnossa arvon lisääminen palveluissa liittyy eri ulottuvuuksiin kuten käyttäjän kokemaan arvoon, yhteisön kokemaan arvoon, sosiaaliseen arvoon, toimintaympäristön arvoon ja poliittiseen arvoon. Julkisessa hallinnossa nämä kaikki ulottuvuudet ovat tärkeitä, mutta usein käyttäjän arvo ylittää muut ulottuvuudet. Tämä näkökulma tarjoaa ymmärryksen niistä motivaatiotekijöistä, jotka liittyvät yhteistuotannon käytänteisiin. Syy käyttäjien halukkuuteen olla mukana palvelujen yhteistuotannossa liittyy käyttäjän kokeman arvon lisäämiseen. Toisaalta käyttäjät voivat osallistua aktiivisesti palveluihin lisätäkseen arvoa myös muissa ulottuvuuksissa, kuten suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja, jotka hyödyttävät koko yhteisöä tai ympäristöä. (Bovaird & Löffler 2012, 42-43; kts. myös Alford 2009, 26-27.) Alfordin (2009) teoksessa nostetaan esille esimerkiksi naapurustovahtitoiminta, jonka avulla voidaan torjua ja ehkäistä alueen rikoksia. Ihmisten motivaatiotekijöiksi osallistua kyseiseen toimintaan selittyy osin halulla suojella omaa omaisuutta, mutta tärkeimmäksi tekijäksi kuitenkin mainitaan tunne yhteisvastuullisuudesta. (Alford 2009, 29.)

Bovairdin (2007) artikkelissa on kuvattu käytännön esimerkkejä erilaisista suhteista hallinnon edustajien ja kansalaisten välillä palvelujen yhteistuotannossa. Artikkelin esimerkkien perusteella voidaan todeta useita etuja tai hyötyjä, joita yhteistuotannolla voidaan saavuttaa. Ensinäkin, avoimilla käytännöillä laajennetaan kansalaisten osallisuutta ja kokemuksellisuutta palveluissa. Toiseksi, yhteistuotanto voi siirtää valtaa ammattilaisilta palvelujen käyttäjille. Lisäksi yhteistuotanto voi laittaa liikkeelle yksilöiden tai yhteisöjen resursseja aivan uudella tavalla, kun yksilöt omalla esimerkillään rohkaisevat muita ja innostavat ottamaan osaa erilaisiin toimintoihin. Yhteistuotannolla voidaan siten tuottaa sosiaalista pääomaa. Bovairdin artikkelin mukaan yhteistuotannolta edellytetään, että ammattilaisten ja palvelujen käyttäjien täytyy luoda keskinäinen suhde, jossa molemmat osapuolet ottavat riskejä. Palvelun käyttäjän tulee luottaa ammattilaiselta saatuun tukeen ja neuvontaan, ja ammattilaisen tulee puolestaan olla kykeneviä luottamaan palvelun käyttäjien tekemiin päätöksiin ja toimintaan sitoutumiseen. (Bovaird 2007, 855-856.)

Yhteistuotetut palvelut ovat vaihtelevampia kuin ne palvelut, joita ei ole yhteistuotettu. Syitä tähän ovat yhteistuotannossa mukana olevien palvelujen käyttäjien erilaisuus toisiinsa nähden ja vaihtelevat suhteet hallinnon edustajien kanssa. Jokainen yhteistuotantoon osallistuva tuo oman panoksensa toimintaan ja vaikuttaa siten palvelujen laatuun ja määrään. (Porter 2012, 150.) Palvelujen yhteistuotannolla saadaan aikaan parempia ja laadukkaampia palveluita. Syynä tähän on laajakantoinen ja vastavuoroinen suhde työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Vamstad (2012) lisäksi vielä toteaa artikkelissaan, että yhteistuotannon käytänteillä ei ole olemassa mitään vahingoittavaa vaikutusta suhteessa palvelujen laatuun. (Vamstad 2012, 315.)

Palvelujen yhteistuotannolla voidaankin lisätä palvelujen laatua. Tämän lisäksi voidaan edistää palveluista kiinnostuneiden kansalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, ja siten on mahdollista myös lisätä luottamusta julkista hallintoa kohtaan. (Bartenberger & Szescilo 2016, 519.) Palvelujen käyttäjillä tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä palveluista, joita he käyttävät ja lisäksi heillä tulee olla riittävä määrä tietoa palveluista. Yhteistuotanto on tapa jakaa tietoa palvelujen käyttäjien ja hallinnon edustajien välillä sekä mahdollistaa kaikkien äänten kuuluminen. Yhteistuotanto vaikuttaa palvelujen laatuun, sillä palveluilla voidaan vastata tehokkaammin käyttäjien tarpeisiin. Yhteistuotanto johtaa paremmin tiedotettuihin päätöksiin, enemmän saatavilla oleviin palveluihin ja tuottaen parempaa arvoa rahalle. (Vamstad 2012, 298-299.)

Palvelujen yhteistuotannon käytänteillä voidaan edistää huomion kiinnittymistä toiminnalla saatuttaviin laajakantoisiin tuotoksiin, jotka voivat näyttäytyä varsinaisia toiminnan tuloksia myöhemmin. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita kolmannen sektorin organisaatioiden vertaistuki-toiminta, joka voi muuttaa yksilön käyttäytymistä suotuisaan suuntaan. Kokemuksen omaavat ja koulutetut asiakkaat voivat toimia tukijoina ja vaikuttajina, ja siten liittää yhteen palvelujen käyttäjät ja yhteisön yhteistuotannon mukaisiin käytänteisiin. (Bovaird & Löffler 2012, 45.) Viime vuosina on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota kolmannen sektorin ja julkishallinnon organisaatioiden väliseen yhteistyöhön palvelutoiminnassa. Kansalaiset, jotka aikaisemmin olivat julkisten palvelujen käyttäjiä, voivatkin toimia julkisten palvelujen tuottajina, kuten vertaistukijoina kolmannen sektorin organisaatioiden toimesta parantaaksensa palvelujen laatua. Voidaankin puhua eräänlaisesta järjestelystä, jossa kansalaiset tuottavat palvelunsa itse, tai ainakin osittain. Yhteishallinnalla (co-governance) tarkoitetaan yhteistyötä julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden välillä. Palveluita voidaan tuottaa yhdessä sen sijaan, että julkinen hallinto tuottaisi niitä yksin. Yhteishallinnassa kyse on makrotason toiminnasta, kun taas yhteistuotannossa kyse on mikrotason toiminnasta. (Tsukamoto 2012, 281, 285-286.)

Kolmannen sektorin organisaatioilla on nähty olevan mahdollisuus edistää kansalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia julkisessa palvelutoiminnassa. Julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden välisellä yhteistyöllä luodaan uudenlaisia mahdollisuuksia kansalaisten osallistumiselle. (Tsukamoto 2012, 292.) Kansalaisten aktiivista osallistumista ja vaikuttamista on ilmentänyt niin sanottu lasikattoilmiö, jota on esiintynyt julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Yhteistuotannon käytänteet ja kolmannen sektorin organisaatioiden osuus julkisissa palveluissa tukevat demokraattista hallintaa ja sen toteutumista sekä käsitystä voimaantuneista kansalaisista. (Pestoff 2012b, 376.)

Yhteistuotantoa on kritisoitu siitä, että se mahdollistaa vain niiden vaikuttamisen, jotka muutenkin ovat yhteiskunnassa vahvassa asemassa. Tutkimustulokset ovat kuitenkin osoittaneet, että se voi edistää merkittävästi myös heikoimmassa asemassa olevien osallistumista. Pienikin yhteys eri toimijoiden välillä voi olla arvokasta ja merkityksellistä. (Vamstad 2012, 299.) Yhteistuotannolla on nähty olevan merkittävä rooli demokraattisen poliittisen järjestelmän ja hyvinvointivaltion uudistajana. Yhteistuotannolla voidaan edistää demokratian toteutumista, mikä voidaan saavuttaa voimaannuttamalla palvelujen käyttäjiä ja paremmalla palvelusysteemin yhteistyön hallinnalla. (Ewert & Evers 2012, 61.) Yhteistuotanto voidaan nähdä osana kehitystä kohti julkisen hallinnan muotoa, jossa hallinnon rooli muuttuu radikaalisti. Yhteistuotanto muuttaa perinteistä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa toimintatapaa ja lisää palvelujen käyttäjien osallisuutta. (Vamstad 2012, 298.)

Yhteistuotanto voi olla hyvä vaihtoehto julkisten palvelujen yksityistämisille. Yksityistämisiä on usein perusteltu muun muassa taloudellisen tehokkuuden lisäämisellä, hallinnon roolin vähentämisellä ja kilpailukyvyn vahvistamisella. Yksityistämisillä saavutettavat hyödyt ovat kuitenkin usein jääneet kiistanalaisiksi tai rajallisiksi. Yhteistuotannolla voidaan sen sijaan parantaa palveluista saatavia laajakantoisia tuotoksia, kansalaiset voivat toimia hallinnon kumppaneina ja palveluista saatavaa arvoa voidaan lisätä. (Calabro 2012, 317, 322.) Yhteistuotannolla luodaan uusia yhteyksiä julkisen hallinnon ja kansalaisten välille. Onnistuneilla kumppanuussuhteilla ja palvelutoiminnan parantumisella voidaan edistää niin sanottujen ilkeiden ongelmien kuten sosiaalisten ongelmien ratkaisua. Informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) huiman kehityksen ja käyttöön oton sekä laajentumisen myötä voidaan hyödyntää uusia yhteistuotannon muotoja ja mahdollisuuksia. (Meijer 2012, 193.)

3.4. Yhteistuotannon käytänteisiin liittyvät haasteet

Yhteistuotannon käytänteisiin liittyviin haasteisiin on kiinnitetty vähemmän huomiota kuin saavutettaviin hyötyihin tutkimuskirjallisuudessa. Yhtenä merkittävänä haasteena voidaan mainita yhteistuotannon käytänteiden rahoittamiseen ja käyttöönottamiseen liittyvät tekijät. Yhteistuotannolla tavoitellaan palvelutoiminnan kannalta merkityksellisiä tuotoksia. Toisaalta taas julkisessa hallinnossa kaivataan selkeitä ja nopeasti saatavia tuloksia toiminnan kannattavuudesta. Haasteellista onkin tuoda välittömästi esiin palveluissa se arvo, jota toiminnalla voidaan saada aikaan. Yhteistuotetut palvelut aiheuttavat usein kustannuksia yhdessä palvelussa mutta tuovat esiin hyötyjä muissa palveluissa. Yhteistuotannon vaikutukset voivat näyttäytyä vasta pitkässä aikajuoksussa ja hyvin monimuotoisina. (Bovaird & Löffler 2012, 45, 47.) Mahdollista on, että yhteistuotannolla ei aina saavuteta niitä hyötyjä, joita alun perin tavoiteltiin. Sen vuoksi luottamus julkista hallintoa kohtaan ja ihmisten hyväksyntä yhteistuotannon käytänteisiin voi laskea. Yhteistuotannon käytänteet voivat lisäksi saada aikaan yllättäviäkin kustannuksia, joihin ei välttämättä osata varautua etukäteen. (Bartenberger & Szescilo 2016, 521.)

Yhteistuotannon on nähty olevan uusi innovatiivinen tapa organisoida ja järjestää palveluja. Työntekijöiden haluun työskennellä yhdessä asiakkaiden kanssa tasaveroisina kumppaneina, vaaditaan uudenlaisen kohtaamisen ja taitojen opettelua mutta myös professionaalisen kulttuurin muutosta koko organisaatiossa. Yhteistuotannon prosessit vaativat molempien, eli asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisen panostuksen, jotta kumppanuussuhteesta muodostuu toimiva. Lisäksi tarvitaan muutosta koko organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja johtamisen käytäntöihin. Sujuvan yhteistuotannon käytänteiden implementoinnin mahdollistamiseksi, johtajien täytyy sijoittaa työntekijöiden koulutukseen ja ottaa käyttöön erilaisia keinoja, joiden avulla voidaan mitata ja arvioida saatuja tuotoksia ja tuloksia palveluissa asiakkaiden sekä organisaation näkökulmista. (Gilardi et al. 2016, 92-93.) Trinh et al. (2014, 168) artikkelissa todetaan, että asiakkaiden antamien resurssien ja siitä seuranneiden tuotoksien arvioinnissa tai mittaamisessa on suuria haasteita. Mittaamista tulisikin toteuttaa useista eri näkökulmista ja erilaisin keinoin.

Yhteistuotannon käytänteet vaativat uusien taitojen opettelua ja kehittämistä hallinnon edustajilta. Hallinnon edustajilta vaaditaan kykyä nähdä edut, joita kansalaiset voivat tuoda yhteiseen toimintaan, antaa tilaa kansalaisille kehittyä yhteistuottajina, sekä hyödyntää erilaisia tapoja työskennellä kansalaisten kanssa. Tämä edellyttää muutoksia hallinnon edustajien kouluttamisessa ja johtamisessa. (Bovaird & Löffler 2012, 47.) Ongelmallista on, että joidenkin hallinnon edustajien mielestä

tutkinto, koulutus ja kokemus ovat tärkeämpiä kuin asiakkaiden näkemykset asioista. Lisäksi hallinnon ylimpien asiantuntijoiden näkökulmasta voi olla vaikeaa sallia palvelujen käyttäjien osallistua palveluihin. Heidän mielestään asiantuntijuuden tasolla on merkitystä ja sen vuoksi palvelujen yhteistuotanto asiakkaiden kanssa koetaan ongelmalliseksi. (Vamstad 2012, 300.)

Yhteistuotanto nähdään yhä riskinä poliittisten päättäjien, julkisjohtajien ja työntekijöiden näkökulmista. Heidän näkökulmastaan kansalaisilla ei ole riittävää määrää tietoa ja ymmärrystä palveluista. Lisäksi pelätään, että kansalaisilla ei ole tarvittavaa kokemusta riskien hallinnasta ja ongelmien ratkaisusta. Tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että hallinnon edustajilla ei ole välttämättä riittävää ymmärrystä siitä, mitä kansalaiset palveluilta haluavat tai tarvitsevat. Lisäksi julkisen hallinnon toimijat pelkäävät menettävän valtansa, asemansa ja kontrollinsa palvelutoiminnassa, jos asiakkaiden roolia lisätään. Julkisessa hallinnossa onkin tarvetta kulttuuriselle muutokselle kaikilla hallinnon tasoilla. Palveluiden laatua voidaan parantaa merkittävästi, jos asiakkaiden tietämystä palveluista hyödynnetään. (Bovaird & Löffler 2012, 47; Martin 2009, 197.) Hallinnon edustajien aikaisemmat negatiiviset kokemukset yhteistuotannon käytänteistä voivat myös vaikuttaa siihen, että osallistavia toimintatapoja ei enää uskalleta kokeilla. Julkisen hallinnon toimijoiden näkökulmasta yhteistuotetut toiminnot ovat paremmin hallittavissa, jos ne ovat pienellä asteikolla sovellettuja, osallistujia on vähemmän ja käsiteltävien asioiden määrä on rajattua. Muussa tapauksessa prosessin johtaminen koetaan liian haasteelliseksi. Lisää tutkimustietoa tarvitaankin yhteistyön hallinnan järjestelyistä. (Bartenberger & Szescilo 2016, 522.)

Haasteina yhteistuotannolle voivat olla myös kansalaisten motivaation puute osallistua, osallistujien määrän puute, tai kansalaisten vallan ja todellisen vaikuttamisen puute yhteisissä toiminnoissa. Lisäksi haasteena on puute toiminnoista, joihin kansalaiset voisivat ylipäättään aktiivisesti osallistua. (Bovaird & Löffler 2012, 48.) Haasteellista voi olla säilyttää kansalaisten motivaatio korkealla koko prosessin ajan. Prosessin alussa osallistujien motivaatio voi olla korkealla, mutta vaarana on, että motivaatio lopahtaa jossain vaiheessa prosessin kulkua. (Bartenberger & Szescilo 2016, 520.)

Riskinä voi olla, että lupaus kansalaisten merkittävämmästä vaikuttamisesta palveluissa jää löyhäksi, joka aiheuttaa turhautumista ja epäluottamusta julkista hallintoa kohtaan. Aktiivisen osallistumisen esteeksi voi muodostua niin sanottu lasikattoilmiö, jota edelleen esiintyy julkishallinnossa. Osallistuminen ja vaikuttaminen eroavatkin käsitteinä toisistaan. Asiakkaiden osallistumista hallinnossa voidaan lisätä, mutta se ei vielä tarkoita sitä, että asioihin vaikuttaminen eli valta

päätöksenteossa toteutuisi samassa määrin. (Pestoff 2012b, 377.) Kansalaisten osallistumisen mahdollisuuksia lisäämällä ei välttämättä automaattisesti voida kasvattaa luottamusta julkista hallintoa kohtaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on lisätty kansalaisten osallistumista monin eri tavoin, mutta silti luottamus julkista hallintoa kohtaan ei ole kasvanut, vaan vastaavasti kansalaisten tyytymättömyys on lisääntynyt. (Bartenberger & Szescilo 2016, 519.)

Bovairdin (2007) artikkelissa kuvataan käytännön esimerkkien perusteella haasteita, jotka liittyvät palvelujen yhteistuotantoon. Ensinäkin, yhteistuotantoa ei tule ajatella ikään kuin parannuslääkkeenä kaikkiin hallinnon kohtaamiin haasteisiin. Suurin huolenaihe liittyy vastuullisuuteen ja vallan tasapuoliseen jakautumiseen eri toimijoiden välillä. Toinen huoli tai haaste liittyy Bovairdin mukaan siihen, keitä tulisi olla osallisina yhteistuotannossa ja miksi ylipäätään näiden periaatteiden mukaan tulisi toimia. Iso-Britanniassa on esimerkiksi kokemuksia siitä, miten yhteistuotannolla ei ole saatu tuotettua hyvinvointia. Enemmän tutkimustietoa tarvitaankin yhteistuotannolla aikaan saaduista positiivisista tekijöistä suhteessa negatiivisiin tekijöihin. Tutkimustietoa löytyy kuitenkin siitä, miten yhteistuotannolla on ollut positiivista vaikutusta elämänlaatuun etenkin köyhillä alueilla. Brasiliassa, Porto Alegren kaupungin osallistavan budjetoinnin kokeilujen myötä todettiin, että kansalaisia kiinnostaa aktiivinen osallistuminen, jos se parantaa jokapäiväistä elämää. Osallistumisen lisäämistä ei kuitenkaan toivota, jos se alkaa häiritsemään elämää liikaa, jolloin myös kiinnostus sitä kohtaan voi herkästi lopahtaa. Bovairdin artikkelissa vielä todetaan, että yhteistuotanto voi herättää ammattilaisten keskuudessa vastustusta, kuten Porto Alegren tapaus osoitti. Kansalaisten vastuun kantamiseen ei luoteta tarpeeksi ja lisäksi ammattilaisilta puuttuu taitoja toimia kumppanuussuhteissa asiakkaiden kanssa. (Bovaird 2007, 856-857.)

Yhteistuotannon käytänteiden hyödyntäminen on riippuvaista valtiolta saadusta tuesta, kuten lainsäädännöllisistä ja rahoituksellisista tekijöistä. Resurssien niukkuus haastaa palvelujen yhteistuotantoa. (Vamstad 2012, 315.) Yhteistuotannon toteuttamiseksi vaaditaan julkisessa hallinnossa muutosta johtamisen toimintatapoihin, professionaaliseen kulttuuriin, budjetoinnin käytäntöihin ja suhtautumiseen kansalaisten voimaantumista kohtaan. (Calabro 2012, 322.) Vieläkään ei ole saatu täyttä varmuutta siitä, miten yhteistuotannon käytäntöjä tulisi parhaiten toteuttaa. Edelleen on myös olemassa väärinymmärryksiä yhteistuotannon käytänteistä sekä epätietoisuutta sen toteuttamisen tavoista ja keinoista. Lisäksi on olemassa vain vähän tietoa siitä, voidaanko yhteistuotannolla ylipäätään saavuttaa kustannussäästöjä, parempia tuotoksia ja sosiaalista pääomaa. Tutkijat

muistuttavat, ettei yhteistuotanto ole myöskään resurssivapaata toimintaa. Yhteistuotannolla voidaan luoda rahalle parempaa arvoa ”value for money”, mutta arvoa ei voida kuitenkaan tuottaa ilman rahaa. (Bovaird & Löffler 2012, 47, 58; Trinh et al. 2014, 168; Alford 2009, 24.)

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1. Tutkimuksen asetelma

Tutkimuksen asetelmaksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, koska sen avulla voin saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (”Laadullinen tutkimus” 2017). Pohdin, että tutkittavana oleva ilmiö on osittain haasteellinen ymmärtää yhteistuotannon käsitteen monitulkintaisuuden ja siihen liittyvien verkostomaisten toimintatapojen vuoksi. Koen, että laadullisen tutkimuksen avulla saan tarkasteltua tutkittavaa ilmiötä niin, että voin muodostaa siitä kokonaisvaltaisen ymmärryksen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, eikä siinä tarkoituksena ole pyrkiä yleistettävään tietoon, vaan tuoda esille haastateltavien näkemykset tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011, 38). Tarkoitukseni on tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli palvelujen yhteistuotannosta sekä siihen liittyvistä vallitsevista toimintatavoista tietyssä kontekstissa.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä on siten löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi et al. 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa lisäksi tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Tämän vuoksi valitsin tutkimukseeni haastateltaviksi henkilöitä, joille on kertynyt tietoa ja kokemusta julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen yhdessä tapahtuvasta kehittämisestä. Haastatteluiden lisäksi teen havaintoja kehittäjäasiakkaiden ja kehittäjätyöntekijöiden tapaamisista, jotka syventävät ymmärrystäni aiheesta. Havainnointi yhdistettynä haastatteluihin tuo tutkijalle esiin todellisen kuvan ilmiöstä. Pyrkimyksenäni ei ole siten todentaa olemassa olevia totuusväittämiä, vaan tuoda esiin ilmiöön liittyviä tosiasioita.

Alasuutarin (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen, koska tutkimuksessa keskeistä on tutkittavan ilmiön laatu. Laadullisella tutkimuksella tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteen merkityksiä kokonaisvaltaisesti, minkä vuoksi tavoitteena on kerätä mahdollisimman rikas tutkimusaineisto. (Alasuutari 2011, 38.) Monipuolisen tutkimusaineiston saan haastatteleamalla asiakkaita ja työntekijöitä, jolloin voin tarkastella tutkittavaa

aihetta eri näkökulmista. Haastattelujen lisäksi teen tutkittavasta ilmiöstä havaintoja, jotka tukevat monipuolisen ymmärryksen muodostamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on lisäksi havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, tai millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole siten havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 19.)

Tutkielman lähestymistapana on tapaustutkimus, joka on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta (case), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat keskeisimpiä tavoitteita. Tämän vuoksi tapaustutkimuksessa ei ole yhdentekevää, miten tutkittavat kohteet valitaan, rajataan tai perustellaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkun muun kriteerin mukaan, kuten esimerkiksi jonkun tapahtuman, prosessin tai toiminnon mukaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 4; ”Tapaustutkimus” 2017.) Tutkimuksessa tarkastellaan palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä, jossa asiakkaat ovat mukana. Palvelujen kehittämistä yhteistuotannon periaatteisiin perustuen pyrin ymmärtämään haastatteleamalla toiminnassa mukana olevia asiakkaita ja työntekijöitä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa siten rikasta ja monipuolista tietoa sekä yhteen kietoutuvia toimija- ja rakennesuhteita analysoivaa tietoa (Eriksson & Koistinen 2014, 4).

Tapaustutkimuksessa halutaan ymmärtää jotain tämän hetkistä todellista ilmiötä, ja sen ymmärtäminen puolestaan edellyttää jotain kontekstia (Yin 2014, 16). Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimus on lähestymistavaltaan kontekstuaalista. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa tapausta halutaankin ymmärtää osana tiettyä ympäristöä. Kontekstin muodostaa tutkittavan tapauksen ympäristö. Konteksti on monitasoinen, ja sen vuoksi tutkijan on valittava, kuinka laaja konteksti otetaan tutkimuksen tarkastelussa mukaan, jotta tapausta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Tapauksen lähiympäristö eli tapahtumaympäristö, jossa tapaus konkreettisesti tapahtuu, vaatii myös määrittelyn. (Eriksson & Koistinen 2014, 7-8.)

Tutkielmassa tutkittavan ilmiön kontekstina on muutos, joka liittyy kansalaisten ja julkisen hallinnon väliseen valtasuhteeseen. Julkisessa hallinnossa siirrytään niin sanotusta suljetusta systeemistä kohti avointa systeemiä, jolla tarkoitetaan sitä, että kansalaisille avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia olla mukana kehittämässä tai tuottamassa palveluja yhdessä hallinnon ammattilaisten kanssa (Stenvall & Laitinen 2013, 139). Tämän lisäksi huomiota tulee kiinnittää hallinnon ajattelumalleihin, jotka vaikuttavat julkisen hallinnon uudistamiseen. Yhteistä NPS- ja NPG-ajattelulle

on, että kummassakin huomio kiinnittyy kansalaisten aktiiviseen osallistumiseen, yhteistuotantoon ja kolmannen sektorin organisaatioiden osuuteen julkisissa palveluissa (Pestoff 2012b, 361).

Tutkimuksen konkreettisenä tapahtumaympäristönä toimii Pohjois-Suomen alue, jossa julkisia sosiaali- ja terveystalvveluja kehitetään asiakaslähtöisesti. Sosiaalialan osaamiskeskukset muodostavat tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueellisen verkoston. Verkosto toimii valtakunnallisten ohjelmien alueellisessa toimeenpanossa. Sosiaalialan osaamiskeskukset kokoavat alueensa kuntia, koulutusorganisaatioita, tutkimuslaitoksia, järjestöjä ja muita toimijoita yhteen. Sosiaalialan osaamiskeskusten tehtävänä on muun muassa kehittää perustalvveluja sekä erityisosaamista vaativia erityis- ja asiantuntijatalvveluita. (”Sosiaalialan osaamiskeskukset” 2017; Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta 1230/2001.) Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Lapin toimintayksikkö eli POSKE tekee yhteistyötä muun muassa alueensa kuntien ja kuntayhtymien, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Tämän lisäksi tutkielman paikallisena tapahtumaympäristönä toimii Rovaniemen kaupunki. Kyseessä ovat julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon talvvelut, jotka ovat asiakaslähtöisen kehittämisen kohteena. Tutkielman aihe rajautuu siten sosiaali- ja terveydenhuollon talvveluihin.

Tapaustutkimusta voidaan luokitella sen sisältämien tieteenfilosofisten perusoletusten eli paradigmaattisten erojen mukaisesti. Tieteenfilosofisen jaottelun lisäksi tutkijat ovat eritelleet tapaustutkimusten tyyppisiä tutkimuksen lähestymistavan, tavoitteiden ja menetelmien sekä tutkimusprosessin mukaan. Tutkielmani edustaa tyypiltään kuvailevaa tapaustutkimusta, jonka tavoitteena on usein pidetty tiheän kuvauksen ja hyvän tarinan tuottamista. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa tarkoituksena on etsiä asioille yhteyksiä, muodostaa palasista kokonaisuuksia ja siten ymmärtää tapausta paremmin. Monipuolista kuvausta (descriptive case study) painottava tapaustutkimus ei ole pelkästään tapauksesta kertomista, vaan se täytyy myös yhdistää teoreettiseen ajatteluun. Ilustrativassa tapaustutkimuksessa (illustrative case study) kuvataan asioita, joita on saavutettu tiettyssä kontekstissa. Tällainen tutkimus tarjoaa tietoa vallitsevien käytäntöjen muodosta ja luonteesta. (Eriksson & Koistinen 2014, 11-12; Yin 2014, 38-39.)

Kuvaileva tapaustutkimus on luonteeltaan intensiivistä tapaustutkimusta (intensive case study), jonka tavoitteena on tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tarkoituksena ei ole tehdä tapausta koskevia suuria yleistyksiä, vaan selvittää miten tapaus toimii. Tarkoituksena on tuottaa niin sanotusti hyvä tarina, jossa tutkija tuottaa yhden version totuudesta ja hyvin perustellun tul-

kinnan. Tutkija toimii aktiivisena tulkitsijana ja päättää mikä tapauksessa on kiinnostavaa. Intensiivistä tapaustutkimusta on kuitenkin kritisoitu löyhästä aineiston analyysistä, näytön puutteesta ja perustelemattomista johtopäätöksistä. Haasteenani onkin yhdistää teoriaa huolellisesti tehtyyn empiiriseen analyysiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-19; Gerring 2007, 20, 43.)

Tutkielmassani hyödynnetään tapaustutkimuksen lisäksi etnografisen tutkimuksen lähestymistapaa, joka on laadullisen tutkimuksen alamuoto. Kanasen (2014, 19) mukaan erilaisia tutkimusotteita tai lähestymistapoja voidaan yhdistellä tarpeen mukaan, jolloin saadaan monimenetelmäisiä tutkimusyhdistelmiä eli tutkimusstrategioita. Tapaustutkimuksen ja etnografisen tutkimuksen tutkimusstrategiat toimivat ikään kuin ohjaavina periaatteina, jotka auttavat tutkijaa tutkimuksen toteutuksessa. Pohdin, että molempien lähestymistapojen soveltaminen edesauttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin.

Tässä tutkielmassa ymmärrän etnografian tarkoittavan ennen kaikkea teknisluonteisena aineistonkeruutapana, jossa aineistoa tuotetaan havainnoinnin avulla (Huttunen 2010, 39). Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kuvata ihmisten toimintaa ympäristössään. Sen avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuvaus ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Etnografisen tutkimuksen lähtökohtana toimii ihmisten ja ympäristön monipuolinen havainnoiminen, joka tapahtuu tutkijan fyysisenä läsnäolona tutkittavassa ympäristössä ja konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa ihmisten kanssa. (”Etnografinen tutkimus” 2018; kts. myös Huttunen 2010, 39.) Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Ilmiöstä pyritään saamaan jonkinlainen yleistys, jolla vastaavanlaiset ilmiöt voidaan selittää. Selitys puolestaan koostuu eri ilmiöön vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Etnografisessa tutkimuksessa tärkeää on tuottaa hyvä kuvaus, joka on eräänlainen tarina kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 27.)

Kanasen (2014, 52) mukaan etnografisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useaa tiedonkeruumenetelmää, jolloin se alkaa muistuttamaan case-tutkimusta. Kananen (2014, 59, 62) huomauttaa lisäksi, että tutkittavana oleva ilmiö hahmottuu eri tavalla tutkijan ja tutkittavien näkökulmista. Etnografisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkija ymmärtää tutkittavien toimintaa niiden omassa kontekstissaan. Tutkijan tehtäväksi muodostuu ikään kuin kohteen toimijoiden näkemysten vangitseminen tutkimusaineistoksi. Ilmiön toimintaa ei voida selittää ilman toimijoiden näkemystä. Etnografisessa tutkimuksessa erotetaan tutkittavien ja tutkijan maailmat toisistaan. Maailmat

ovat niitä ympäristöjä, joita eri osapuolet pitävät todellisuuksina. Tutkijan tehtävä on löytää tutkitavan todellisuus ja paljastaa se hyvänä kuvauksena.

4.2. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston hankin teemahaastatteluiden avulla. Siinä haastattelu kohdennettiin tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin, joista keskusteltiin, mikä toi tutkittavien äänet hyvin kuuluville (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Haastatteluissa kyse oli niin sanotuista asiantuntijahaastatteluista. Tapaustutkimuksessa asiantuntijahaastatteluilla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kiinnostuksen kohteena silloin ei ole asiantuntija sinänsä, vaan henkilöä halutaan haastatella sen tiedon vuoksi, joka hänellä oletetaan olevan. Haastateltavien valinta voi perustua institutionaaliseen asemaan tai muuhun osallisuuteen tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä. Aineiston keruun tavoitteena on tuottaa kuvaus jostain ainutkertaisesta ilmiöstä, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan palvelujen yhteistuotantoa. (Alastalo & Åkerman 2010, 373-374.)

Haastateltavia osallistui tutkimukseen yhteensä kymmenen henkilöä, joilla on kaikilla tutkittavasta ilmiöstä omakohtaista tietoa ja kokemusta. Haastateltavina olivat POSKE:lta neljä kehittäjäasiakasta ja kolme kehittäjätyöntekijää. Haastattelin myös kokemusasiantuntijaa, jolla on monipuolista kokemusta palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa mukana olemisesta muun muassa POSKE:n ja Rovaniemen kaupungin erinäisten projektien ja hankkeiden myötä. Näiden lisäksi haastattelin vielä Rovaniemen kaupungilta kahta kehittäjätyöntekijää, jotka kuuluvat alueelliseen kehittäjätyöntekijöiden verkostoon. Kehittäjätyöntekijät ovat julkisessa hallinnossa toimivia asiantuntijoita, jotka omaavat ammatillisen taustan ja kokemuksen erityisesti sosiaalihuollon kontekstista. Kehittäjätyöntekijöillä tarkoitan henkilöitä, jotka työskentelevät eri meneillään olevissa ajankohtaisissa hankkeissa, joissa yhdessä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan. Heidän nimikkeensä voivat vaihdella, mutta tässä tutkimuksessa heistä käytetään kuitenkin yhteisenä kuvaavana nimityksenä kehittäjätyöntekijää.

Pohjolan (2017, 313) mukaan asiakkaan asemaa palveluissa on muuttanut kokemusasiantuntijuuden idean nouseminen aluksi järjestökentältä ja ajattelun siirryttyä myöhemmin julkiseen hallintoon. Kehittäjäasiakkuus ja kokemusasiantuntijuus eroavat käsitteinä hieman toisistaan, sillä käsitteissä asiantuntijuuksien painopisteet voivat poiketa toisistaan. Käsitteisiin liittyvä terminologia

on muutenkin vielä vasta kehitysvaiheessaan, sillä eri puolilla Suomea käsitteitä voidaan käyttää eri tavoin. Kehittäjäasiakkaalla tarkoitetaan sosiaali- ja terveystalvelujen akuutissa asiakkuudessa olevaa asiakasta, joka tekee yhdessä kehittäjätyöntekijöiden kanssa palvelujen suunnittelua, kehittämistä ja arviointia ("Kehittäjäasiakastoiminta" 2017). Kehittäjäasiakkuus on usein tietyn hankkeen ajan kestävä rooli, kun taas kokemusasiantuntijuus on pitkäaikaista. Kokemusasiantuntijalla on omakohtaista tai läheisen henkilön kautta kertynyttä kokemusta esimerkiksi jostain psyykkisestä tai fyysisestä sairaudesta, vammasta tai muusta vaikeasta elämäntilanteesta. Kokemusasiantuntijat ovat saaneet koulutuksen ja he voivat toimia eri rooleissa kehittäjäasiakkaina, tukijoina, ryhmänohjaajina tai vertaistuessa. Kokemusasiantuntijat kehittävät palveluja, lisäävät ihmisten ymmärrystä, muuttavat asenteita ja antavat toivoa muille samaa kokeneille. (Hietala & Rissanen 2015.)

Haastatteluita ja havainnointia varten tarvitsin aluksi tutkimuslupat organisaatioilta, joiden toimipiiriin haastateltavat kuuluivat. Tutkimuslupia sain siten kaksi kappaletta alueellisen ja paikallisen tason julkishallinnollisilta organisaatioilta. Tutkimuksen toteutuksesta olin alun perin yhteydessä Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukseen, josta myös sain tiedon mahdollisista haastateltavista henkilöistä. Lupaa haastatteluihin ja toiminnan havainnointiin pyysin vielä erikseen toiminnasta vastaavilta esimiehiltä. Haastateltaviin henkilöihin oli yhteydessä puhelimitse haastatteluiden sopimiseksi. Jokaiselle haastattelulle oli aikaa varattuna noin tunnin verran. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun 2018 aikana. Haastateltavat tapasin haastateltavien kotona, työpaikalla tai kahvilassa. Haastattelut nauhoitettiin, jolle kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa. Jokaiselle haastateltavalle toin tiedoksi myös sen, että nauhoite oli vain tutkijan omaan käyttöön. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Tutkimusprosessin päätyttyä olen lupautunut hävittämään nauhoitetut haastattelut ja litteroidut tekstit sekä muut kirjalliset dokumentit asianmukaisella tavalla.

Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset ovat keskeisessä asemassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelussa kysymyksille ei ole aseteltu tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei ole kuitenkaan täysin vapaa haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemahaastattelussa pyritään siten löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen. (Tuomi

& Sarajärvi 2013, 75.) Tutkimuksen haastattelut rakentuivat etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemoja haastatteluissa olivat aiheen taustoitus, osallisuus, toimintatavat ja periaatteet sekä yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet (kts. Liite 1.). Lähtökohtaisesti teemat ja tarkentavat kysymykset olivat kaikille haastateltaville samanlaiset, mutta kysymykset jouduin kuitenkin asettamaan kehittäjäasiakkaille ja kehittäjätyöntekijöille hieman erilaisesta näkökulmasta.

Toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa pidetään havainnointia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81). Teemahaastatteluiden lisäksi keräsin aineistoa havainnoimalla muutamaa tapaamista, jotka liittyivät yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen. Tekemistäni havainnoista tein kirjallisia muistiinpanoja, joita hyödynnän tutkimusaineistona tutkimuksessani. Ensimmäiseen tapaamiseen osallistuin tammikuussa 2018. Kyseessä oli POSKE:n kehittäjäasiakkaiden kehittämistapaaminen, joka liittyi ajankohtaiseen hankkeeseen. Tapaamisessa sain tietoa yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen tarkoituksesta ja tavoitteista, toimintatavoista ja periaatteista, sekä mukana olevista muista tahoista. Tapaamiseen osallistuminen ennen haastatteluiden aloittamista muodosti tutkijalle alkuymmärryksen palvelujen yhdessä tapahtuvasta kehittämisestä ilmiönä. Toinen samaiseen hankkeeseen liittyvä tapaaminen, johon osallistuin, oli huhtikuussa 2018. Kyseessä oli kehittäjätiimin tapaaminen, jossa toimijat työskentelivät työpajatyypillisesti, mikä auttoi ymmärtämään yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen työskentelytapoja.

Havainnointi yhdessä muiden aineistonkeruumenetelmien kanssa on Tuomen ja Sarajärven (2013, 81) mukaan aina suuritöinen ja aikaa vievä menetelmä. Haastatteluiden ja havainnoinnin yhdistämisen koen kuitenkin hedelmällisenä tutkimukseni kannalta. Pohdin, että havainnoinnin avulla voin nähdä ilmiöön liittyvät keskeiset tekijät niin sanotusti oikeissa yhteyksissään. Haastattelut ja havainnointi selventävät ilmiötä, jota tutkija tarkastelee ikään kuin ulkopuolisena toimijana. Koen havainnoinnin tarpeellisenä, koska tutkittavana oleva ilmiö ja yhteistuotannon käsite itsessään on monitulkintainen ja lisäksi verkostomaiset toimintatavat voivat hankaloittaa ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Pohdin lisäksi, että haastateltavien joukko oli tähän tutkimukseen riittävä, sillä sain kerättyä monipuolisen tutkimusaineiston, jonka perusteella kykenen vastamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa voidaan puhua myös joiltain osin aineiston saturaatiosta eli kylläisyydestä, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään. Saturaatioon vetoaminen ei kuitenkaan sovi kaikkeen laadulliseen tutkimukseen, enkä koe sitä niin oleellisena tekijänä tässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Tapaustutkimuksessa tyypillisiä aineistolähteitä haastatteluiden lisäksi ovat havainnointi, osallistuva havainnointi sekä erilaiset dokumentit kuten kokouspöytäkirjat, muistiinpanot ja päiväkirjat. Useita eri aineistoja hyödyntämällä on mahdollista rikastaa tutkimuksen kuvausta ja tietämystä tapauksesta. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.) Etnografisen tutkimuksen ymmärrän tässä tutkimuksessa teknisluonteisena aineistonkeruutapana, jossa aineistoa tuotetaan havainnoinnin avulla (Huttunen 2010, 39). Kehittäjäasiakkaiden tapaamisesta, johon osallistuin, sain hyödynnettäväkseni muistion, jota voin käyttää tutkimusaineistona täydentämään omia havaintojani, joista tein itselleni kirjallisia muistiinpanoja. Molempiin tapaamisiin osallistumiseni kuvastaa osallistuvaa havainnointia, jossa tutkijan osallistumisen asteet voivat kuitenkin vaihdella (Tuomi & Sarajärvi 2013, 82). Tapaamisissa olin konkreettisesti läsnä, mutta havainnointia toteutin taustalla muista toimijoista. Muut toimijat olivat läsnäolostani tietoisia alusta alkaen. Tapaamisissa en toiminut aktiivisena toimijana, jolla tarkoitan sitä, että en ottanut osaa tai kantaa keskusteluihin. Tapaamisissa keskityin tekemään tutkittavasta ilmiöstä merkityksellisiä havaintoja, joista tein kirjallisia muistiinpanoja tukemaan muistiani myöhempiä tutkimusaineiston analyysiä varten.

4.3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen analyysiksi valitsin teoriaohjaavan analyysin, jossa on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto kuitenkin ohjaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Tutkimukseni analyysissä aikaisemmalla tiedolla on merkitystä, mikä ohjaa löytämään ikään kuin oikealle tielle. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on muodoltaan abduktiivista. Analyysin ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit, joita tutkijana pyrin yhdistelemään toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Teoriaohjaavassa analyysissä tarkoituksena on siten yhdistää empiirinen tieto teoreettiseen tietoon. Tavoitteenani on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä hyvä ja eheä kuvaus, jossa yhdistyy empiirisesti kerätty tieto ja aikaisempi teoreettinen tietämys. Teoriaohjaavaa analyysiä voidaankin pitää ratkaisuna aineistolähtöisen analyysin ongelmiin. Teoriaohjaava analyysi perustuu osin induktiiviseen päättelyyn, johon kuitenkin tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aluksi aineiston ehdoilla kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin. Ero tulee kuitenkin siinä, miten empiirinen aineisto lopulta liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ne tuodaan valmiina ilmiöstä jo

tiedettyinä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa myös teorialähtöisestä sisällönanalyysistä, sillä tutkija lähestyy aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä liittää sen keskeiseen teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Pohdin, että aineiston analyysissä tärkeää on aluksi lähestyä aineistoa ikään kuin sen omilla ehdoilla, mikä merkitsee sitä, että annan aineiston puhua puolestaan. Aluksi pyrin lukemaan aineiston läpi niin, että etsin teksteistä tutkimustehtävää vastaavia käsityksiä ja ilmaisuja. Aineistossa tutkittavaa ilmiötä on tarkasteltu eri toimijoiden näkökulmista, mikä analyysissä täytyy huomioida. Analysoitava aineisto muodostuu sekä haastateltavien näkemyksistä, että myös tutkijan tekemistä omista havainnoista. Analyysin edetessä pyrin yhdistämään aineiston ilmiön kannalta keskeiseen teoriaan.

Aineiston analyysin aloittamiseen otin mallia aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston pelkistäminen eli redusointi. Aineistosta karsin aluksi kaikki tutkimukselle epäolennaisen pois. Pelkistäminen voi tapahtua Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa kuvaavat ilmaisut voidaan merkitä esimerkiksi samanvärisillä kynillä. Aineistosta etsitään siten tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konseptille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.) Luin aluksi tarkoin läpi litteroidut haastattelut. Merkitsin teksteistä samanvärisillä kynillä samaa kuvaavat ilmaisut. Asettamani tutkimustehtävä ohjasi minua löytämään teksteistä merkitykselliset alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset.

Seuraava vaihe oli aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa aineistosta merkityt alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään eri luokiksi, joista sitten muodostuvat alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä muodostui yhteensä yksitoista alaluokkaa. Alaluokat nimesin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelua jatkettiin alaluokkia yhdistelemällä yläluokiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Yläluokkia muodostui yhteensä viisi. Tässä vaiheessa analyysiä teoreettiset käsitteet tuotiin valmiina ilmiöstä jo aikaisemmin tiedettyinä.

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Laadullisen tutkimuksen raporteissa esitetään analyysin tueksi lainauksia alkuperäisistä haastatteluista. Tarkoituksena on siten rakentaa implisiittinen yhteys teoreettisen analyysin argumentointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22.) Laadul-

linen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta eli havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä on kyse siitä, että aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Pelkistämisen toisen vaiheen tarkoituksena on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 39-40, 44.) Tutkimuksen analyysivaiheessa tärkeää on, että kykenen tekemään tutkimusaineistosta merkityksellisiä havaintoja, joista sitten muodostan perusteltuja tulkintoja. Tulkinnat tulisi puolestaan kyetä yhdistämään ilmiön kannalta keskeiseen teoreettiseen keskusteluun. Tulkinnat, joita muodostan tutkimusaineistosta, eivät saa jäädä irrallisiksi muusta aiheeseen liittyvästä tieteellisestä keskustelusta.

Huomioin, että haastatteluja käytettäessä tapahtumakuvausten tuottamiseen, on oltava herkkänä haastatteluaineiston rajoituksille faktatiedon lähteenä. Analyysissä tutkijan onkin muistettava, että haastateltavan esittämä tapahtuma on aina erityisessä vuorovaikutustilanteessa tuotettu tulkinta. Haastateltavan mainitsevat asiat riippuvat muun muassa haastateltavan asemasta, tapahtumiin liittyvistä jännitteistä ja myös siitä, miten tutkija asemoi haastattelijan ja miten tutkija itse toimii haastattelutilanteessa. (Alastalo & Åkerman 2010, 381.) Etnografisessa tutkimuksessa lisäksi tärkeää on, että tutkija sitoo havaintonsa teoreettisiin keskusteluihin ja jäsentää niitä käsitteellisin välinein. Kuvauksen ja analyysin välille muodostuukin etnografisen tutkimuksen hedelmällinen jännite. (Huttunen 2010, 48.)

Alastalon ja Åkermanin (2010) mukaan asiantuntijahaastattelujen analyysissä tavoitteena on saada esiin faktoja. Faktat tuotetaan yhdessä haastateltavan kanssa jo varsinaisessa haastattelutilanteessa. Tutkijan tehtävänä on perustella, miten hän voi väittää tunnistavansa aineistosta faktoja. Tutkijan omat tulkinnat on siis alistettava lukijan kritiikille tuomalla aineistoa raportointiin. Tutkijan on tunnistettava ja kirjoitettava auki oma näkemyksensä siitä, mitä hän faktalla tarkoittaa. Haastattelukuvausta arvioidaan suhteessa muihin samaa ilmiötä koskeviin aineistoihin. Eri lähteissä esille nousseet asiantilan kuvaukset kiteytyvät faktoiksi analyysissä, jossa lähteet ikään kuin koettelevat toinen toisiaan. Tutkijana tehtäväkseni muodostuukin kyseenalaistaa omat tosiasiani. (Alastalo & Åkerman 2010, 390-391.)

4.4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkielmassani tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset tulevat huomioituiksi. Eettisyys koskee Tuomen ja Sarajärven (2018, 149) mukaan tutkimuksen laatua ja hyvää tutkimusta puolestaan ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytyksenä on, että se noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kiinnitän huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tähän kuuluu eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttö, mitä olen tutkimuksessa tuonut hyvin esiin. (Kuula & Tiitinen 2010, 450.)

Tutkimukseen voi liittyä useita eettisiä ongelmia, joita on hyvä pohtia. Tutkimusetiikan ongelmat voivat liittyä tutkimustoimintaan kuten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden informoimiseen, aineiston keräämiseen ja analyysissä käytettävien menetelmien luotettavuuteen sekä tutkimustulosten esittämistapaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153.) Tutkijana noudatan hyviä tieteellisiä toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössäni. Huomioin lisäksi muiden tutkijoiden työt asianmukaisella tavalla ja annan heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon esimerkiksi huolehtimalla tarkoin oikeanlaiset lähdeviittaamisen käytännöt. Tutkimusaineiston hankinnassa ja tutkimuksen toteutuksessa noudatan erityistä tarkkuutta. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkielmassa tutkimusprosessin etenemisen huolellisesti ja mahdollisimman avoimesti. Tutkimustulosten analysoinnissa toimin rehellisesti.

Tutkimusaineiston keruussa olen kiinnittänyt huomiota tutkittavien ihmisten oikeuksiin ja kohteluun (Kuula & Tiitinen 2010, 450). Tutkimuksen toteuttamiseksi minun tuli aluksi anoa viralliset tutkimusluvut organisaatioilta, joiden piiriin haastateltavat kuuluivat. Tutkimusaineiston keräämiseksi olin vielä erikseen yhteydessä yksiköiden vastaaviin esimiehiin, joilta sain luvan haastatteluiden toteuttamiseen ja toiminnan havainnointiin. Kaikkien haastateltavien tutkimukseen osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta informoitiin kaikkia osallistujia niin, että he olivat tietoisia tutkimuksesta. Haastattelujen nauhoittamiseksi pyysin kaikilta osallistujilta siihen luvan. Tutkimustulokset tutkija on luvannut raportoida siten, että osallistujat pysyvät nimettöminä ja tunnistamattomina. Tutkimusaineisto on ainoastaan tutkijan omaan käyttöön tarkoitettu ja se hävitetään asianmukaisesti tutkimusprosessin päätyttyä. Tutkimukseen osallistuvilla on myös oikeus halutessaan tutustua valmiiseen työhön.

Tutkimuksessa luotettavuus perustuu siihen, kuinka totuudenmukaisesti ja objektiivisesti tietoa on tuotettu tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaankin kokonaisuutena. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, jos tutkija raportoi yksityiskohtaisesti tekemäänsä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 158.) Tutkimuksen validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Tällä tarkoitetaan sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti, ja ovatko saadut tulokset ja niistä johdetut päätelmät oikeita. Tutkimuksen pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018a; Ruusuvuori et al. 2010, 17.) Olen pyrkinyt esittämään tutkimustulokset niin, että niistä välittyvät tutkittavien esittämät näkemykset ja tekemäni omat tulkinnat mahdollisimman ymmärrettävästi muille. Olen tuonut tutkimusaineistosta esiin haastattelupätkiä, mikä tuo haastateltavien näkemykset hyvin ilmi. Haastattelupätkät eivät ole täysin suoria, sillä olen muuttanut esimerkiksi voimakkaita murre sanoja enemmän kirjakielen muotoon, jotta haastateltavien tunnistamattomuuden suoja säilyisi. Asettamiini tutkimuskysymyksiin olen pystynyt vastaamaan saamani tutkimusaineiston perusteella. Tutkimuksellani voin kuitenkin tuottaa vain rajallisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavaa ilmiötä en kykene kuvaamaan täysin sellaisenaan kuin se ilmenee.

Tutkimuksen reliabiliteetilla voidaan tarkoittaa havaintojen pysyvyyttä eri aikoina, tulosten johdonmukaisuutta ja tutkimusmetodin luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018b; Ruusuvuori et al. 2010, 17). Tutkijana joudun pohtimaan, tuottaako tutkimus luotettavaa ja jollain tasolla yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Alasuutarin (2011, 237, 243, 249) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ottaa kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Olennaisena tutkimuksessa on pyrkimys selittää ilmiö ja tehdä se ymmärrettäväksi, mihin olen toiminnallani pyrkinyt. Alasuutarin mukaan ilmiön olemassaolon paljastaminen tai sen todistaminen ei ole tarpeen. Tutkijan tulee kuitenkin tehdä selväksi, millä tavalla ja missä suhteissa tuloksilla näyttäisi olevan yleisempää merkitystä. Yleistettävyysongelman voi ratkaista siten, että tutkimuksen eri vaiheissa viitataan muuhun tutkimukseen. Etnografiassa tutkimuksessa tai tapaustutkimuksessa tulokset tulee suhteuttaa osaksi laajempaa kokonaisuutta. Tutkimusprosessi etenee niin, että sen loppuvaiheessa pohditaan uudellaan ilmiöön liittyviä laajempia kokonaisuuksia.

5. TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Toimintatavat ja -käytännöt palvelujen yhteistuotannossa

5.1.1. Asiakkaiden mukana oloa tukevat ja mahdollistavat käytännöt

Palvelujen yhteistuotannon *toimintatavoilla ja -käytännöillä tarkoitan POSKE:ssa työstettyjä palvelujen kehittämisen tapoja, jotka pohjautuvat tiettyihin toimintamalleihin*. Yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvan palvelujen kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on, että käytössä olevat *toimintatavat tukevat asiakkaiden osallisuutta*. Hyväksi muodostuneet käytännöt mahdollistavat *asiakkaiden tasa-arvoisen kohtaamisen toteutumisen ja asiakkaiden toimimisen hallinnon edustajien kumppaneina* palvelujen kehittämisessä. Palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä on tunnistettavissa eri vaiheita, joista kehittämisprosessi kokonaisuudessaan muodostuu. Palvelujen *kehittämisen vaiheet* koostuvat valmistelusta ja rekrytoinnista, varsinaisesta toiminnasta eli palvelua koskevasta ideoinnista ja suunnittelusta, palveluratkaisujen kokeilusta eli testaamisesta sekä toiminnan arvioinnista ja palautteenannosta.

Ajankohtaisena tutkielmaan läheisesti liittyvänä aiheena voidaan mainita hallituksen Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihankkeen osahanke, jonka tavoitteena oli kehittää asiakkaiden osallistumisen valtakunnallinen toimintamalli tulevien maakuntien käyttöön. Toimintamallissa kuvataan, miten asiakkaat voidaan ottaa mukaan tasavertaisina kumppaneina palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Asiakkaiden osallistumisen toimintamallin loppuraportissa todetaan, että asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttamiseksi maakuntahallintoon, tarvitaan valtakunnallista ja maakunnallista yhteistyötä. (Sihvo et al. 2018, 44.) Osahankkeen maakunnallisissa kokeiluissa POSKE:ssa työstettiin asiakasosallisuuden toimintamalli (kuviot 1.), joka perustuu jo käytössä olleen mallin jatkokehittämiselle. Toimintamalli on tarkoitus ottaa käyttöön uudessa maakuntahallinnossa, ja sitä tarjotaan koko Lapin maakunnan malliksi. Lapin mallissa siirryttiin kohti yhteiskehittämistä, jolla ymmärrän tarkoittavan yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen. Osallistumisen areenoiksi muodostuivat niin kutsutut kahvilat. (“Alueelliset kokeilut” 2018; Sihvo et al. 2018, 29, 44.)

Osahankkeen Lapin toimintamallissa asiakasosallisuus jaettiin kolmeen eri toteutustapaan, joita jäsennetään palvelujen järjestäjän, tuottajan sekä tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden näkökulmista. Lisäksi mallissa tuodaan esiin näkökulma maakunnallisesta päätöksenteosta ja asukkaiden osallistumisesta. Mallissa korostuu avoin ja monikanavainen viestintä, joka on asiakasosallisuuden toteutumisen kannalta erittäin tärkeää. (Niskala & Kirjavainen 2018, 5.) Alla olevassa kuviossa on esitetty asiakasosallisuusmalli Lapin maakunnan sote-rakenteessa (kuvio 1.):



Kuvio 1. Asiakasosallisuusmalli Lapin sotessa (Niskala & Kirjavainen 2018, 5)

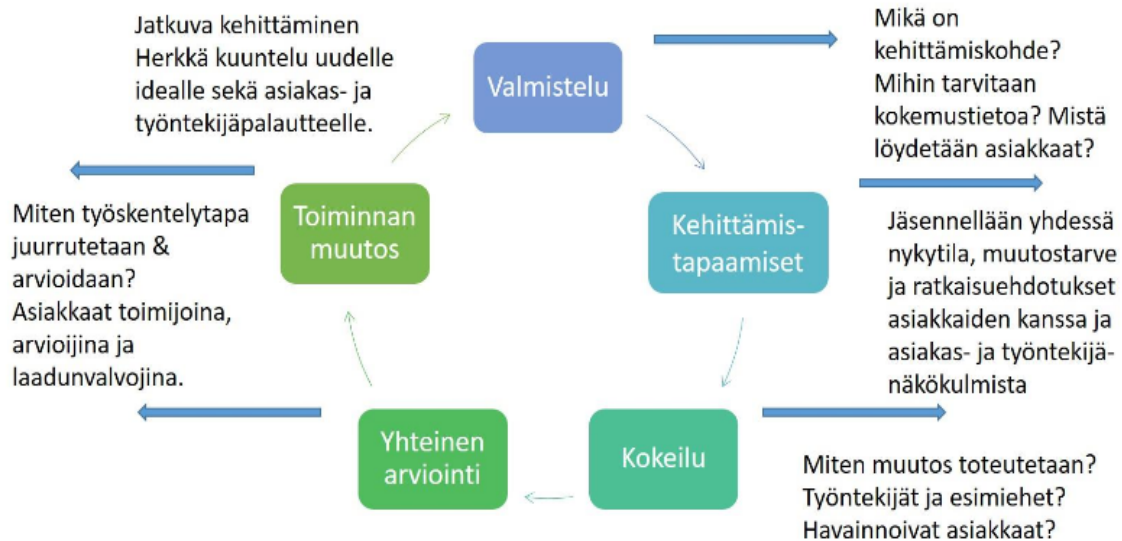
POSKE:n asiakasosallisuuden toimintamallin loppuraportissa on jäsennetty palvelujen kehittämistä kahvilamallien avulla (kuvio 2.) sekä kuvattu palvelujen kehittämisen vaiheet (kuvio 3.). Erityisesti *kehittäjäkahvilamalli* noudattaa yhteisen kehittämisen prosessia, joka jaetaan viiteen eri vaiheeseen. Malleja yhdistävät dialogisuus, osallistujien esittämien näkemysten yhdenvertaisuus, moninaisuuden kunnioittaminen ja toiminnallisuus. Yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä asiakkaat ovat mukana prosessin alusta sen loppuun saakka. (Niskala & Kirjavainen 2018, 12.)

Edellä kuvattujen mallien sisältämien vaiheiden mukaisesti valmistelu- ja rekrytointivaiheissa kehittämiskohteen päättämisen jälkeen aloitetaan kehittäjäasiakkaiden rekrytointi. Kiinnostuneille kehittäjäasiakkaille pidetään infotilaisuus ja haastatellaan yksilöllisesti. Kehittämistapaamisia järjestetään ainakin 2-3 kertaa, ja niissä ryhmän ohjaaja huolehtii, että kaikki saavat kertoa näkemyksensä ja jokainen tulee kuulluksi sekä huomioiduksi. Keskustelu puolestaan pohjautuu dialogiin.

Kehittämistapaamisissa arvioidaan asian nykytila. Seuraavaksi hahmotetaan muutostarve ja kehittämisen tavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan ratkaisuehdotuksia, joista valitaan yksi, ja jota lähdetään toteuttamaan. Ryhmän kanssa yhdessä sovitaan kokeilusta, sen kestosta, toimintatavoista ja jatkotyöskentelystä. Toimintaa arvioidaan työryhmän kanssa yhdessä. Arviointimenetelmänä voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysia, jossa arvioidaan kokeilun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Ryhmässä valmistellaan toiminnan muutos ja ehdotetaan, miten se juurrutetaan organisaatioon. Sovitun ajan kuluttua kehittäjäryhmä kootaan yhteen ja kerrotaan, miten heidän tuottamansa idea on otettu vastaan ja huomioitu toteuttamisessa. (Niskala & Kirjavainen 2018, 12-14.) Alla olevissa kuvioissa on esitetty kahvilamallit, erityisesti kehittäjäkahvila (kuvio 2.) ja kehittämisen vaiheet (kuvio 3.):

	KEHITTÄJÄKAHVILA	KESKUSTELUKAHVILA	KUULEMISKAHVILA
VALMISTELU	Työyksikkö valitsee osallistujat ja kehittämiskohteen	Työyksikkö valitsee kehittämiskohteen	Avoin kutsu
Aloitteen voi tehdä asiakas, työntekijä tai esimies			
REKRYTOINTI	3-6 henkilöä esimies/työntekijöitä sekä heidän asiakkaitaan yhteensä 6-12 henkilöä	Esimiehet mukaan, kehittäjäasiakkaat lehti-ilmoituksilla jne.	Lehti-ilmoitus, digitaalinen myös, esitteet, ilmoitukset
Suunnittelutapaamiset: päätetään yhdessä mitä toimintaprosessia tai sen osaa lähdetään kehittämään, miten ja missä			
TOIMINTA	Kolme 2h työpajaa 3 kk aikana ja seurantatyöpaja: 1. nykytila, 2. toisin tekemisen tavat, 3. ratkaisut. Tapaamiset äänitetään ja kirjataan.	1-2 kertaa 2-3h työpajaa, tehdään muistio, sovitaan missä muodossa asiaa viedään eteenpäin ja kuka on toimija	Yksi noin 2h työpaja, tehdään muistio
Menetelmä: dialogiset menetelmät, esim. learning cafe, tulevaisuuden muistelu, tarinallisuus näyttämöllä, pariporinat			
ARVIOINTI	Käydään läpi keskeiset johtopäätökset, sovitaan jatkotyöskentelystä ja kuka vie asiaa eteenpäin	Tiedotetaan julkisesti työyksikön käytössä olevalla viestintätavalla	Ei arviointia
Tuloksena voi olla: blogi, kannanotto, lausunto yms.			
PALAUTE	Seurantapalaverissa puolen vuoden kuluttua ryhmälle kerrotaan, miten ideat on huomioitu suunnittelussa ja päätöksenteossa.	Yhteydenottomahdollisuus kahvilan vetäjiin	

Kuvio 2. Kahvilamallit (Niskala & Kirjavainen 2018, 16)



Kuvio 3. Kehittämisen vaiheet (Niskala & Kirjavainen 2018, 14)

Edellä kuvatut mallit auttavat ymmärtämään yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen toteuttamisen tapoja eri vaiheiden mukaisesti. Esitetyt mallit pohjautuvat nykyisistä toimintatavoista, joista olen saanut tietoa POSKE:n toimijoita haastatteleamalla ja toimintaa havainnoimalla. Tutkimuksessa palvelujen yhdessä tapahtuva kehittäminen ymmärretään haastateltavien näkökulmasta toimintana, jossa osapuolet ovat toisiinsa nähden tasa-arvoisessa asemassa, ja jossa perinteiset hierarkkiset asetelmat puuttuvat. POSKE:ssa työstetyt mallit perustuvat toimintatapoihin, joissa palvelujen kehittämisessä osallisina voivat olla kehittäjätyöntekijöiden ja kehittäjäasiakkaiden lisäksi muut julkisen hallinnon edustajat sekä esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatioiden toimijat. Palvelujen yhdessä tapahtuva kehittäminen perustuu siten *verkostomaiseen toimintatapaan*, jossa luodaan suhteita muihin toimijoihin eri *sektorirajat ylittäen* ja *moniammatillista yhteistyötä* edistäen. Palvelujen kehittämisen *keskiössä toimii kuitenkin asiakas*, joka nähdään merkittävänä voimavarana julkiselle hallinnolle kehittäjätyöntekijöiden näkökulmasta. Toiminta perustuu siten NPG-ajatteluun (New Public Governance), jossa tarkoituksena on lisätä yhteistyötä julkishallinnollisten organisaatioiden välillä, muodostaa kumppanuussuhteita kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa ja osallistaa palvelujen käyttäjiä palvelujen yhteistuotantoon, jossa voi olla mukana useita eri toimijoita (Fledderus 2015, 550).

Yhdessä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan hankkeissa. *Valmistelu- ja rekrytointivaiheissa* palvelujen kehittämiseen mukaan tarvittavat asiakkaat tavoitetaan esimerkiksi tiedottamalla

tulevista hankkeista eri kanavissa tai kutsumalla asiakkaita suoraan mukaan toimintaan. Asiakkaille voidaan järjestää myös erillinen tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan alkavasta hankkeesta sekä kehittäjäasiakkaan roolista ja tehtävistä tarkemmin. Kehittäjätyöntekijöiden mukaan asiakkaiden mukaan saamisessa ei ole esiintynyt suurempia ongelmia, ainakaan viimeisten ajankohtaisten hankkeiden osalta, sillä ihmiset ovat olleet toiminnasta kiinnostuneita ja halukkaita pääsemään siihen osallisiksi. Kehittäjäasiakkaat saavat alkuun pienimuotoisen perehdytyksen, joka tukee lähinnä omaksumaan uuden roolin sekä siihen kuuluvat tehtävät ja vastuut. Halutessaan kehittäjäasiakkaat voivat jättää tietonsa yleisesti muiden nähtävälle POSKE:n ylläpitämään sähköiseen asiantuntijapankkiin, josta löytyvät myös työntekijöiden sekä kokemusasiantuntijoiden tiedot. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijöitä ja asiakkaita voidaan kutsua mukaan esimerkiksi erilaisiin tapaamisiin ja seminaareihin eri tahojen osalta. Asiantuntijapankki nähdään eräänlaisena asiakkaiden asiantuntijuutta arvostavana ja korostavana toimena.

Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä keskeistä on alkuun *asiakasymmärryksen* saavuttaminen. Asiakasymmärrystä saavutetaan tutustumalla ja keskustelemalla kasvokkain kehittämistapaamisissa, joissa osallisina voivat olla kehittäjäasiakkaat, kehittäjätyöntekijät, julkiseen hallintoon kuuluvia muita toimijoita sekä kolmannen sektorin organisaatioiden kuten järjestöjen edustajia. Julkisen hallinnon toimijoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kuntien, kuntayhtymien tai seurakunnan palveluksessa olevia asiantuntijoita ja ammattilaisia. Asiakasymmärrystä saavutetaan myös erinäisillä kyselyillä. Asiakasymmärryksen muodostuttua pystytään hahmottamaan paremmin keskeiset palveluihin liittyvät teemat, jotka ohjaavat kehittämisen kohteiden valikoitumista tarkemmin. Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet määrittävät myös sitä, mitä palveluita on tarkoitus kehittää, ja mitä toiminnalla halutaan saada aikaan. Toimijoille muodostuu neuvottelun tuloksena jaettu päämäärä siitä, mitä yhdessä kehittämisellä on tarkoitus saavuttaa. Tapaamisissa kuullaan myös asiakkaiden toiveita ja näkemyksiä siitä, miten he haluavat hankkeen aikana työskennellä.

Hankkeet jakautuvat yleensä pienempiin osa-alueisiin ja eri tiimeihin, joita ohjaavat keskeiset palveluihin liittyvät teemat. Palvelujen yhdessä tapahtuvalle kehittämiselle tarvitaan toiminnallisia tiloja tai areenoja, joissa yhteistuottajat toimivat. Toiminnallisina tiloina tai areenoina mainittiin kehittäjäkahvilamallin mukaiset työryhmätapaamiset, joihin toimijat kokoontuvat keskenään. *Varsinaisessa toimintavaiheessa* kehittäjätiimeissä palveluita koskevaa ideointia tai yhteissuunnittelua voidaan toteuttaa työpajoissa, joihin työryhmän osapuolet valikoituvat etukäteen ennen ensimmäistä kokoontumista. Työryhmiin sijoitutaan omien kiinnostusten ja omakohtaisten kokemusten mukaisesti.

Työpajoissa työskentely rakentuu siten, että käsiteltävät aiheet rajataan riittävästi, jotta työryhmä voi suoriutua niistä tietyssä ajassa. Työryhmästä muodostetaan pienempiä ryhmiä, joissa keskustelua käydään tietyistä aiheista. Mahdollista on, että kehittäjäasiakkaat voivat itse halutessaan suunnitella työpajassa käsiteltävät aiheet. Työpajoissa työskentely perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen muiden yhteistuottajien kanssa. Työskentelyn onnistumisen edellytyksenä tunnustetaan tarve monipuoliselle ryhmäkokoontaan, jossa uskalletaan esittää myös toisistaan eriäviä mielipiteitä. Tämän on todettu tuottavan aitoa keskustelua ja synnyttävän uusia palveluita koskevia ideoita. Kehittäjä- tai hanketyöntekijät kokoavat yhteen ne asiat, joita työpajoissa tuotetaan. Hankkeiden lopputulemana esitetään koko toimintaa kuvaava loppuraportti ja palveluita koskeva toimintamalli, joka voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi kunnissa.

POSKE:ssa on käytössä *palvelumuotoilun menetelmät*, joihin liittyvien periaatteiden avulla palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä toteutetaan niin, että asiakas toimii suunnittelun keskiössä. Yhteiskehittämistä tai arvon yhteisluontia tapahtuu palvelumuotoilussa. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi siten, että jokin tietty palveluprosessi avataan yksityiskohtaisesti yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin eri toimijat voivat hahmottaa palveluun kuuluvat erinäiset vaiheet paremmin. Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä voidaan vaikuttaa palvelun tuottamisen tapoihin, jos palveluprosessiin liittyvät eri vaiheet määritetään tarkkoja yksityiskohtia myöten. Keskeiseksi toiminnassa muodostuu käyttäjälähtöisyys, jolla tarkoitetaan sitä, että suunnittelua toteutetaan asiakkaiden tarpeet huomioiden, yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi tarvitaan todellista asiakasymmärrystä. Uusia tapoja voidaan myös *testata* ennen niiden mahdollista käyttöönottoa. Kehittämisessä mukana olevat toimijat voivat myös osallistua toiminnan *arviointiin* antamalla *palautetta* esimerkiksi koko hankkeen ajalta.

Tutkimustuloksissa tuodaan esiin palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä perustana olevia toimintatapoja, jotka mahdollistavat asiakkaiden mukana olon ja kohtaamisen tasavertaisina toimijoina. Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen koetaan käyttäjälähtöistä toimintaa tukevana, mikä tuo asiakkaan suunnittelun keskiöön. Palvelujen yhdessä tapahtuva kehittäminen perustuu verkostomaiseen toimintatapaan, joka mahdollistaa eri sektorirajat ylittävän toiminnan ja moniammatillisen yhteistyön lisäämisen. Työpajatyöskentelyssä mahdollistuu eri toimijoiden toistensa kohtaaminen ja asioista avoimesti ja vuorovaikutteisesti keskusteleminen.

5.1.2. Asiakasosallisuus toiminnassa

Kehittäjäasiakastoimintaa on kehitetty POSKE:ssa 2000-luvun alkupuolelta lähtien, ja haastateltavat totesivat toiminnassa tapahtuneen edistystä erityisesti viimeisimpien vuosien aikana. Asiakkaiden asiantuntijuuden hyödyntämisestä osana julkista palvelutuotantoa on alettu kiinnostumaan aikaisempaa enemmän, vaikka asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaiden osallisuuden lisäämisen tarpeesta julkisessa hallinnossa on keskusteltu jo pitkään. Haastateltavien POSKE:n toimijoiden yleinen näkemys on, että *POSKE:ssa työstetyt toimintatavat ja -käytännöt yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä lisäävät asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia.*

Asiakkaiden osallistumista ja osallisuuden tasoa julkisissa palveluissa on kuvastanut pitkään niin sanottu konsultatiivinen vaikuttaminen, jossa keskeisimpinä tunnusmerkkeinä ovat valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin vastaaminen ja mielipiteiden esittäminen erilaisten kyselyjen muodossa tai kuulemistilaisuuksiin osallistumalla (kts. Arnstein 1969, 216; Denhardt & Denhardt 2011, 97-98). Haastateltavat esittivät näkemyksiään siitä, että pelkkä kyselyihin vastaaminen tai kuulemistilaisuuksiin osallistuminen ei ole aina riittävää vaikuttamista. Vaarana silloin on, että asiakkaiden esittämiä näkemyksiä ei kuulla aidosti, eikä asiakkaiden palautteen antaminen johda tosiasiallisiin toimiin.

Asiakkaiden mukana oloa palvelujen kehittämisessä tarvitaan, jotta asiakkaiden esittämät näkemykset otettaisiin vastaan aidosti kuunnellen ja huomioiden. Yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä varmistetaan, että lopputulema on muodostunut monista eri näkökulmista. Tällainen toiminta koetaan demokratiaa lisäävänä ja vahvistavana tekijänä. Sen nähdään myös lisäävän luottamusta julkista hallintoa ja sen toimijoita kohtaan. Fledderusin (2015) artikkelin tutkimustuloksissa kuitenkin todetaan, ettei palvelujen yhteistuotannon käytänteillä välttämättä onnistuta automaattisesti lisäämään luottamusta julkista hallintoa kohtaan. Luottamuksen rakentamisessa olennaisena toimivatkin ne tavat, joilla palvelujen yhteistuotantoa organisoidaan ja johdetaan. Artikkelin mukaan aikaisemman tutkimustiedon perusteella erityisesti yhteissuunnittelun tai -muotoilun mukaisilla käytänteillä voidaan vaikuttaa positiivisesti luottamuksen muodostamiseen toimijoissa. (Fledderus 2015, 561-562.)

POSKE:ssa työstetyt toimintatavat yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä koetaan asiakkaiden osallistumista lisäävinä ja vaikuttamista mahdollistavina tekijöinä. Kehittäjäasiakkaille on muodostunut vahva tunne siitä, että *heidät nähdään arvokkaina toimijoina, heidän mukana*

oloonsa suhtaudutaan vakavasti ja he kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa suhteessa muihin toimijoihin. Kehittäjätyöntekijät puolestaan kokevat kehittäjäasiakkaat tärkeinä *kumppaneina* kehittämistyössä. Kehittäjäasiakkaiden kokema tunnetta tasa-arvoisuudesta tukee se, että toimijat kohtaavat toinen toisensa tietyn asian asiantuntijoina, jolloin ihmisten totutut perinteiset hierarkkiset asetelmat puuttuvat, toisin kuin on yleisesti totuttu sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kehittäjäasiakkaat saavat esittää vapaasti mielipiteitään kehittämistapaamisissa ja heidän esittämäänsä näkemyksiään kuunnellaan aidosti:

”Koskaan ei ole tullut semmoista tunnetta että mitä oikein kyselet ja mistä tuommosta voi tietää, vaan että aina että joo minä selvitän asian. Että aivanko ne [kehittäjätyöntekijät] olisi tosiaan meitä varten kuulemassa ja kuuntelemassa. Heillä on se oma asia mistä he kertovat ja tietävät, ja me ollaan niitä jotka kertoo niille sen mitä meillä on annettavaa.” (Kehittäjäasiakas)

”Se tuntuu mukavalta että me ei olla selvästikään vaan nimiä paperilla tai mukana vaan sen takia, että voidaan sanoa, että on meillä täällä tavallisia ihmisiä mukana, vaan että tuntee kyllä osallisuutta ja sitä että huomioidaan ja pidetään tärkeänä.” (Kehittäjäasiakas)

”He ovat asiantuntijoita mutta he ovat nyt enemmän siinä asemassa kuin mitä itse toivoo jatkossakin että asiantuntijat on. Että enemmän niin kuin samalla tasolla olevia. Että ei ole se työntekijä siellä pallilla ja katselee alaspäin ja päättää asioista, eikä ole vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vaan tämä on ollut sitä vuorovaikutuksessa asioiden miettimistä ja keskustelua. Tämä on oikea askel oikeaan suuntaan.” (Kehittäjäasiakas)

Kehittäjäasiakkaiden osallistuminen ja osallisuuden taso kuvastaa Arnsteinin (1969, 216-217; Castelnovo 2016, 104) asteikolla *kumppanuutta*, jossa palvelujen kehittäminen tapahtuu yhdessä hallinnon edustajien kanssa tasa-arvoisessa suhteessa. Palvelujen kehittämisessä ideointia toteutetaan kaikkien mukana olevien toimijoiden kesken ja asioista päätetään neuvottelemalla. Hankkeiden aikana syntyvät palveluita kuvaavat ratkaisut ja työstetyt uudet toimintamallit muodostuvat kaikkien mukana olevien toimijoiden yhdessä antamasta panoksesta. Kehittäjäasiakkaalla on kokemusta siitä, kuinka hän on voinut luottaa siihen, että lopputulema on muodostunut yhdessä tekemisen tuloksena, missä asiakkaiden esittämät näkemykset on todella otettu huomioon. Kehittäjätyöntekijät kokoavat esitetyt asiat yhteen ja muodostavat niistä palvelua kuvaavan mallin.

Kehittäjäasiakkaat, joille on vielä tässä vaiheessa kertynyt vähemmän kokemusta palvelujen yhdessä tapahtuvasta kehittämisestä, pohtivat miten heidän antamaansa panostusta lopulta hyödynnetään hankkeiden päättymisen jälkeen, ja millaista vaikutusta heidän mukana olollaan on palveluihin. Enemmän kokemusta omaava kehittäjäasiakas totesi, että toiminnalla näyttäisi olevan nykyisin enemmän todellista vaikutusta kuin aikaisemmin. Avainasemassa tässä ovat kuitenkin organisaatiot, joiden toimivaltaan palvelut kuuluvat, ja jotka myös päättävät viimekädessä siitä, mitä uusia palveluita koskevia ratkaisuja lopulta viedään käytäntöön, ja missä laajuudessa niitä toteutetaan.

Kehittäjäasiakkaat odottavat, että heille kerrotaan säännöllisesti, mitä yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä on saatu aikaan. Kehittäjäasiakkaille tiedotetaan hankkeiden etenemisestä säännöllisesti ja he saavat luettavakseen hankkeiden aikana sekä niiden päätyttyä syntyneet raportit, joita he voivat myös vapaasti kommentoida ja antaa toiminnasta palautetta, jota hyödynnetään toiminnan arvioinnissa. Tämän lisäksi voidaan järjestää keskustelutilaisuuksia, joissa vielä yhdessä voidaan saatuja lopputuloksia hankkeiden päättymisen jälkeen. Kehittäjäasiakkaita tiedotetaan myös siitä, miten hankkeiden lopputuloksena syntyneitä palveluita koskevia ratkaisuja aiotaan hyödyntää jatkossa. Kehittäjäasiakkaita voidaan ottaa mukaan myös valtakunnallisiin kehittämisverkostoihin, mille koetaan olevan enemmän tarvetta jatkossa, jotta palvelujen käyttäjien kokemukset ja odotukset palveluista välittyisivät paremmin suoraan päätöksiä tekeville ylemmille tahoille.

Haastateltavat esittivät myös odotuksiaan asiakkaiden roolien kehityksestä. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakkaiden osallisuuden lisäämiselle ja aseman vahvistamiselle palveluissa on selvää tarvetta ja se koetaan toivottavana kehityksenä. Haastateltavat odottavat asiakkaiden osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien palveluissa voimistuvan lähivuosien aikana merkittävästi. Olennaisena tälle kehitykselle kuitenkin nähdään asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttaminen käytännön tasolle vahvemmin. Sähköisten palvelujen kehittyminen, laajentuminen ja käyttöönotto sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa, sekä informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) tehokkaampi hyödyntäminen mahdollistavat jatkossa entistä paremmin myös sen, että asiakas voi itse olla mukana tuottamassa omia palvelujaan. Esimerkkinä tästä kehityksestä voidaan mainita Virtu-palveluportaali, joka tarjoaa sähköisiä palveluita hyvinvoinnin tu-

eksi. Palvelumuotoina ovat käytettävissä tällä hetkellä erilaiset laskurit, kysymys- ja vastauspalvelut, kuvapuhelut sekä mahdollisuus tallettaa ja välittää tietoturvallisesti omia tietojaan ja asiakirjojaan. (”Virtuaalinen sosiaali- ja terveystalvelukeskus” 2018.)

Tutkimustulokset osoittavat, että kehittäjäasiakkaat kokevat olevansa palvelujen kehittämisessä aktiivisesti mukana olevia toimijoita, jotka kehittäjätyöntekijät kohtaavat tasaveroisina kumppaneinaan. Haastattelujen ja tapaamisissa tekemiäni havaintojen perusteella, tulin siihen tulokseen, että yhteistuottajien välistä kohtaamista voidaan kuvata avoimeksi ja vuorovaikutusta dialogiseksi. Kehittämisen keskiössä toimii asiakas ja asiakkaiden palvelutarpeista halutaan saada enemmän tietoa. Asiakkaiden näkemyksiä halutaan kuulla ja heidät huomioidaan kehittäjätyöntekijöiden toimesta niin, että he voivat esittää näkemyksiään vapaasti muille. Kehittäjäasiakkaat kohdataan asiantuntijoina, joiden antamaa panosta palvelujen kehittämisessä todella tarvitaan. Vaikuttaisi siltä, että POSKE:n toimintatavat mahdollistavat sen, että asiakkaiden mukana olo toteutuu hyvin hanketyöskentelyssä. Asiakkaiden roolien odotetaan tulevaisuudessa vahvistuvan, kun laajenevat sähköiset palvelut lisäävät mahdollisuuksia asiakkaiden mukana oloon myös omien palvelujen tuottamisen osalta.

5.2. Palvelujen yhteistuotannossa toimivat lähtökohdat

5.2.1. Keskeiset motivaatiotekijät palvelujen yhteistuotannossa

Palvelujen yhteistuotannossa toimivat lähtökohdat muodostuvat tekijöistä, joita edellytetään toiminnan onnistumisen kannalta. Onnistumisen edellytyksenä on tunnistaa ne motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat toimijoiden haluun yhteistuottaa palveluja. Haastateltavina toimineet POSKE:n kehittäjäasiakkaat ja kehittäjätyöntekijät kertoivat avoimesti taustoistaan, jotta tutkijana pystyin alkuun muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen keskeisimmistä syistä lähteä yhdessä kehittämään palveluja. *Keskeisinä motivaatiotekijöinä palvelujen yhteistuotannossa tunnistettiin kehittäjäasiakkaiden aito halu parantaa palveluja asiakaslähtöisemmiksi sekä turvata niiden saatavuus ja laadukkuus uusiutuviissa palvelurakenteissa.* Kehittäjäasiakkaiden aikaisemmat palvelukokemukset toimivat selittävinä tekijöinä palvelujen kehittämiseen mukaan lähtemiselle ja siitä kiinnostumiselle. *Kehittäjäasiakkaiden mukana olo perustuu täysin vapaaehtoisuuteen,* kun taas kehittäjätyöntekijät ovat palkattuja hallinnon asiantuntijoita. Kehittäjätyöntekijöiden mukaan hallinnon edustajien ja asiakkaiden *keskinäistä vuoropuhelua vahvistamalla voidaan palveluja parantaa*

jatkossa niin, että ne vastaavat entistä paremmin ihmisten tarpeisiin. Kehittäjäasiakkaat haluavat myös osallisuutensa myötä lisätä tietoisuuttaan ja ymmärrystään palveluista ja palveluprosesseista.

Kehittäjäasiakkaat kuvailivat kokemuksiaan käyttämistään palveluista ja palveluiden toimivuudesta moninaisiksi. Kehittäjäasiakkaille on kertynyt niin *positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia* julkisista sosiaali- ja terveystalouksista. Keskeisin syy lähteä mukaan kehittämään palveluja yhdessä hallinnon asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa, oli *aito halu parantaa palveluja*, mistä on saatu aikaisemminkin vastaavanlaisia tutkimustuloksia (kts. esim. Pestoff 2012a, 20). Paremmilla palveluilla viitataan palvelujen laatuun, jolla taas tarkoitetaan sitä, mitä asiakas palvelulta saa, ja miten hyvin asiakkaan osallisuus palveluissa toteutuu (Stenvall & Virtanen 2012, 52). Kehittäjäasiakkaiden *mukana olo perustuu täysin vapaaehtoisuuteen*. Pientä korvausta yksittäisistä tapaamisista voi saada, mutta sitä ei koeta niin merkittäväksi tekijäksi oman mukana olon perustelemisen kannalta. Kehittäjäasiakkailta on aito halu olla mukana kehittämässä palveluja paremmiksi ja he haluavat omalla vaikuttamisellaan viedä tärkeäksi kokemiaan asioita eteenpäin.

Kehittäjäasiakkaat haluavat oman osallisuutensa myötä *edistää ennaltaehkäisevien palveluiden saatavuutta*, mihin panostaminen koetaan tärkeäksi. Myös kehittäjätyöntekijöiden näkökulmasta palveluiden painopistettä halutaan siirtää niin sanotuista raskaista palveluista kevyempiin palveluihin, minkä odotetaan tuovan muun muassa kustannussäästöjä. Kehittäjäasiakkaat odottavat palveluilta ennen kaikkea ihmisten tasa-arvoisen kohtelun toteutumista ja sitä, että *palvelut ovat kaikille kunnasta riippumatta yhtä laadukkaita ja niiden saatavuus sekä saavutettavuus ovat turvattuja*. Kehittäjäasiakkaat odottavat tämän lisäksi, että *palveluihin liittyvää tietoa ja ohjausta löytyy jatkossa enemmän yhdestä keskitetystä paikasta*, jolla viitataan niin sanottuun yhden luukun -malliin.

Kehittäjäasiakkaat kuvasivat olevansa asiantuntijoita siinä, miten palveluita koskevat päätökset vaikuttavat heihin suoraan. Palveluita koskevilla päätöksillä voi olla moninaisia seurauksia palveluja käyttäviin ihmisiin, minkä vuoksi tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluihin tarvitaan enemmän. Pollit ja Bouckaert (2011, 145-146) toteavat teoksessaan, että asiakkaiden näkökulmaa palveluista on alettu selvittämään aktiivisemmin julkisessa hallinnossa. Teoksessaan tutkijat esittävät, että asiakkaiden aktiivisempaa roolia palveluissa on lisättävä, jotta jatkossa saataisiin entistä paremmin tietoa asiakkaiden kokemista palvelutarpeista ja vastaavasti voidaan myös lisätä asiak-

kaiden kokemaa tyytyväisyyttä palveluihin ja luottamusta julkista hallintoa kohtaan. Kehittäjäasiakkailta on kokemusta siitä, miten palvelut eivät välttämättä vastaa ihmisten todellisiin tarpeisiin. Tämän lisäksi palveluissa on saattanut ilmetä joitain sellaisia epäkohtia, joita ei syystä tai toisesta koeta oikeudenmukaisiksi. Näihin *epäkohtiin palveluissa halutaan puuttua ja myötävaikuttaa omalla osallisuudella*, jotta yhdessä hallinnon asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa löydettäisiin oikeanlaiset ratkaisut havaittuihin ja tiedostettuihin ongelmiin:

”Ehdottomasti haluan käydä näitä epäkohtia läpi ja selvittää mikä on se juttu missä mättää. Ja sen kun tietää missä mättää, niin pystyy myös vaikuttamaan siihen, että miten niitä asioita voidaan korjata.” (Kehittäjäasiakas)

Ajankohtaisena keskustelun aiheena yhteiskunnassamme on tuleva sote-uudistus, joka herättää ihmisissä monenlaisia kysymyksiä. Rantamäen (2017, 262) artikkelissa todetaan, että ihmiset ovat tulevasta sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevasta muutoksesta huolissaan ja haluavat osittain sen vuoksi olla enemmän mukana vaikuttamassa palveluihin. Syytä kiinnostukseen olla mukana kehittämässä palveluja kehittäjäasiakkaat selittävätkin *sote-uudistukseen liittyvällä muutoksen laajuudella ja sen aiheuttamilla yleisillä huolenaiheilla*. Kehittäjäasiakkaat kokevat, että he ovat saaneet mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, jotka tulevat koskettamaan ihmisiä tulevina vuosina. Kehittäjäasiakkaat haluavat nähdä tulevan muutoksen myös aitona mahdollisuutena parantaa palveluja ja lisäksi he haluavat omalla osallisuudellaan myötävaikuttaa siihen, että muutokseen ei liitettäisi välittömästi niin paljon negatiivisia olettamuksia. *Vaikuttamisen mahdollisuuden hyödyntäminen* kehittäjäasiakastoiminnan kautta koetaan merkittäväksi tekijäksi tai syyksi olla mukana yhdessä kehittämässä palveluja asiakaslähtöisemmiksi:

”Hyödynnetään se mahdollisuus mikä meillä on... Sote on niin iso muutos ja se tulee vaikuttamaan vielä vuosikymmeniä. Ja vaikuttaa suoraan meidän lapsiin. Niin kyllä sitä itse ajattelee, että haluaa vaikuttaa.” (Kehittäjäasiakas)

”Näen että tämä maakunnallisuus on mahdollisuus ja toivon että siihen tartutaan. Ei puhuttaisi uhkana... Koen että pitää yrittää osallistua ja pystyä tekemään jotain kerran on mahdollisuus siihen annettu. Jos et mitään yritä tai tee asioiden eteen, niin sitten on turha valittaa tai antaa palautettakaan. Kun suorastaan kutsutaan ja on kanavia, niin niitä pitäisi yrittää käyttää. Se mitä tulee niin aika sitten näyttää.” (Kehittäjäasiakas)

Kehittäjäasiakkaat kokevat, että asiakkaiden mukana ololle palvelujen kehittämisessä on todellista tarvetta. Kehittäjäasiakkaat haluavat palveluihin *asiakkaiden ääntä* enemmän mukaan. Kehittäjätyöntekijät olivat niin ikään yhtä mielisiä siitä, että asiakkaiden mukana ololle palvelujen kehittämisessä on tarvetta, jotta asioita pystyttäisiin tarkastelemaan enemmän asiakkaiden näkökulmasta, ja että hallinnon edustajat tulisivat paremmin tietoisiksi niistä asioista, joita asiakkaat palveluilta odottavat. *Palveluja voidaan parantaa asiakkaiden tarpeita paremmin vastaaviksi*, jos kehittämisessä ovat osallisina eri toimijat, joilla on asioista erilaisia näkemyksiä:

”Avoin asiakaskuuleminen on ainut keino. Tietysti täytyy myös kuunnella samalla tavalla työntekijöitä ja päättäjiä. Kaikkia näitä tarvitaan, jotta saadaan mahdollisimman kypsä päätöksenteko aikaiseksi. Kaikkia eri näkökulmia.” (Kehittäjäasiakas)

”...tietyllä tavalla ne asiat pysyisivät yksinkertaisempina. Ammatillisilla tahtoo olla se että lähdetään asioita miettimään liian monimutkaisesti. Jos asiakkaalla on hätä, niin ehkä sitä lähdetään rakentamaan jotenkin hirveän isoa kuviota sen asian ympärille. Kun siinä vois riittää se, että asiakas itse sanoisi mikä on se akuutein asia mihin sitä apua tarvitsee. Että se asiakkaiden kuuleminen on tärkeää silloin, että tietää miten ne itse sen asian kokee. Kuultaisiin enemmän sitä heidän toivetta ja näkemystä, niin saataisiin ne palvelut paremmin vastaamaan niitä tarpeita.” (Kehittäjätyöntekijä)

Joosten et al. (2016) artikkelin tutkimustuloksissa todetaan, että asiakkaiden osallisuutta lisäämällä palveluissa voidaan asiakkaiden tarpeet ja vastaavasti julkisen hallinnon palvelutarjonta saada kohtaamaan toisensa paremmin. Asiakkailta tämä kuitenkin edellyttää motivaatiota aktiiviseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen palveluissa. (Joosten et al. 2016, 236.) Kehittäjäasiakkaiden motivaatiot yhteistuottaa palveluja liittyy haluun hyödyntää omia kokemuksiaan palvelujen kehittämisessä. Asiakkailla voi olla pidemmältä ajalta kertynyttä kokemusta palvelujärjestelmän toimivuudesta sekä tuoretta tietoa ja näkemystä palveluista, mitä voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Asiakkaat myös haluavat saada itselleen *paremman ymmärryksen palveluista, palveluprosesseista ja palvelujärjestelmästä* kokonaisuudessaan. Asiakkaat kokevat, että mitä enemmän tietoa heille kertyy, sitä enemmän heillä on jatkossa keinoja vaikuttaa siihen, että palvelut muuttuisivat paremmiksi.

Kehittäjäasiakkailla *oman edun tavoittelu väistyy yhteisen hyvän saavuttamiseksi*. Yhteisen hyvän tavoittelemista on selitetty aikaisemmissa tutkimuksissa jopa tärkeimmäksi asiakkaiden motivaatiotekijäksi yhteistuottaa palveluja (kts. esim. Alford & Yates 2016, 171; Van Eijk & Steen 2014, 373; Brandsen & Helderma 2012, 170). Kehittäjäasiakkaan roolissa toimiminen ymmärretään keinoksi vaikuttaa palveluihin, jotka koskettavat monia ihmisiä. Erityisesti asiakkaiden omakohmaisilla tai läheisen negatiivisilla kokemuksilla on vaikutusta siihen, että halutaan parantaa palveluja, jotta myöhemmin muille muodostuisi niistä mahdollisimman positiivinen kokemus:

”Haluan saavuttaa sen, ettei kukaan muu myöhemmin joudu samanlaisten hölmöjen päätösten uhriksi... Kehittäjäasiakkaana täytyy ymmärtää, että ei tässä omiin asioihin vaikuteta, omien asioiden käsittelyyn. Kyse ei ole valituskanavasta vaan nimenomaan vaikutuskanavasta.” (Kehittäjäasiakas)

”Se on semmoinen halu auttaa ja halu tulla kuulluksi. Haluan omien ja ystävien kokemusten kautta vaikuttaa siihen, että muilla olisi jatkossa paremmin.” (Kehittäjäasiakas)

Kehittäjäasiakkailla on myös paljon hyvää sanottavaa käyttämistään palveluista, ja he haluavatkin kehittämisessä tuoda esiin ne asiat, jotka jo entuudestaan toimivat hyvin. *Toimivia asioita palveluissa halutaan oman osallisuuden myötä vahvistaa entisestään*. Asiakkaiden motivaatiota yhteistuottaa palveluja ei voida siis selittää ainoastaan sillä, että kaikki kokemukset palveluista olisivat automaattisesti huonoja, vaan myös hyväksi koetuilla tekijöillä on siihen suurta vaikutusta.

Tutkimustulosten mukaan kehittäjäasiakkaiden keskeisimmät motivaatiotekijät yhteistuottaa palveluja selittyvät aidolla halulla parantaa palveluja, ja tämän lisäksi he haluavat tuottaa omalla mukana olollaan hyvää myös muille palvelujen käyttäjille. Kehittäjätyöntekijät toivat esiin asiakkaiden mukana olon tärkeyden, jotta palveluita tuotettaisiin jatkossa enemmän asiakkaiden tarpeet huomioiden. Asiakkaiden aito kohtaaminen ja kuuleminen sekä erilaisten näkemysten huomioiminen koetaan tarpeellisena, jotta resurssit voitaisiin kohdentaa jatkossa entistä tehokkaammin ja suuremmin kohteisiin, joita asiakkaat palveluilta odottavat.

5.2.2. Luottamus tärkeänä tekijänä palvelujen yhteistuotannossa

Tärkeänä tekijänä palvelujen yhteistuotannon onnistumisen kannalta *tunnistettiin luottamus, jota rakennetaan yhteistuottajien välisessä vastavuoroisessa vuorovaikutussuhteessa*. Haastateltavien POSKE:n toimijoiden mukaan luottamusta saadaan aikaan *yhdessä luoduilla toiminnan pelisäännöillä sekä muodostamalla avoin, rehellinen ja toisiaan kannustava ja kunnioittava ilmapiiri*. *Luottamus toimii myös toimijoiden toimintaan sitouttavana tekijänä*. Yhteistuottajilta vaaditaan lisäksi *tietyntylaisia tietoja ja taitoja*, jotta he kykenevät toimimaan yhdessä tietyn päämäärän tavoittamiseksi ja toisaalta myös rakentamaan välttämättömän tärkeäksi koetun luottamuksellisen suhteen. *Toiminnan joustavuudella luodaan puolestaan mahdollisimman matalaa kynnystä toimijoiden mukaan lähtemiselle* palvelujen yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen. Toiminnan joustavuus vaikuttaa osaltaan myös luottamuksen lisäämiseen toimijoissa.

Luottamus ja avoimet suhteet eri toimijoiden välillä koetaan tärkeimmiksi tekijöiksi palvelujen yhteistuotannon onnistumisen kannalta myös aikaisemman tutkimustiedon perusteella (kts. Van Eijk & Steen 2014, 373). Luottamusta muodostetaan alkuun tutustumalla muihin yhteistuottajiin ja luomalla yhteisiä pelisääntöjä toiminnan perustaksi. Omien kokemusten jakaminen muille ei kuitenkaan ole aina helppoa. Luottamusta tarvitaan eri toimijoiden välillä, jotta jokaisen omakohtaiset kokemukset voisivat välittyä mahdollisimman aitoina muille:

”Kuitenkin ollaan tässä vapaaehtoisesti mukana. Ja jaetaan omaa kokemusmaailmaa ja yksityiselämään kuuluvaa, jota ei aina ole niin miellyttävä jakaa. Luottamusta siinä tarvii.” (Kehittäjäasiakas)

Yhteistuottajien välisen luottamuksen ollessa alkuun vasta rakenteillaan, voi toimijoissa herätä epä tietoisuutta siitä, miten avoimesti tulisi toimia suhteessa muihin. Luottamuksen puute voi aiheuttaa sen, että suhteessa ei uskalleta olla alkuun niin avoimia kuin olisi tarpeen. Luottamuksen rakentamiseen täytyykin suhteen alussa panostaa. *Yhdessä luoduilla pelisäännöillä* voidaan vaikuttaa positiivisesti siihen, että toimijat uskaltavat antaa oman panoksensa hyödynnettäväksi:

”Paljon silloin mietin kuinka avoin saa olla omien kokemusten kanssa... Että käytetäänkö sitä minun tietoa ja avoimuutta hyväksi. Vai pitääkö minun puhua ympäröivästä asioista, niin ettei tiedä onko ne minun vai toisen kokemus. Saanko minä käyttää toisen kokemusta omana? Täysi vaitiolovelvollisuus on, niin uskalsin lähteä mukaan.

Jos joku rikkoo vaitiolon, niin varmaan joutuu siitä sitten pois. Uskaltaa sanoa asioita, koska kellään ei ole lupaa viedä sitä ulkopuolelle. Sillä tavalla on se luottamus syntynyt.” (Kehittäjäasiakas)

Luottamuksen rakentamisessa tärkeäksi koetaan *avoin, rehellinen ja toisiaan kannustava ilmapiiri*. Tapaamiset kasvokkain ja asioista keskusteleminen *tasa-arvoiseksi koetussa, avoimessa ja vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa* yhteistuottajien kesken koetaan merkittäväksi. Luottamus nähdäänkin tärkeänä toimintaan sitouttavana tekijänä. Omia kokemuksia uskalletaan vapaasti jakaa ja kertoa muille, kun siihen saadaan rohkaisua muilta toimijoilta. Erityisesti *kehittäjätyöntekijöiden antama tuki* on tärkeää kehittäjäasiakkaille. Fledderusin (2015, 562) artikkelissa vastaavasti todetaan, että asiakkaiden saamalla tuella muilta yhteistuottajilta on aivan erityistä merkitystä luottamuksen rakentamisessa ja toimintaan sitoutumisessa.

Yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen vaaditaan sitoutumista kaikilta yhteistuottajilta. Kehittäjäasiakkaat ovat tiedostaneet sen, että palvelujen kehittämässä mukana oleminen vaatii sitoutumista, jotta yhdessä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa halutun mukaisesti. Kehittäjäasiakkaana toimiminen edellyttää laajan kokemuksen sijaan aitoa kiinnostusta ja halua olla mukana kehittämässä palveluja yhdessä hallinnon asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa. Kehittäjäasiakkaan antaman *panostuksen arvostaminen ja luottamus oman mukana olon tärkeydestä vaikuttavat toimintaan sitoutumiseen*. Kehittäjätyöntekijät ovat puolestaan pohtineet keinoja, joilla voidaan vaikuttaa kehittäjäasiakkaiden sitoutumiseen:

”...sitähän me joudutaan miettimään, että riittääkö se pelkästään, että heillä [kehittäjäasiakkailla] on innostusta ja halua. Ehkä vähän semmoinen pieni liekkikin siellä takana, mutta miten sen saisi pidettyä yllä. Varmaan se, että asiakas saa välittömästi palautteen siitä, että mikä on se heidän osallistumisen tulos siinä... ja että he tuntevat olevansa yksi tärkeä vaikuttajaporukka, ja että he ei ole yksin siinä. Tunnustetaan se heidän asiantuntijuus.” (Kehittäjätyöntekijä)

”Olennainen juttu on se että heille [kehittäjäasiakkaille] syntyy se tunne että se mitä he sanoo ja kertoo, niin se ihan oikeasti kuullaan ja kuunnellaan. Niiden asioiden eteen tehdään jotakin. Tokihan hankkeessa on se että meillä ei ole semmoista päätöksenteko-

mandaattia, että voidaan varmasti luvata jotakin. Mutta yritetään sitä motivaatiota ylläpitää sillä että on nämä säännölliset tapaamiset. Ja näkevät sitä prosessia miten se etenee.” (Kehittäjätyöntekijä)

Palvelujen yhteistuotannossa vaaditaan tietynlaisten *tietojen ja taitojen kehittymistä*, niin kehittäjäasiakkailta kuin myös kehittäjätyöntekijöiltä, mitä muun muassa Porter (2012,156) tuo esiin artikkelissaan. Onnistuneelta yhdessä kehittämiseltä ja luottamuksen rakentamiseksi vaaditaan erilaisia välttämättömiä *yhteistyötaitoja* kuten kykyä avoimeen kommunikointiin eri osapuolten kanssa, kompromissien tekemistä, kuuntelutaitoja sekä toisten ihmisten huomioimista ja kunnioittamista. Kehittäjäasiakkailta tulee olla tietynlaista *rohkeutta ja määrättyä valmiutta* lähteä mukaan kehittämään palveluja. Kehittäjäasiakkaiden tulee lisäksi ymmärtää mitä heiltä kehittämistyössä vaaditaan. Kehittäjäasiakkaat tarvitsevatkin *monipuolista tietoa* palveluista kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamiseksi. Tiedon saaminen tukee kehittäjäasiakkaita palvelujen kehittämisessä, kun he voivat tarkastella omia kokemuksiaan saatua tietoa vasten. Kehittäjäasiakkaiden tiedon tukeminen lisää heidän oppimistaan ja edesauttaa heidän osaamistaan. Kehittäjätyöntekijöillä on puolestaan tärkeä rooli tiedon välittäjinä ja mahdollistajina sekä asiakkaiden yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä tarvittavien taitojen kehittymisen tukijoina.

Jokaisen yhteistuottajan tuoma panostus palvelujen kehittämisessä koetaan arvokkaana asiana. Erilaisten näkemysten esittäminen koetaan tärkeänä, jotta asioista muodostuisi mahdollisimman monipuolinen ymmärrys. Yhteistuottajat ovat myös tiedostaneet sen, että asioista ei voida olla aina samaa mieltä. Asioista pitää kuitenkin pystyä keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti. Jaettuun päämäärään siitä, mitä tavoitellaan, päästään neuvottelun tuloksena. Palveluita koskevaa kritiikkiä täytyy myös kyetä ottamaan vastaan ja ymmärtää se toiminnan kehittämisen kannalta mahdollisuutena.

Yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen käynnistämiseksi on tärkeää muodostaa niin sanottu *matala kynnys* asiakkaiden mukaan lähtemiselle. Matalaa kynnystä luodaan sillä, että asiakkaiden osallistuminen on tehty mahdollisimman helpoksi ja kehittäjätyöntekijöihin on vaivatonta ottaa yhteyttä. Kehittäjätyöntekijät ottavat myös omalta osaltaan yhteyttä kehittäjäasiakkaisiin säännöllisin väliajoin. Toimiva yhteydenpito yhteistuottajien välillä koetaan tärkeäksi ja sen nähdään vahvistavan luottamussuhdetta entisestään:

”Aina kun olen jotakin asiaa soittanut ja kysynyt tai laittanut sähköpostia, niin kauhean hyvä mieli siitä jää. Että asioita selvitetään minun eduksi. Ja kyllä minusta tuntuu, että ne pitää meitä sen asian ytimenä.” (Kehittäjäasiakas)

”...yhteyttä täytyy pitää. Soittelen tässä välillä, vaikka mitään ei tapahdukaan. Että ne [kehittäjäasiakkaat] tietää että ne on olemassa ja heidän mielipiteet on tärkeitä.” (Kehittäjäyöntekijä)

Van Eijkin ja Steenin (2014, 374) artikkelissa tuodaan esiin, että hallinnon ammattilaisten tehtävänä on luoda palvelujen yhteistuotannolle niin sanottuja kannustumia, jotka houkuttelevat osapuolia yhdessä tekemiseen. Matalaa kynnystä kehittäjäasiakkaiden mukana ololle luodaan myös toiminnan *joustavuudella*, jonka näkisin eräänlaisena kannustimena. Kehittämistapaamiset voivat koostua erilaisista teemoista, joihin liittyvistä asioista on tarkoitus keskustella. Teemaryhmiin voi hakeutua omien mielenkiintojen ja kokemusten mukaan. Tapaamisiin voi myös osallistua etäyhteyden avulla, jos ei pääse paikan päälle. Kehittäjäasiakkaat kokevat positiivisena asiana ja osin myös luottamusta lisäävänä tekijänä sen, että muut yhteistuottajat ovat ymmärtäväisiä, jos kaikkiin tapaamisiin ei aina pääse mukaan. Toiminnan joustavuus tekee mukana olemisen ylipäättään mahdolliseksi kehittäjäasiakkaille:

”Semmoista myötätuntoa on ollut, että se on ollut mukavaa. Koskaan ei ole tullut semmoista, että pitää jotenkin selittää tai hävetä, tai että siitä tulee joku negatiivinen leima, jos ei aina pääse paikalle... Jos ei olisi näin joustavaa, niin olisin jäänyt pois.” (Kehittäjäasiakas)

”Jokainen voi osallistua oman mielenkiinnon ja jaksamisen mukaan, tai oman elämäntilanteen mukaan olla mukana. Ei jokainen voi päästä jokaiseen tapaamiseen. Se on sitä kehittäjäasiakkaan kunnioittamista, että on toisaalta tilaa, ja kunnioitetaan sitä panosta.” (Kehittäjäasiakas)

Tutkimustulokset osoittavat, että yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvan palvelujen kehittämisen onnistumiseksi vaaditaan toimijoilta luottamusta toisiinsa. Luottamus ja avoimet suhteet yhteistuottajien välillä ovat merkityksellisiä, jotta toiminnalle yhdessä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Avoimuutta tukee rehellinen keskustelu ja mielipiteiden vaihto asioista, joissa huomioi-

duiksi tulevat erilaiset näkökulmat. Toiminnasta jaettua päämäärää tuotetaan asioista neuvottelemalla. Kehittäjätyöntekijöillä on tärkeä rooli kehittäjäasiakkaiden palvelujen kehittämiseen vaadittavien tietojen ja taitojen tukijoina sekä mahdollistajina. Kehittäjäasiakkaiden sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti heidän kehittämiselle antamansa panostuksen arvostaminen ja heidän asiantuntijuutensa tunnustaminen. Kehittäjäasiakkaiden tuoma panos kehittämistyöhön koetaan itsessään arvokkaana asiana, ja kehittäjätyöntekijöiden näkökulmasta asiakkaat nähdään tärkeinä kumppaneina.

5.3. Palvelujen yhteistuotantoon liittyvät mahdollisuudet

Haastatteluissa tuli esiin mahdollisuuksia tai hyötyjä, joita yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä voidaan saavuttaa. Merkittävimpänä hyötynä nousi esiin *lisäarvon tuottaminen palveluissa, mikä mahdollistuu toiminnan moniäänisyyden myötä*. Palveluja yhdessä kehittämällä voidaan saada aikaan entistäkin *laadukkaampia ja toimivampia palveluja, jotka vastaavat paremmin ihmisten tarpeisiin. Avoin ja dialoginen vuorovaikutus taas vaikuttavaa positiivisesti toimijoiden välisiin ja kohtaamiin asenteisiin toisiaan kohtaan*.

Haastateltavien POSKE:n kehittäjätyöntekijöiden ja kehittäjäasiakkaiden mukaan yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä voidaan tuottaa erityisesti lisäarvoa palveluihin, mitä on esitetty myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Bovaird & Löffler 2012, 42-43). *Lisäarvon tuottaminen palveluissa kiinnittyy palvelujen koettuun laatuun*, mitä muun muassa Stenvall ja Virtanen (2012, 51) tuovat esiin teoksessaan. Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä yhdistyvät kaikkien mukana olevien toimijoiden näkemykset, mikä mahdollistaa sen, että asioita voidaan tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta. Kehittäjätyöntekijät ja muut yhteistuottajat saavat uusia palveluihin liittyviä ideoita suoraan palveluja käyttäviltä asiakkailta kuuntelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan avoimesti. Uusilla ideoilla voidaan tarkoittaa jotain sellaista asiaa, jota hallinnon edustajat eivät ole aikaisemmin osanneet ajatella palvelujen käyttäjien kannalta. Vastaavasti on voitu myös kokea, ettei hallinnon edustajilla ole ollut välttämättä tarpeeksi tietoa siitä, miten jotakin asiaa pitäisi lähteä muuttamaan. Haastateltavat totesivat, että usein riittäväksi voidaan kokea pelkästään jo se, jos muutetaan jotain pientä asiaa. Palveluissa ei siten aina ole kysymys suurista asioista, joihin tarvitsee puuttua asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi.

Kehittäjäasiakkailta saadaan arvokasta tietoa niistä palveluista, jotka koetaan tarpeellisiksi tai toisaalta tarpeettomiksi, mikä taas auttaa jatkossa kohdentamaan julkiset resurssit oikeisiin kohteisiin. Tämä voi tuoda puolestaan kustannussäästöjä ja lisätä toiminnan tehokkuutta, kun käytetään vain niitä palveluita, joille on todellista tarvetta ja siirretään samalla palveluiden painopistettä ennaltaehkäiseviin eli niin sanottuihin kevyempiin toimiin. Kehittäjäasiakkaat voivat tuoda esiin myös asioita, joiden edistämässä ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin yrityksistä huolimatta. Tästä esimerkkinä mainitaan muun muassa isän roolin edistäminen lasta ja perhettä koskevissa palveluissa. Yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämällä voidaan vaikuttaa palvelujen parempaan käytettävyyteen, toimivuuteen, kokemuksellisuuteen ja saatavuuteen. Ajankohtaisessa hankkeessa ikäihmisiä osallistamalla palvelujen yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen, saadaan palveluista arvokasta tietoa suoraan sellaisilta henkilöiltä, joiden ääntä ei vielä ole kuultu tarpeeksi. Ikäihmisten osallistamiselle palvelujen kehittämiseen nähdään olevan lisätarvetta myös kansainvälisen tutkimustiedon perusteella (Buffel 2018, 59).

Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä yhdistyvät kehittäjäasiakkaiden ja kehittäjäyöntekijöiden sekä muiden mukana olevien asiantuntijuudet. Asioista avoimesti keskustelemalla voidaan tunnistaa palveluihin liittyvät ongelmat ja tuottaa niitä koskevia ratkaisuja yhdessä. Tähän liittyy läheisesti myös näkemys vastuun jakamisen mahdollistumisesta julkiselta hallinnolta useammalle toimijalle, jolloin palveluista saadaan moniäänisempiä aikaisempaan verrattuna (Van Melik & Van der Krappen 2016). Moniäänisyys mahdollistaa puolestaan sen, että toimijat yhdessä tuottavat uusia hyviä toimintatapoja palveluihin:

”Kun asiantuntijat saavat palautetta, ne huomaa että tällöinenkin on turhaa, mitä me tällä. Voidaan se siirtää syrjään ja ottaa toinen tapa.” (Kehittäjäasiakas)

Kehittäjäasiakkaat toivat haastatteluissa esiin kokemuksiaan siitä, kuinka hallinnon edustajien kanssa tapahtuva avoin kohtaaminen sekä vuorovaikutteinen keskustelu lisäävät *molemminpuolisten toistensa ymmärrystä*. Kehittäjäasiakkaana toimiminen on lisännyt tietoa palveluista ja palveluprosesseista. Kehittäjäasiakkaat kuin myös kehittäjäyöntekijät saavat toisiltaan tarvitsemaansa tietoa palveluihin liittyvistä mahdollisuuksista sekä haasteista. Kehittäjäasiakkaiden mukaan palveluihin liittyviä muutoksia voidaan hyväksyä paremmin, kun he saavat itse olla mukana vaikuttamassa niihin. Tiedon jakaminen ja sitä kautta tapahtuva ymmärryksen muodostuminen vaikuttavat myös kehittäjäasiakkaiden *positiiviseen suhtautumiseen* hallinnon asiantuntijoita ja ammattilaisia kohtaan:

”... minun kokemusmaailmasta tämä on parantanut heidän [hallinnon asiantuntijoiden ja ammattilaisten] asemaa. Aikaisemmin olin kriittinen ja kun on ollut niitä huonojakin kokemuksia... Että meninkin ennakkoajatuksella, että katsotaan nyt sitten. Ja olikin myönteinen yllätys se [yhdessä tapahtuva palvelujen kehittäminen]. Ja ymmärtää sitä heidän arkeaan siellä, heidän näkökulmastaan hieman paremmin kuin aikaisemmin. Ja tietää miksi joku asia tapahtuu ja miksi ei. Jopa kiinnostaa tietää työntekijöiden näkökulmaa enemmän.” (Kehittäjäasiakas)

Kehittäjäasiakkaiden omakohtaisilla positiivisilla kokemuksilla, ja heidän antamallaan esimerkillään muille, voidaan innostaa myös muita palvelujen käyttäjiä aktiiviseen osallistumiseen palveluissa. Asiakkaiden mukana oleminen palvelujen kehittämisessä on vielä monille suhteellisen uutta ja vierasta toimintaa, minkä vuoksi ihmiset tarvitsevat siitä enemmän tietoa. Tämän lisäksi kehittäjäasiakkaat voivat välittää saamaansa palveluita koskevaa ajankohtaista ja luotettavaa tietoa läheisilleen ja tuttavilleen, mikä tukee ihmisten moninaisia tiedontarpeita.

Tutkimustulosten mukaan merkittävimpänä hyötynä, jota yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä voidaan saada aikaan, on lisäarvon tuottaminen palveluissa, mikä puolestaan kiinnittyy palvelujen koettuun laatuun. Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä voidaan ottaa huomioon monen eri toimijan näkemykset asioista ja tuottaa palveluja koskevia ratkaisuja yhdessä. Toiminnassa tärkeänä tunnistan asiakkaiden palvelutarpeiden ja julkisen hallinnon resurssien kohdentamisen toisiaan paremmin vastaaviksi.

5.4. Palvelujen yhteistuotannossa tunnistetut haasteet

Palvelujen yhteistuotantoon liittyviin haasteisiin on kiinnitetty tieteellisissä tutkimuksissa vähemmän huomioita kuin esiintyviin hyötyihin, jotka osataan tunnistaa haasteita helpommin (Bovaird & Löffler 2012, 45). Haastattelussa tuotiin esiin useita tärkeitä näkökulmia niihin haasteisiin, joita toimijat tunnistavat olevan tällä hetkellä julkisessa hallinnossa. Monipuolisen kuvan ja ymmärryksen saamiseksi keskeisistä ilmiöön liittyvistä haasteista, koin tarpeelliseksi haastatella POSKE:n kehittäjäasiakkaiden ja kehittäjätyöntekijöiden lisäksi myös kunnassa toimivia kehittäjätyöntekijöitä. Haastattelussa esille tulleet palvelujen yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen liittyvät *haasteet voidaan jaotella yksilöstä johtuviin, organisatorisiin ja kulttuurisiin tekijöihin.*

Yksilöstä johtuvat tekijät, jotka haastavat palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä, voidaan se-
littää *ajan rajallisuudella tai sen riittämättömyydellä*. Kehittäjäasiakkaat kokevat haasteena
omalle mukana ololleen arkeen kuten työhön ja perhe-elämään liittyvät kiireet. Kehittäjäasiak-
kailla on motivaatiota palvelujen yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen, ja he ovat toimintaan tietoi-
sesti sitoutuneita, mutta aika ei välttämättä riitä paneutua kaikkiin niihin toimintoihin, joihin olisi
mahdollista osallistua. Tämä edellyttää vastaavasti joustavuutta kehittäjätyöntekijöiltä. Tapaami-
sia pyritään esimerkiksi järjestämään sellaisina päivinä ja aikoina, jolloin mahdollisimman moni
osallistuja pääsee paikalle. Tapaamisiin voi myös osallistua etäyhteyden avulla, jolloin pitkät etäi-
syydet Lapin alueella eivät toimi osallistumisen esteenä.

Haastateltavat mainitsivat yhtenä keskeisenä haasteena niin sanottujen *heikoimmassa asemassa
olevien kuten erityisryhmiin kuuluvien henkilöiden osallistamisen* yhdessä tapahtuvaan palvelujen
kehittämiseen. Eri taustaisten ja eri kokemuksen omaavien ihmisten mukaan saaminen koetaan
tärkeänä, mutta moninäkökulmaisen joukon yhteen kokoaminen voi olla haasteellista. Palvelujen
yhteistuotantoa onkin kritisoitu aikaisemmissa tutkimuksissa siitä, että se mahdollistaa vaikutta-
misen vain niiltä, jotka muutenkin ovat yhteiskunnassa aktiivisia tai muuten vahvassa asemassa
(Vamstad 2012, 299). Tärkeää olisi kuitenkin kiinnittää huomiota myös niihin, joiden ääntä ei
vielä kuulla tarpeeksi tai ollenkaan.

Heikoimmassa asemassa olevilla voi olla arvokasta ja ajankohtaista tietoa palveluista, mitä voitai-
siin hyödyntää kehittämisessä. Vaarana on, että nämä näkökulmat jäävät kokonaan huomioimatta.
Näiden henkilöiden mukaan saamisen edellytyksenä on luoda mahdollisimman matalaa kynnystä
osallistumiselle, mitä voidaan toteuttaa esimerkiksi kutsumalla henkilöitä suoraan mukaan toimin-
taan. Heikoimmassa asemassa olevilta henkilöiltä voi kuitenkin puuttua tarvittavaa rohkeutta ja
vahvuutta sekä kykyä esittää muille omia kokemuksiaan ja näkemyksiään avoimesti, mitä kehittä-
jäasiakkaan roolissa toimimiselta edellytetään. Kehittäjätyöntekijä esitti lisäksi tärkeän näkemyk-
sen siitä, että työntekijät eivät voi edustaa tai tuoda esiin heikoimmassa asemassa olevien näke-
myksiä samalla tavalla kuin asiakas itse pystyisi siihen. Syynä tähän on se, että työntekijöiden
välittämälle tiedolle asiakkaiden kokemuksista ei anneta samanlaista painoarvoa kuin asiakkaan
itsensä esittämälle tiedolle:

”Jos työntekijä alkaa kehittämistilaisuudessa puhumaan sillä äänellä, että minä tiedän
että tällä asiakkaalla on tämä asia näin... Se jää vähän, että kaikillahan meillä on jotain

kosketuspintaa ja muuta... Mutta sitten kun sen sanoo itse se joka on sen kokenut, niin se otetaan vastaan. Äänitorvena toimiminen on hankalaa. Jos asiantuntijat esittää asiakasnäkökulmaa, niin se katsotaan että se on suodattunu jonku kautta. Tuohon kannattaisi tosissaan paneutua, että miten erityisryhmien ajatukset ja näkemykset tuodaan esille.” (Kehittäjätyöntekijä)

Haastatteluissa tuotiin esiin haasteita, jotka johtuvat *organisatorisista tekijöistä*. Haastateltavat tunnistivat yhdessä tapahtuvalle palvelujen kehittämisen vaateen *verkostosuhteiden hallinnalle*, jotta kehittämiseen tarvittavat osapuolet ja muut tärkeät tahot saadaan kohtaamaan toisensa ja toimimaan yhdessä. Eri osapuolten yhteen kokoaminen ei tapahdu hetkessä, vaan siihen tarvitaan aikaa sekä kykyä luoda ja muodostaa uusia toimijasuhteita. Verkostosuhteissa toimiminen voi luoda toimintaan kompleksisuutta.

Yhdessä tapahtuvalle palvelujen kehittämisen tunnistetaan tarve *toimiville rakenteille ja areenoille*, joissa toimia, sekä *muutosta julkisen hallinnon organisaatioiden nykyisiin toimintatapoihin, prosesseihin, johtamiseen ja kulttuuriin*. Tuurnaksen (2016, 88) väitöstyössä esitetään vastaavanlaisesti, että yhteistuotanto luo painetta muuttaa julkisen hallinnon organisaatioiden toimintatapoja, organisointia ja kulttuuria. Yhdessä tapahtuvalta palvelujen kehittämiseltä haastateltavat odottavat jatkuvuutta ja pysyviä yhdessä kehittämisen mahdollistavia rakenteita sekä asiakkaiden osallisuutta lisääviä toimintatapoja julkisen hallinnon organisaatioissa. Tästä hyvänä esimerkkinä mainitaan muun muassa asiakasraatitoiminta kunnan palveluissa, mille toivotaan jatkuvuutta ja pysyvyyttä. *Asiakasosallisuutta edistävien toimintatapojen ja -käytäntöjen implementointi eli käytäntöön vieminen ja niiden juurruttaminen julkiseen hallintoon ei ole itsestäänselvyys*, vaan paljon aikaa vievä ja eri toimijoiden vahvaa yhteistyötä vaativa tehtävä. Yhdessä tapahtuva palvelujen kehittäminen on vielä suhteellisen uudenlaista toimintaa, johon vasta totutellaan niin kansallisella mutta myös kansainvälisellä tasolla. Toimijoiden monipuolista tietoisuutta palvelujen yhteistuotannosta ja hyväksi todetuista käytännöistä on tarpeen lisätä paremman ymmärryksen muodostamiseksi (Van Melik & Van der Krappen 2016).

Haastattelut osoittivat sen, että palvelujen yhdessä tapahtuvan kehittämisen toimintamallit eli kehittämisen perustana olevat *toimintatavat voivat olla tahoista riippuen erilaisia, eivätkä käytännöt ole välttämättä vielä vakiintuneita kaikilla tahoilla*. Lisäksi voidaan todeta, *etteivät hyvät käytännöt välttämättä siirry automaattisesti sellaisinaan muille tahoille* hyödynnettäviksi. POSKE:n toi-

mintamalleihin perustuvassa yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä palveluja koskevaa ideointia toteutetaan eri toimijoiden kanssa niin, että asiakkaat ovat kehittämisen eri vaiheissa osallisina. Tästä poikkeavana käytäntönä voidaan esimerkkinä mainita haastatteluissa esille tulleet toimintatavat, joita voidaan toteuttaa paikallishallinnon tasolla. Palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että siinä mukana ovat asiakkaat ja toimintaa koordinoiva kehittäjätyöntekijä. Kehittäjätyöntekijä kokoaa yhteen asiakkaiden kanssa tuotetut ideat ja välittää tiedon eteenpäin johdolle ja muille työntekijöille. Tällöin suoraa kohtaamista asiakkaiden kanssa ei tapahdu kaikissa vaiheissa, vaan toiminnassa on tunnistettavissa ikään kuin yksi ylimääräinen vaihe, jossa asiakkaat eivät enää ole osallisina.

Yhdessä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan erinäisten hankkeiden myötä. Yleisenä toiveena on, että asiakkaiden mukana oloa palveluissa lisätään ja vahvistetaan entisestään, ja että näistä toimintatavoista muodostuisi pysyviä. Pelkona on, että asiakkaiden osallisuutta edistäviä toimintoja lisätään, mutta lopputulema kuitenkin on se, että asiakkaiden asiantuntijuutta ei hankkeiden päättymisen jälkeen enää hyödynnetä, eikä heidän antamansa panos siirry käytännön palveluihin. Eräänä haasteena mainitaankin *toiminnan vaikuttavuuteen liittyvät näkökulmat*. Kehittäjäasiakkailla voi herätä kysymyksiä siitä, onko heidän vaikuttamisensa todellista, ja johtaako heidän mukana olonsa hyödyntäminen tosiasiallisiin toimiin palveluissa:

”Pelkään ja toivon että ei kävisi niin että taas oli yksi hanke joka tuli ja meni... Eräänlainen kauhuskenaario olisi että tällaisia kehittäjäasiakkuuksia kehitetään ja kerätään tietoa ja myöhemmin huomataan että ei millään tavoin missään näy. Ollaan täsmälleen samassa tilanteessa kuin aiemmin. Se olisi surullista. Toivon että on todellista se meidän vaikuttaminen. Eikä vaan kirjaamista ja lisää dokumentaatiota. Että näkyisi käytännössä nämä tuotetut ideat.” (Kehittäjäasiakas)

”Toivon että homma ei lopu kuin seinään, vaan kun on olemassa näitä ihmisiä [kehittäjäasiakkaita], että se siirtyy ja säilyy ja jatketaan kehittäjäasiakkaiden kanssa kehittämistä. Ja tehtäisiin moniammatillista yhteistyötä enemmän.” (Kehittäjäasiakas)

Palvelujen tuottamis- ja järjestämisvastuulla olevat tahot kuten kunnat päättävät viimekädessä siitä, mitä palveluita koskevia uusia toimintamalleja tai ratkaisuja on tarkoitus ottaa käyttöön, ja missä laajuudessa niitä hyödynnetään. Hankkeiden tarkoitus ja tavoitteet määrittävät puolestaan sitä, mitä palveluja lähdetään ylipäätään kehittämään yhdessä, ja mitä toiminnalla halutaan saada

aikaan. Yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä aikaansaadut *tuotokset voivat muutenkin näyttäytyä palveluissa vasta pidemmän ajan kuluttua*, minkä vuoksi on vaikea ennustaa etukäteen sitä, millaista vaikutusta yhdessä kehittämisellä saadaan aikaan.

Haastateltavat tunnistivat lisäksi haasteita, jotka johtuvat *kulttuurisista tekijöistä. Suhtautuminen asiakkaiden mukana oloon ja sen lisäämiseen palveluissa vaihtelee toimijoissa*. Kehittäjätyöntekijät kokevat olevansa aivan erityisessä asemassa, koska he saavat toimia yhdessä asiakkaiden kanssa ja he näkevät asiakkaiden mukana olon palveluissa tärkeänä. Ilman asiakkaiden mukana oloa, ei palveluja voida kehittää niin, että asiakkaiden moninaiset tarpeet tulisivat huomioiduiksi tai ymmärretyiksi. Palvelujen kehittäminen ei voi kehittäjätyöntekijöiden mukaan koostua vain yhdestä näkökulmasta, vaan niissä tulee yhdistyä monta eri näkökulmaa. Kehittäjätyöntekijän tehtävänä on huolehtia siitä, että tapaamisissa kaikkien osapuolten näkemykset tulevat tasapuolisesti huomioiduiksi.

Haastateltavilla on kokemusta tai tietoa siitä, kuinka esimerkiksi kunnissa johto- ja työntekijäta-soilla *voi esiintyä suoranaista pelkoa tai epäluuloa* asiakkaiden mukana oloa kohtaan. Jotkut tahot tai toimijat eivät välttämättä näe asiakkaiden mukana oloa palveluissa tarpeellisena tai sille ei koeta olevan tarpeeksi aikaa, kun taas jotkut toimijat ovat asiaa kohtaan avoimia. Epäluulojen nähdään johtuvan siitä, että asiakkaiden mukana oloon palveluissa ei olla vielä tarpeeksi totuttuja, tai toimijat eivät ole tarpeeksi tietoisia siitä, mitä yhdessä kehittämisellä voidaan saada aikaan, tai miten sitä edes voidaan toteuttaa sujuvasti. Asiakkaiden osallistamisessa palvelujen kehittämiseen tai tuottamiseen ollaan vielä niin sanotusti lapsen kengissä, millä tarkoitetaan sitä, että *asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttaminen käytäntöön on vasta alkutekijöissään*. Tästä johtuen kaikki eivät osaa ajatella asiakkaita tasavertaisina kumppaneina, mikä taas toimii olennaisena tekijänä yhdessä tapahtuvalle palvelujen kehittämiselle ja sen onnistumiselle. Perinteisistä hierarkkisista asetelmista johtuen, asiakkaat on totuttu näkemään erilaisessa roolissa, kuin mitä esimerkiksi kehittäjäasiakkaat edustavat.

Haastatteluiden perusteella asiakkaiden palveluissa mukana oloon liitettävät pelot voivat johtua siitä, että työntekijät saattavat kokea sen *ammattitaidon arvostelemisen mahdollistavana tekijänä*. Työntekijöissä voi esiintyä pelkoa siitä, että heidän osaamisensa tulee liian läpinäkyväksi, mikä taas mahdollistaa arvostelemisen kohteeksi joutumisen, mikä kuitenkin ei ole toiminnan tarkoituksena. Tutkimuksessani ei esitetty näkemyksiä siitä, että johdon tai työntekijöiden kokemat pelot

liittyisivät siihen, että he voisivat menettää perinteisen totutun valta-asemansa palveluissa, toisin kuin on esitetty joissain aikaisemmissa tutkimuksissa (kts. esim. Bovaird & Löffler 2012, 47).

Kehittäjätyöntekijöiden ajatuksena on, että pelkojen ja epäluulojen voittamiseksi, asiakkaiden kanssa kasvokkain tapahtuvaa avointa kohtaamista esimerkiksi kuntien johto- ja työntekijätasojen osalta tarvitaan enemmän. *Johdon ja työntekijöiden osallisuuden lisäämiselle palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä nähdään muutenkin olevan tarvetta*, sillä tällä hetkellä sen todetaan olevan vielä vähäistä. Kehittäjätyöntekijöillä on kokemusta siitä, kuinka asiakkaiden kanssa yhdessä tapahtuva kehittäminen on antoisaa, ja kuinka se parhaimmillaan tuottaa molemminpuolista hyötyä. Teoria sosiaalisesta markkinoinnista perustuu näkemykseen siitä, että sen keinoilla pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Sosiaalisen markkinoinnin keinoja hyödyntämällä voidaan tuottaa yhteiskunnallista hyvää laajemmin. (Lee & Kotler 2016, 8.) Sosiaalisen markkinoinnin keinoilla voidaan tarkoittaa tapaamisia ja tilaisuuksia, joissa osapuolet kohtaavat toisensa ja rakentavat toimivaa keskusteluyhteyttä toistensa välille. Osapuolten välistä avointa kohtaamista ja rehellisestä keskustelusta tarvitaan, jotta ihmiset itse oivaltaisivat asiakkaiden palveluissa mukana olemisen tärkeyden ja merkityksen:

”Viranhaltijoiden pitäisi ymmärtää, että mitä tämä tarkoittaa, että tämä ei ole rakettitiedettä. Ja sitten että pelko pois, että katsellaan mitä tässä voitaisiin tehdä yhdessä. Ei olisi sitä asetelmaa, että on viranomaiset ja on asiakkaat, vaan että on tahot ja on mallit, ja yhdessä voidaan kehittää asioita.” (Kehittäjätyöntekijä)

Asiakkaiden mukana olo tulisi nähdä voimavarana ja laajempina mahdollisuutena julkiselle hallinnolle. Toimijoiden positiivisilla kokemuksilla ja yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen näkyväksi tekemisellä voidaan edesauttaa asiakaslähtöisen ja asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin mieltämisessä ja hyväksymisessä. Muutokset voivat toisinaan herättää eri toimijoissa pelkoa ja vastustusta, ja toimijoiden osalta voi ilmentyä suoranaista muutosvastarintaa. Muutoksen kohtaamiseksi tarvitaan tehokasta ja monipuolista viestintää, joka tukee ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä, ja se voi motivoida ihmisiä ajattelemaan muutos uudenaikaisena mahdollisuutena. Viestintä voidaan ymmärtää vuorovaikutuksena, jota tapahtuu yksilöiden, ryhmien ja systeemien välillä. (Juholin 2013, 23, 396.)

Kehittäjätyöntekijän roolissa toimimisen koetaan mahdollistavan asiakkaiden kohtaamisen tasa-arvoisina kumppaneina. Kehittäjätyöntekijät omaksuvat itselleen uudenlaisen roolin, joka ei määrittele henkilöä samaan tapaan kuin perinteinen asema ja rooli hallinnossa, mikä koetaan osittain helpottavana tekijänä. Kehittäjätyöntekijöiden uuden roolin myötä, kehittäjäasiakkaat uskaltavat esittää mielipiteitään rohkeasti ja kokevat olevansa tasavertaisessa asemassa muiden toimijoiden kanssa. *Perinteiset totutut hierarkkiset asetelmat* voivat vaikuttaa siihen, että esimerkiksi viranhaltijoiden kanssa kohtaaminen voidaan kokea ongelmallisena asiakkaiden näkökulmasta. Hallinnon asiantuntijoilta ja ammattilaisilta vaaditaan *uudenlaisen roolin omaksumista* kehittämistyössä, mitä myös Tuurnas (2016, 89) tuo esiin väitöstyössään. Toimijoiden tulisi ymmärtää, että palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä hallinnon edustajat eivät enää toimi ainoina asiantuntijoina, vaan he voivat toimia erilaisissa tehtävissä kuten toimintojen koordinoijina, mikä tuo muutosta heidän perinteisiin rooleihinsa. Esille tuotiin myös näkemys siitä, että kohtauksia voitaisiin helpottaa siten, että työntekijöiden ja asiakkaiden välillä ei ole aikaisempaa muodostunutta asiakassuhdetta, vaan toimijat kohtaisivat toisensa kehittämistyössä entuudestaan toisillensa tuntemattomina.

Tutkimustulosten perusteella palvelujen yhdessä tapahtuvaan kehittämiseen liittyvät haasteet ovat moninaisia. Aikaisemmissa tutkimuksissa haasteisiin on kiinnitetty vähemmän huomioita kuin saavutettaviin hyötyihin, minkä vuoksi koen haasteiden monipuolisen tarkastelemisen tutkimuksessa erityisen tärkeänä. Asiakkaiden osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseksi palveluissa, tarvitaan asiakaslähtöisen ja asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin sekä toimintatapojen vahvempaa juurruttamista käytännön tasolle, missä ollaan vasta hyvin aikaisessa kehitysvaiheessa myös aikaisemman tutkimustiedon perusteella (kts. Tuurnas 2016, 90). POSKE:ssa työstetyissä asiakkaiden osallistamisen ja yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen tavoissa ollaan edelläkävijöitä.

Yhdessä tapahtuvalle palvelujen kehittämiselle tunnustetaan tarvittavan jatkuvuutta ja pysyvät rakenteet, joissa asiakkaiden mukana olo toteutuu. Asiakkaiden palveluissa mukana olo on suhtautuminen kuitenkin vaihtelee toimijoissa. Jotkut toimijat eivät koe asiakkaiden mukana oloa palveluissa tarpeellisena tai siihen liitetään muita epäluuloja. Suhtautumisen taustalla arvellaan olevan eri syistä johtuvia pelkoja. Esimerkiksi kuntien johtoon ja työntekijöihin lukeutuvien henkilöiden osallisuuden lisäämistä palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä tarvitaan. Asiakkaiden avoin kohtaaminen ja rehellinen keskustelu lisäävät toimijoiden parempaa ymmärrystä toisiaan

kohtaan. Toimijoilta vaaditaan kehittämistyössä uudenlaisen roolin omaksumista, jotta asiakkaat voidaan kohdata tasaveroisina kumppaneina.

5.5. Kolmannen sektorin rooli palvelujen yhteistuotannossa

Haastatteluissa tuotiin esiin kolmannen sektorin organisaatioiden kuten *järjestöjen merkitys ja rooli* palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä. Asiakkaiden mukana olon lisäksi kolmannen sektorin organisaatioiden rooli nähdään tärkeänä ja tarpeellisena osana palvelujen kehittämisprosessissa. Kolmannen sektorin organisaatioilla voidaan tarkoittaa yksityisen ja julkisen sektorin sekä perheiden väliin jäävää yhteiskunnallista sektoria, jonka tunnuspiirteitä ovat voittoa tavoittelemattomuus ja toiminnan yhteiskunnalliset, sosiaaliset tai yhteisön hyvinvointia edistävät tavoitteet (Pihlaja 2010, 21). Kolmannen sektorin organisaatioiden edustajat ovat tiiviisti mukana kehittämässä palveluja ajankohtaisissa hankkeissa yhdessä POSKE:n kehittäjätyöntekijöiden, kehittäjäasiakkaiden sekä muiden julkiseen hallintoon kuuluvien toimijoiden kanssa. Ne myös osallistuvat ajankohtaisiin hankkeisiin liittyvien erilaisten tapahtumien järjestämiseen. Kolmannen sektorin organisaatioissa voidaan myös tarjota esimerkiksi kokemusasiantuntijakoulutusta, ja *kokemusasiantuntijat* voivat olla mukana palveluja kehittämässä.

Järjestöjen antama panos yhdessä tapahtuvalle palvelujen kehittämiselle nähdään arvokkaana, koska järjestöissä toimivilla on paljon tietoa ihmisten kokemista palvelutarpeista ja ne lähtevät mielellään mukaan erilaisiin toimintoihin palveluiden järjestämiseksi. Järjestöissä perehdytetään ja koulutetaan vapaaehtoistyöntekijöitä erilaisiin tehtäviin sekä ylläpidetään vertaistukitoimintaa. Osalla haastateltavista kehittäjäasiakkaista on kokemusta järjestöjen toiminnasta esimerkiksi vertaistukijan roolissa toimimisesta. Järjestöt voivat toimia myös palvelutuottajan roolissa ja ne voivat toimia esimerkiksi kuntien kumppaneina julkisten palveluiden tuottamiseksi. Tällä viitataan julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden välisiin erilaisiin yhteishallinnan (co-governance) järjestelyihin, joita voidaan toteuttaa esimerkiksi ikääntyville suunnatuissa palveluissa (Tsukamoto 2012, 285). Hyvänä esimerkkinä tästä mainittiin ikäihmisille suunnattu ulkoiluapupalvelu, jota voidaan toteuttaa vapaaehtoistoimintana. Palvelun kehittäminen ja sen testaaminen käytännössä tapahtui yhdessä julkisen hallinnon edustajien, asiakkaiden ja järjestötoimijoiden kanssa.

Kolmannen sektorin organisaatioille on kertynyt aikaisempaa kokemusta asiakkaiden osallistamisesta palvelutoimintaan. Kokemusasiantuntijatoiminnan juuret ovat kolmannen sektorin vertaistukitoiminnassa (Hietala & Rissanen 2015, 13). Kolmannen sektorin organisaatioissa tarjotaan kokemusasiantuntijakoulutusta. Kokemusasiantuntijoilla on omakohtaista kokemusta esimerkiksi jostain vaikeasta elämäntilanteesta, ja he voivat toimia vertaistukijoina tai olla mukana kehittämässä ja tuottamassa julkisia palveluja paremmin palvelujen käyttäjien tarpeita vastaaviksi. Vastaavanlaista toimintaa on harjoitettu jo pidempään Iso-Britanniassa, mistä on saatu hyviä kokemuksia (kts. esim. Löffler 2009, 227).

Asiakkaan aseman vahvistamiseksi, voidaan kokemusasiantuntijoita osallistaa palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen sekä arviointiin. Haastateltavana olleelle kokemusasiantuntijalle oli kertynyt monipuolista kokemusta palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa mukana olemisesta. Hän on ollut mukana eri tahojen kuten POSKE:n sekä kunnan eri projekteissa ja hankkeissa. Häntä on usein pyydetty kertomaan omaa tarinaansa muille ja puhumaan seminaareissa omakohtaisista kokemuksistaan sekä lisäksi hän on ollut mukana kouluttamassa hallinnon ammattilaisia siinä, miten asiakkaat tulisi kohdata asiakaslähtöisemmin käytännön työssä. Kehittäjäasiakkaan roolissa, kuten kunnan palveluissa asiakasraadin jäsenenä toimiminen, edellyttää hänen kokemuksensa mukaan tuoretta tietoa ja näkemystä palveluista, jotta tehtävästä suoriutuminen onnistuu. Hänelle on muodostunut vahva tunne siitä, että asiakkaiden aseman vahvistamiselle on todellista tarvetta ja asiakkaiden asiantuntijuutta tulisi hyödyntää julkisissa palveluissa nykyistä enemmän:

”Se että tulee se asiakkaan näkökulma, niin se on niin erilainen kokemus ja tietopohja siihen. Ammattilaisten kanssa tulee täydellinen paketti. Kyllä toivottavasti tulee jatkossa vielä kehittymään, että meitä [asiakkaita] kuunnellaan, ja uskon että siihen suuntaan ollaan menossa.” (Kokemusasiantuntija)

Haastatteluissa esille tullut yleinen näkemys on, että järjestöt ovat toimijoita, jotka tarttuvat uusiin haasteisiin innolla ja lähtevät mielellään mukaan yhdessä kehittämään palveluja asiakkaiden ja julkisen hallinnon edustajien kanssa. Kolmannen sektorin organisaatioiden ja kuntien väliselle yhteistyölle nähdään kuitenkin olevan kehittämisen tarvetta. Yhteistyön esteenä tunnistetaan esimerkiksi joidenkin kuntatoimijoiden suhtautuminen järjestöjen kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. Jotkut toimijat eivät näe järjestöjen toimintaa tarpeeksi suunnitelmallisena, tai ne eivät koe järjestöjä muuten luotettavana yhteistyökumppanina. Haastateltavilla on kuitenkin kokemusta siitä, kuinka järjestötoimijoilla voi olla toimintansa perustana hyvät suunnitelmat, ne toimivat tavoitteellisesti

ja tiedostavat myös sen vastuun, jota esimerkiksi yhdessä tapahtuva palvelujen kehittäminen tuo mukanaan.

Tulevassa maakunta- ja sote-uudistuksessa järjestöjen rooli halutaan turvata. Järjestöjen yleishyödyllinen toiminta ja vertaistuki halutaan sisällyttää maakunnan lakisäätöisiin strategioihin ja julkiseen palvelulupaukseen. (”Järjestöjen rooli sote- ja maakuntamallissa” 2018.) Maakunta- ja sote-uudistus on kuitenkin herättänyt huolestuttavia kysymyksiä siitä, miten käy järjestöjen toiminta-avustuksille jatkossa. Erityisasiantuntija Tervosen (2018) mukaan on olennaista kirjata järjestöjen rahoituskysymykset maakuntien palvelustrategioihin. Maakunnissa kuntien ja järjestöjen välisiä yhteistapaamisia on jo hankkeiden myötä järjestetty, ja niissä on voitu todeta, että kunnilla näyttäisi olevan halukkuutta jatkaa järjestöjen toimintaedellytysten tukemista järjestöavustuksina ja tiloja tarjoamalla. Särkelän väitöskirjassaan (2016) todetaan, että kuntien ja järjestöjen kumppanuus on muuttunut ostopalvelusuhteeksi. Hänen mukaansa järjestöjen yleishyödyllistä, voittoa tavoittelematonta luonnetta ei ole riittävässä määrin tunnustettu. Hallituksen sote-uudistuksessa tekemät linjaukset julkisten palvelujen yhtiöittämisveloitteesta merkitsevät sitä, että julkiset palvelut ovat samassa asemassa yksityisen sektorin tuottamien palvelujen kanssa. Särkelän mukaan järjestöjen tuottamien yleishyödyllisten palvelujen turvaamista ei ole pohdittu uudistuksessa riittävästi. Hän huomauttaakin, että sosiaali- ja terveysjärjestöillä on ollut erittäin tärkeä merkitys suomalaisen hyvinvointijärjestelmän uudistajana, kehittäjänä ja sosiaalipalvelujen tuottajana. (Särkelä 2016, 345-346.)

Tutkimustuloksissa tuotiin esiin kolmannen sektorin organisaatioihin lukeutuvien tahojen kuten järjestöjen merkitys palvelujen yhteistuotannossa. Kolmannen sektorin organisaatioilla on aikaisempaa kokemusta siitä, miten asiakkaita voidaan ottaa mukaan palveluihin, ja tämän lisäksi ne ovat erilaisille yhteistyöjärjestelyille avoimia. Järjestöjen edustajat toimivatkin tiiviisti mukana kehittämässä palveluja yhdessä POSKE:n kehittäjätyöntekijöiden, kehittäjäasiakkaiden ja muiden hallinnon edustajien kanssa ajankohtaisissa hankkeissa. Yleisesti ottaen kolmannen sektorin organisaatioiden merkitys tunnustetaan, mutta tuleva maakunta- ja sote-uudistus herättää huolenaiheita muun muassa niiden rahoitukseen liittyvissä kysymyksissä ja tulevaisuuden toimintaedellytyksissä, kun yksityisen sektorin organisaatiot vahvistavat asemaansa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kolmannen sektorin organisaatioissa tarjotaan muun muassa kokemusasiantuntijakoulutusta. Kokemusasiantuntijana toimiminen mahdollistaa asiakkaan aseman vahvistamisen julkisissa palveluissa. Kokemuksellinen asiantuntijuus näyttäytyykin monipuoliselta, koska kokemusasiantuntijat

voivat toimia hyvin erilaisissa rooleissa ja antaa monin eri tavoin oman panoksensa julkiseen palvelutoimintaan hyödynnettäväksi.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Yhteenveto tutkimustuloksista

Palvelujen yhteistuotannon toimintatavoilla ja -käytännöillä tarkoitan yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen toteuttamisen tapoja, joita on työstetty POSKE:ssa. Hyvät käytännöt kuvaavat tutkimuksessa niitä tapoja, jotka lisäävät asiakkaiden osallisuutta palveluissa. Käytössä olevat toimintatavat pohjautuvat toimintamalleihin, joiden perusteella palvelujen yhdessä tapahtuvaa kehittämistä toteutetaan hankkeissa ja verkostomaisissa suhteissa eri toimijoiden kanssa. Palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä on tunnistettavissa eri vaiheita, joista kehittämisprosessi muodostuu (kts. Niskala & Kirjavainen 2018, 14). Palvelujen kehittämisen vaiheet koostuvatkin valmistelusta ja rekrytoinnista, varsinaisesta toiminnasta eli palvelua koskevasta ideoinnista ja yhteissuunnittelusta, palveluratkaisujen kokeilusta eli testaamisesta sekä toiminnan arvioinnista ja palautteenannosta. POSKE:ssa palvelumuotoilun menetelmien käyttäminen koetaan hyödyllisenä, koska se tuo asiakkaan suunnittelun keskiöön. Palveluprosessin avaaminen kohta kohdalta yhdessä asiakkaan kanssa auttaa tunnistamaan ne tekijät, joihin tulee puuttua paremman palvelukokemuksen muodostamiseksi. Yhdessä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa tuotetaan myös ne ratkaisut, joilla palveluja voidaan parantaa.

Haastateltavina toimineet POSKE:n kehittäjätyöntekijät ja kehittäjäasiakkaat esittivät näkemyksiään siitä, että käytössä olevat toimintatavat palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä koetaan toimivina ja niiden nähdään lisäävän asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Kehittäjäasiakkaat kokevat, että heidät nähdään arvokkaina toimijoina, heidän mukana oloonsa suhtaudutaan vakavasti ja he kokevat olevansa tasavertaisessa asemassa suhteessa muihin toimijoihin. Kehittäjätyöntekijät puolestaan kokevat kehittäjäasiakkaat tärkeinä kumppaneinaan kehittämistyössä (kts. Arnsteinin malli 1969, 216-217; Castelnovo 2016, 104). Kehittäjäasiakkailla heräsi kysymyksiä kuitenkin siitä, miten heidän antamaansa panostusta hyödynnetään hankkeiden päättymisen jälkeen, ja millaista vaikutusta heidän mukana olollaan on palveluihin. Enemmän kokemusta omaavan kehittäjäasiakkaan näkemys on, että toiminnalla näyttäisi olevan nykyisin enemmän todellista vaikutusta kuin aikaisemmin. Avainasemassa tässä ovat kuitenkin organisaatiot, joiden toimivaltaan palvelut kuuluvat, ja jotka myös päättävät siitä, mitä uusia palveluita koskevia ratkaisuja viedään käytäntöön, ja missä laajuudessa niitä toteutetaan.

Palvelujen yhteistuotannossa toimivilla lähtökohdilla tarkoitan niitä oleellisia tekijöitä, jotka toimivat yhdessä tapahtuvan kehittämisen onnistumisen edellytyksinä. Palvelujen yhteistuotannon onnistumisen edellytyksenä on, että toimijat ovat halukkaita toimimaan yhdessä. Tutkimustulosten mukaan haastateltavien POSKE:n toimijoiden motivaatiotekijät yhteistuottaa palveluja selittyvät kehittäjäasiakkaiden aidolla halulla parantaa palvelujen laatua ja niiden saatavuutta. Kehittäjäasiakkaat perustelevat mukaan lähtemistään lisäksi oman edun tavoittelemisen sijaan yhteisen hyvän tuottamisella. Näitä edellä mainittuja tekijöitä on tuotu esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Pestoff 2012a, 20; Alford & Yates 2016, 171). Kehittäjäasiakkaiden positiiviset ja negatiiviset palvelukokemukset toimivat niin ikään selittävinä tekijöinä sille, miksi he halusivat lähteä mukaan kehittämään palveluja yhdessä hallinnon edustajien kanssa. Kehittäjäasiakkaat haluavat oman osallisuutensa myötä lisätä ymmärrystään ja tietoisuuttaan palveluista ja palveluprosesseista. Keskeisenä motivaatiotekijänä mainittiin lisäksi vaikuttamisen mahdollisuuden hyödyntäminen, mitä heille on tarjottu. Kehittäjätyöntekijät kertoivat näkemyksensä siitä, miksi asiakkaita tarvitaan mukaan kehittämään palveluja. Yhteneväinen näkemys oli se, että asiakkaiden näkemyksille on todellista tarvetta, jotta palveluihin liittyvät tarpeet ja palveluiden tarjonta saataisiin paremmin kohtaamaan toisensa (kts. myös Joosten et al. 2016, 236).

Palvelujen yhteistuotannon onnistumisen edellytyksenä haastateltavat POSKE:n kehittäjätyöntekijä ja kehittäjäasiakkaat tunnistivat niin ikään luottamuksen, jota ilman toimijat eivät voi sitoutua yhdessä tekemiseen. Luottamus ja avoimuus toimivat tärkeinä tekijöinä palvelujen yhteistuotannon onnistumiselle myös aikaisemman tutkimustiedon perusteella (Van Eijk & Steen 2014, 373; Hossein et al. 2013, 61). Kehittäjäasiakkaiden asiantuntijuuden tunnustaminen, tuen saaminen muilta yhteistuottajilta ja heidän antamansa panostuksen aito arvostaminen lisäävät luottamusta hallinnon edustajia kohtaan, mikä taas vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Luottamusta rakennetaan toimijoiden välisessä avoimessa ja dialogisessa vuorovaikutuksessa. Palvelujen yhteistuotannossa toimijoilta vaaditaan lisäksi tietynlaisia tietoja ja taitoja, jotta yhdessä tekeminen onnistuu halutun mukaisella tavalla, ja joita myös tarvitaan luottamuksen rakentamisen kannalta. Kehittäjätyöntekijöiden rooli asiakkaiden tietojen ja taitojen kehittymisen tukijoina ja mahdollistajina korostuu. Toiminnan joustavuus ja mahdollisimman matalan kynnyksen luominen palvelujen kehittämiseen mukaan lähtemiselle toimivat tekijöinä, jotka osaltaan vaikuttavat toiminnan onnistumiseen ja luottamuksen lisäämiseen toimijoissa.

Tutkimustuloksissa esitetyt palvelujen yhteistuotannolla saavutettavat mahdollisuudet tai hyödyt liittyvät erityisesti lisäarvon tuottamiseen palveluissa (kts. myös Bovaird & Löffler 2012, 43; Van

Melik & Van der Krappen 2016). Palvelujen laatua voidaan parantaa, jos kehittämisessä osallisina ovat eri toimijat, joilla on palveluista erilaisia näkemyksiä. Julkisen hallinnon rajallisia resursseja voidaan siirtää sujuvammin toimintoihin, joille on todellista tarvetta, kun hallinnon edustajilla on enemmän tietoa siitä, mitä asiakkaat palveluilta tarvitsevat. Toimijoiden toistensa avoin kohtaaminen ja asioista vuorovaikutteisesti keskusteleminen vaikuttavat myös positiivisesti siihen, että toimijoiden toistensa välinen ymmärrys ja asenteet toisiaan kohtaan paranevat.

Tutkimustuloksissa esille tulleet palvelujen yhteistuotantoon liittyvät haasteet johtuvat yksilöllisistä, organisatorisista ja kulttuurisista tekijöistä. Monipuolisen ymmärryksen muodostamiseksi keskeisistä ja yleisistä yhteistuotantoon liittyvistä haasteista julkisessa hallinnossa, koin tarpeelliseksi haastatella myös kunnassa toimivia kehittäjätyöntekijöitä. Keskeisimpinä haasteina mainittiin organisatoriset tekijät, joilla viitattiin muun muassa siihen, että yhdessä tapahtuvan palvelujen kehittämisen toimintatavat voivat vaihdella tahoista riippuen ja käytännöt eivät ole välttämättä kaikilla tahoilla vielä vakiintuneita. Lisäksi esille tuli se, etteivät esimerkiksi alueellisen tason julkishallinnollisessa organisaatiossa työstetyt hyvät käytännöt siirry automaattisesti tai sellaisinaan muille tahoille hyödynnettäviksi. Yhdessä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan hankkeissa, mutta toiminnalle kuitenkin odotetaan jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Rantamäen (2017, 262) artikkelissa todetaan, että palvelujen yhteistuotannon mukaisten toimintamallien, jotka perustuvat deliberatiivisen demokratian periaatteisiin, siirtäminen pysyväksi osaksi palvelujärjestelmää liittyy monia haasteita. Muutosta tarvitaan julkisen hallinnon organisaatioiden nykyisiin toimintatapoihin, prosesseihin, johtamiseen ja kulttuuriin (kts. myös Tuurnas 2016, 88). Haastatteluissa todettiin myös, että verkostomaiset toimintatavat voivat luoda toimintaan kompleksisuutta, minkä vuoksi tarvitaan verkostosuhteiden hyvää hallintaa.

Tutkimustuloksissa esitettiin haasteita, jotka johtuvat kulttuurisista tekijöistä. Haastateltavina toimineet kehittäjätyöntekijät suhtautuvat asiakkaiden mukana oloon palveluissa positiivisesti ja näkevät sen mahdollisuutena julkiselle hallinnolle. Haastateltavat esittivät näkemyksiään kuitenkin siitä, että asiakkaiden palvelujen kehittämisessä mukana oloon suhtautuminen voi vaihdella toimijoista riippuen. Asiakkaiden osallisuuden lisäämiseen palveluissa voidaan liittää erinäisiä syistä johtuvia pelkoja ja epäluuloja esimerkiksi kuntien johto- ja työntekijätasolla. Haastateltavat toteusivat, että asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttaminen käytäntöön on vasta alkutekijöissään, kuten on vastaavasti esitetty aikaisemmassa tutkimuksessa (Tuurnas 2016, 90). Tarpeelliseksi koetaan se, että kuntien johtoon ja työntekijöihin lukeutuvia henkilöitä osallistetaan jatkossa enemmän asiakkaiden kanssa yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen. Perinteisistä

hierarkkisista asetelmista johtuen hallinnon edustajilta vaaditaan kehittämistyössä uudenlaisen roolin omaksumista, jotta asiakkaat voidaan kohdata tasaveroisina kumppaneina, mitä palvelujen yhteistuotannon onnistumisen kannalta vaaditaan (kts. myös Tuurnas 2016, 89).

Yksilöstä johtuvia tekijöitä, jotka asettavat haasteita palvelujen yhteistuotannolle, selitetään ajan rajallisuudella tai sen riittämättömyydellä. Kehittäjäasiakkailta on aitoa halua yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen, mutta omaan yksityiselämään liittyvät kiireet voivat toimia esteenä sille, että kaikkiin toimintoihin ei voida aina osallistua. Lisäksi haastateltavat pohtivat sitä, miten osallistaa kaikkein heikoimmassa asemassa olevia henkilöitä, joilla voi olla palvelujen kehittämisen kannalta hyvin arvokasta tietoa ja näkemystä siitä, miten palveluja tulee parantaa. Vamstadin (2012, 299) artikkelin mukaan yhteistuotantoa onkin kritisoitu voimakkaasti siitä, että se mahdollistaa vaikuttamisen niiltä, jotka ovat yhteiskunnassa vahvassa asemassa. Tämä haastaa toimijoita pohtimaan, miten luoda mahdollisimman matalaa kynnystä eri toimijoiden osallistumiselle.

Tutkimustuloksissa tuotiin esiin asiakkaiden mukana olon lisäksi myös kolmannen sektorin organisaatioiden kuten järjestöjen rooli ja merkitys palvelujen yhteistuotannossa. Järjestöjen edustajat ovat tiiviisti mukana kehittämässä palveluja yhdessä POSKE:n kehittäjätyöntekijöiden ja kehittäjäasiakkaiden sekä muiden julkiseen hallintoon kuuluvien toimijoiden kanssa ajankohtaisissa hankkeissa. Tuleva maakunta- ja sote-uudistus kuitenkin herättää yleisiä huolenaiheita kolmannen sektorin organisaatioiden tulevaisuuden toimintaedellytyksissä (kts. esim. Särkelä 2016, 345-346). Kolmannen sektorin organisaatioissa järjestetään muun muassa kokemusasiantuntijakoulutusta. Kokemusasiantuntijalle tekemäni haastattelu osoitti sen, että kokemusasiantuntijat voivat toimia erilaisissa rooleissa, mikä mahdollistaa monipuolisen mukana olon julkisten palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa eri tahojen projektien ja hankkeiden myötä. Asiakkaiden asemaa voidaankin vahvistaa eri tavoin hyödyntämällä kokemuksellista asiantuntijuutta julkisissa palveluissa.

6.2. Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielmassa olen tuottanut tietoa ja kuvausta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Olen pyrkinyt jäsentämään yhteistuotannon käsitettä siihen keskeisesti liittyvän tieteellisen keskustelun pohjalta, sekä sen perusteella tuonut tutkimuksessa esiin mitä palvelujen yhteistuotannolla voidaan tarkoittaa ja miten siihen pohjautuvia periaatteita voidaan käytännössä hyödyntää. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvaa asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistä toteutetaan julkisessa hallinnossa. Tutkimus osoitti sen, että yhdessä

tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan julkishallinnollisen alueellisen tason organisaation eli POSKE:n toimesta hankkeissa ja verkostomaisissa suhteissa, palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen yhdessä asiakkaiden, muiden hallinnon edustajien sekä esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatioiden kuten järjestöjen edustajien kanssa.

Asettamillani tutkimuskysymyksillä hain vastauksia siihen, mitä kokemuksia ja odotuksia haastateltavilla on yhteistuotannon periaatteisiin pohjautuvasta palvelujen kehittämisestä, ja toisaalta mitä edellytyksiä tunnistetaan olevan sen onnistumisen kannalta. Tutkimustulokset osoittivat, että POSKE:ssa työstetyt toimintatavat ja -käytännöt palvelujen yhdessä tapahtuvassa kehittämisessä koetaan toimivina ja niiden nähdään lisäävän asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tärkeänä edellytyksenä palvelujen yhdessä tapahtuvan kehittämisen onnistumisen kannalta mainittiin luottamus, jota ilman toimijat eivät voi sitoutua yhdessä tekemiseen. Keskeisinä motivaatiotekijöinä yhteistuottaa palveluja mainittiin puolestaan kehittäjäasiakkaiden aito halu parantaa palvelujen laatua sekä tuottaa hyvää muille palvelujen käyttäjille oman edun tavoittelemisen sijaan.

Tutkimuksella tuotettiin hyvää kuvausta ja tietoa siitä, miten POSKE:ssa työstetyillä toimintatavoilla akuutissa asiakkuudessa olevia asiakkaita eli kehittäjäasiakkaita voidaan osallistaa palvelujen kehittämiseen, mikä mahdollistaa sen, että hallinnon edustajat saavat palveluiden tilasta tuoretta tietoa ja näkemystä suoraan palveluja käyttäviltä asiakkailta. Palvelujen kehittämiseen voidaan ottaa mukaan myös kokemusasiantuntijoita, jotka voivat toimia erilaisissa rooleissa. Kokemusasiantuntijoilla on palveluista tietoa, joka pohjautuu omakohtaisiin kokemuksiin, ja jota on voinut kertyä pidemmältä ajalta, mutta palveluiden käyttämisestä on kuitenkin saattanut kulua enemmän aikaa. Vaikuttaisi siltä, että kokemuksellista asiantuntijuutta on lähdetty hyödyntämään eri tavoin esimerkiksi kunnissa, mutta tarvetta on myös kehittäjäasiakkaiden asiantuntijuuden hyödyntämiselle. Pohdin lisäksi, että valtakunnallisella tasolla tulisi jatkossa vakiinnuttaa käsitteenä kehittäjäasiakkuus kokemusasiantuntijuuden rinnalle, koska asiantuntijuuksien painopisteet voivat vaihdella.

Tutkimuksessa esitettiin saavutettavien mahdollisuuksien kuten palvelujen lisäarvon tuottamisen lisäksi haasteita, joita palvelujen yhteistuotantoon liittyen voidaan tunnistaa eri toimijoiden näkökulmista. Asiakasosallisuutta edistävän toimintakulttuurin juurruttaminen julkiseen hallintoon on vasta aikaisessa vaiheessa ja lisäksi eri tahojen toimintatavat voivat vaihdella, tai ne eivät ole kaikilla vielä vakiintuneita. Asiakkaiden osallisuuteen palveluissa ei olla vielä tarpeeksi totuttuja ja

eri toimijoissa voi esiintyä pelkoja ja epäluuloja asiakkaiden lisääntyvää mukana oloa kohtaan. Toimijoiden tietoisuutta toimivista ja hyväksi todetuista toimintatavoista tulee lisätä pelkojen ja epäluulojen voittamiseksi. Sosiaalisen markkinoinnin keinoilla voidaan puolestaan vaikuttaa siihen, että toimijat itse vähitellen ymmärtäisivät asiakkaiden palveluissa mukana olemisen merkityksen ja tärkeyden. Asiakkaat tulisi nähdä ennen kaikkea voimavaratekijöinä julkiselle hallinnolle. Yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä hallinnon edustajilta vaaditaan uudenlaisen roolin omaksumista, jotta asiakkaat voidaan kohdata tasavertaisina kumppaneina haastateltavien kehittäjätyöntekijöiden tavoin. Tämä on erittäin tärkeä edellytys palvelujen yhteistuotannon onnistumisen kannalta.

Pohdin, että NPG-ajattelun mukainen, kumppanuuteen perustuva toiminta on tulevaisuudessa entistä vahvempi tapa toimia julkisessa hallinnossa. Erityisesti digitalisaation eteneminen sosiaali- ja terveystaloudessa nähdään uudenlaisena mahdollisuutena asiakkaiden roolien muutoksille. Asiakkaat voivat olla mukana jatkossa entistä vahvemmin myös itse tuottamassa omia palvelujaan, jolloin asiakkaat ottavat palveluista aikaisempaa enemmän vastuuta itselleen. Pohdin, että asiakkaan asemaa tulisi vahvistaa jatkossa enemmän myös palveluja koskevassa arvioinnissa. Tulevan maakuntahallinnon sote-rakenteeseen halutaan juurruttaa asiakasosallisuutta edistävä toimintakulttuuri, mihin tarvitaan vahvaa maakunnallista ja valtakunnallista yhteistyötä. Maakunta- ja sote-uudistus on suuri muutos, joka muuttaa perinteistä kuntien itsehallinnollista asemaa ja roolia, kun vastaisuudessa vastuu sosiaali- ja terveystaloudesta siirtyy maakuntahallinnolle. POSKE:ssa työstettyä asiakasosallisuuden mallia, joka perustuu jo olemassa olevan mallin jatkokehittämiselle, tarjotaan koko Lapin maakunnan malliksi. Tutkimuksessa esitettiin niin ikään haastateltavien odotuksia sille, että asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia lisäävistä toimintatavoista muodostuisi jatkossa pysyviä. Hyvänä kehityksenä näkisin sen, että käytäntöjä halutaan yhtenäistää niin, että ne perustuvat jatkossa yhteen keskeiseen toimintamalliin, jota voidaan kuitenkin soveltaa eri tarkoitusten mukaisesti. Tämän luulisi lisäävän ennen kaikkea toiminnan selkeyttä ja jatkuvuutta.

Jatkotutkimusaiheena hallintotieteellisessä tutkimuksessa ehdotan palvelujen yhteistuotantoon liittyvää tutkimusta, jossa perehdytään syvällisemmin julkisessa hallinnossa johto- ja työntekijätasolla toimivien näkökulmiin asiakkaiden aseman vahvistumisesta palveluissa. Mielenkiintoista olisi niin ikään seurata ja tutkia pidemmältä aikaväliltä esimerkiksi jonkin tietyn hankkeen aikana tapahtuvaa toimintaa, jossa asiakkaat ovat mukana kehittämässä palveluja. Tällöin voitaisiin selvittää laajemmin, millaisina esimerkiksi POSKE:ssa työstetyt toimintatavat ja -käytännöt koetaan

eri toimijoiden näkökulmista. Tärkeää olisi niin ikään tuottaa tietoa siitä, miten asiakkaiden mukana olo palvelujen tuottamisessa toteutuu, kun sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden digitalisaatio etenee. Maakunta- ja sote-uudistuksen toteuduttua olisi tarpeen tutkia esimerkiksi sitä, miten POSKE:ssa työstettyä asiakasosallisuuden toimintamallia lähdetään mahdollisesti hyödyntämään ja toteuttamaan käytännössä.

LÄHTEET

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Ruusu vuori, J. et al. (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Alford, J. (2009). Engaging public sector clients: From service delivery to co-production. Palgrave, London.

Alford, J. & Yates, S. (2016). Co-production of public services in Australia: The roles of government organisations and co-producers. Artikkelilehdessä: Australian Journal of Public Administration, 75 (2), s. 159-175. Viitattu 11.1.2018 osoitteessa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=2cec18d8-4400-4083-ad88f36f9a3ac858%40sessionmgr120>.

“Alueelliset kokeilut” (2018). Viitattu 14.4.2018 Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://stm.fi/palvelusetelikoikeilu/alueelliset-kokeilut>.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. Artikkelilehdessä: Journal of the American Institute of Planners, 35(4), s. 216-224. Viitattu 1.12.2017 osoitteessa: <http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>.

Bassani, G. et al. (2016). Co-production in action: The case of an Italian residential care home. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). Co-production in the public sector. Experiences and challenges. Springer, Milano.

Barbera, C. et al. (2016). The participatory budgeting as a form of co-production. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). Co-production in the public sector. Experiences and challenges. Springer, Milano.

Bartenberger, M. & Szescilo, D. (2016). The benefits and risks of experimental co-production: The case of urban redesign in Vienna. Artikkelilehdessä: Public Administration, 94(2), s. 509-525. Viitattu 11.1.2018 osoitteessa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b5149629-7785-48a0-8f4b-c673b7c26d81%40sessionmgr103>.

Bhalla, G. (2011). Collaboration and co-creation. New platforms for marketing and innovation. Springer, New York.

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community co-production of public services. Artikkelilehdessä: Public Administration Review, 67(5), s. 846-860. Viitattu 2.3.2018 osoitteessa: <https://www.seemescotland.org/media/7284/beyond-engagement-and-participation.pdf>.

Bovaird, T. et al. (2014). Activating citizens to participate in collective co-production of public services. Artikkelilehdessä: Journal of Social Policy, s. 1-23, doi:10.1017/S0047279414000567. Viitattu 13.3.2018 osoitteessa: <http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/17786871/S0047279414000567a.pdf>.

Bovaird, T. & Löffler, E. (2012). From engagement to co-production. How users and communities contribute to public services. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Bracci, E. et al. (2016). Co-production of public services: Meaning and motivations. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). *Co-production in the public sector. Experiences and challenges*. Springer, Milano.

Brandsen, T. & Helderma, J-K. (2012). The conditions for successful co-production in housing. A case study of German housing cooperatives. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Buffel, T. (2018). Social research and co-production with older people: Developing age-friendly communities. Artikkelilehdessä: *Journal of Aging Studies*, 44, s. 52-60. Viitattu 19.6.2018 osoitteessa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/C82599F20D2605C8C3E80D8F11957FD0D20969933D6FD0F338090B50734C3DEC54A4EA4517B224A56642A70742007EC3>.

Buse, K. et al. (2012). *Making health policy*. Second edition. Open University Press, Berkshire.

Cahn, E. S. & Gray, C. (2012). Co-production from a normative perspective. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Calabro, A. (2012). Co-production. An alternative to the partial privatization processes in Italy and Norway. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Cassio, F. & Magno, F. (2011). Differences between public administrators' and elected officials' perspectives on the role of the citizen in service quality improvement processes. Artikkelilehdessä: *TQM Journal*; Bingley, 23(5), s. 550-559. Viitattu 24.11.2017 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/888256602/EF541539F7014C2EPQ/25?accountid=11989>.

Castelnovo, W. (2016). Co-production makes cities smarter: Citizens' participation in smart city initiatives. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). *Co-production in the public sector. Experiences and challenges*. Springer, Milano.

Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2011). *The new public service. Serving, not steering*. Third edition. M.E. Sharpe, New York.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 1.12.2017 osoitteessa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1.

Esmark, C. L. et al. (2016). The effects of behavioral, cognitive, and decisional control in co-production service experiences. Artikkelilehdessä: *Marketing letters*; New York, 27(3), s. 423-436. Viitattu 22.11.2017 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1810860909/A17EC2AAA9004B50PQ/1?accountid=11989>.

“Etnografinen tutkimus” (2018). Viitattu 14.3.2018 Jyväskylän yliopiston www-sivustoon. Osoitteessa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>.

Ewert, B. & Evers, A. (2012). Co-production. Contested meanings and challenges for user organizations. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Fledderus, J. (2015). Building trust through public service co-production. Artikkelelehdessä: *The International Journal of Public Sector Management*, 28(7), s. 550-565. Viitattu 18.6.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1732754116/fulltextPDF/FB0323352A744FF9PQ/8?accountid=11989>.

Gerring, J. (2007). *Case study research. Principles and practices*. Cambridge University Press, Cambridge.

Gilardi, S. et al. (2016). Co-production in Healthcare: Moving patient engagement towards a managerial approach. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). *Co-production in the public sector. Experiences and challenges*. Springer, Milano.

Gulati, R. (2009). *Reorganize for resilience. Putting customers at the center of your business*. Harvard Business Press, Boston.

Hallintolaki (434/2003). Viitattu 17.7.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#L2>.

Harisalo, R. (2013). *Palvelutiede – palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus*. Teoksessa Laitinen, I. et al. *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*. Tampere University Press, Tampere.

Hietala, O. & Rissanen, P. (2015). *Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta. Kokemusasiantuntija – hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjäksi*. Kuntoutussäätiö & Mielenterveyden Keskusliitto, Helsinki.

Hirsjärvi, S. et al. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudamus, Helsinki.

Hossein, D. et al. (2013). Customer involvement in service production, delivery, and quality: the challenges and opportunities. Artikkelelehdessä: *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), s. 46-65. Viitattu 24.11.2017 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1335045018/fulltextPDF/EF541539F7014C2EPQ/18?accountid=11989>.

Huttunen, L. (2010). Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa: Ruusuvoori, J. et al. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Häyhtiö, T. (2017). Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla? KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisu 4. Viitattu 21.11.2017 osoitteessa: http://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla_toinenversio.pdf.

Häyhtiö, T. et al. (2017). Palvelumuotoilu asiakkaiden osallistamisen keinona. Teoksessa: Pohjola, A. et al. (toim.). Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosi-aali- ja terveyspalveluissa. Vastapaino, Tampere.

Joosten, H. et al. (2016). Is more customer control of services always better? Artikkelilehdessä: Journal of service management, 27(2), 218-246. Viitattu 26.2.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1780455082/fulltextPDF/FE9568ADFB1446F5PQ/11?accountid=11989>.

Juholin, E. (2013). Communicare! : Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland, Helsinki.

”Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia” (2015). Viitattu 5.12.2017 Valtiovarainministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>.

Jäppinen, T. (2011). Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuoro-vaikutus palveluita koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Väitöskirja. Acta nro 230. Kuntaliitto, Helsinki.

”Järjestöjen rooli sote- ja maakuntamallissa” (2018). Viitattu 17.5.2018 Alueuudistuksen www-sivustoon. Osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/jarjestot>.

Kananen, J. (2014). Etnografinen tutkimus. Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

”Kehittäjäasiakastoiminta” (2017). Viitattu 3.12.2017 Sosiaalikallegan www-sivustoon. Osoitteessa: http://www.sosiaalikallega.fi/kehittajaasiakastoiminta/mita_kehittajaasiakastoiminta_on.

Kuntalaki (410/2015). Viitattu 20.1.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.

Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa: Ruusuvoori, J. et al. (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

”Laadullinen tutkimus” (2017). Viitattu 27.11.2017 Jyväskylän yliopiston www-sivustoon. Osoitteessa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Laitinen, I. (2013a). Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa: Laitinen, I. et al. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere University Press, Tampere.

Laitinen, I. (2013b). Empiirisen aineiston kuvailua ja taustoitusta. Teoksessa: Laitinen, I. et al. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere University Press, Tampere.

Laitinen, I. et al. (2013). Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere University Press, Tampere.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992). Viitattu 18.7.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>.

Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta (1230/2001). Viitattu 17.5.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20011230>.

Larjovuori et al. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 21.11.2017 osoitteessa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf.

Lee, N. R. & Kotler, P. (2016). *Social Marketing. Changing behaviors for good*. 5th edition. SAGE Publications, Inc.

Leemann, L. & Hämäläinen R.-M. (2015). Asiakasosallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 21.11.2017 osoitteessa: https://www.thl.fi/documents/10531/1787240/Tietopaketti_Asiakasosallisuus.pdf/97b24b5c-2b6b-4308-bf4f-0f863bc8e2e6.

Löffler, E. (2009). *Public governance in a network society*. Teoksessa: Bovaird, T. & Löffler, E. (toim.). *Public management and governance*. Second edition. Routledge, New York.

”Maakunta- ja sote-uudistuksen aikataulusuunnitelma” (2018). Viitattu 17.7.2018 Alueuudistuksen www-sivustoon. Osoitteessa: https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakunta-ja-sote-uudistuksen-aikataulusuunnitelma-on-paivitetty.

”Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely” (2018). Viitattu 20.1.2018 Alueuudistuksen www-sivustoon. Osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>.

Martin, S. (2009). *Engaging with citizens and other stakeholders*. Teoksessa: Bovaird, T. & Löffler, E. (toim.). *Public management and governance*. Second edition. Routledge, New York.

McQuaid, R. W. (2010). *Theory of organizational partnerships: Partnership advantages, disadvantages and success factors*. Teoksessa: Osborne, S. P. (toim.). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge, New York.

Meijer, A. (2012). *Co-production in an information age*. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Miettinen, S. et al. (2011). Käyttäjän näkökulma keskiössä. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus, Helsinki.

”Määritellään julkinen palvelulupaus” (2018). Viitattu 14.3.2018 Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus/julkinen-palvelulupaus>.

”Määritellään kokemusasiantuntijuuden ja asiakkaiden osallistumisen toimintamalli” (2017). Viitattu 16.11.2017 Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus/asiakkaiden-osallistumisen-toimintamalli>.

Niskala, A. et al. (2017). Asiakkaan aseman ja toimijaroolin muutos. Teoksessa: Pohjola, A. et al. (toim.). Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Vastapaino, Tampere.

Niskala, A. & Kirjavainen, M. (2018). Tehdään yhdessä sujuvat sosiaali- ja terveyspalvelut Lappeen asiakasosallisuusmalli palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Viitattu 4.6.2018 osoitteessa: <http://www.sosiaalikallega.fi/kehittajaasiakastoiminta/hankkeet/palvelut-asiakaslahtoisiksi/Loppuraportti>.

Osborne, S. P. & Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. Artikkelilehdessä: *British Journal of Management*, 24, s. 31-47. Viitattu 5.12.2017 osoitteessa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=cf39c2c3-7729-46fa-a252-8b15c52587c6%40sessionmgr4009>.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? Artikkelilehdessä: *Public Management Review*, 20(2), 225-231. Viitattu 20.6.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1992661040/C73EFC85B0A444DEPQ/1?accountid=11989>.

“Palvelut asiakaslähtöisiksi” (2017). Viitattu 20.11.2017 Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus>.

Pestoff, V. (2012a). Co-production and third sector social services in Europe. Some crucial conceptual issues. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Pestoff, V. (2012b). New public governance, co-production and third sector social services in Europe. Crowding in and crowding out. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Pestoff, V. et al. (toim.) (2012). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Pestoff, V. & Brandsen, T. (2010). Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation? Teoksessa: Osborne, S. P. (toim.). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge, London.

Pihlaja, R. (2010). Kolmas sektori ja julkinen valta. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61. Viitattu 22.5.2018 osoitteessa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/10/Kolmas_sektori_ja_julkinen_valta.pdf.

Pohjola, A. (2017). Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa: Pohjola, A. et al. (toim.). Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Vastapaino, Tampere.

Polaine, A. et al. (2013). *Service design. From insight to implementation*. Rosenfeld, New York.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform. A Comparative analysis: New public management, governance, and the neo-weberian state*. Third edition. Oxford University Press, New York.

Porter, D. O. (2012). Co-production and network structures in public education. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Rantamäki, N. (2017). Co-production in the context of Finnish social services and health care: a challenge and a possibility for a new kind of democracy. Artikkelilehdessä: *Voluntas*, Baltimore 28(1), s. 248-264. Viitattu 21.3.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1861339406/F7221868990248E4PQ/14?accountid=11989>.

Ruusuvuori, J. et al. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J. et al. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2018a). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Viitattu 22.5.2018 osoitteessa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2018b). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Viitattu 22.5.2018 osoitteessa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html.

Sancino, A. & Jacklin-Jarvis, C. (2016). Co-production and inter-organisational collaboration in the provision of public services: A critical discussion. Teoksessa: Fugini et al. (toim.). *Co-production in the public sector. Experiences and challenges*. Springer, Milano.

Sihvo, S. et al. (2018). Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 16/2018. Viitattu 11.5.2018 osoitteessa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160828/STM_r1618_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

”Sosiaalialan osaamiskeskukset” (2017). Viitattu 4.12.2017 Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivustoon. Osoitteessa: <http://stm.fi/sosiaalialan-osaamiskeskukset>.

”Sosiaalihuoltolain soveltamisopas” (2017). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. Viitattu 20.1.2018 osoitteessa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf.

Stenvall, J. & Laitinen, I. (2013). Yhteenveto ja toimenpidesuosituksien. Teoksessa: Laitinen, I. et al. *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana*. Kansainvälinen vertailu. Tampere University Press, Tampere.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma, Helsinki.

Strokosch, K. & Osborne, S. P. (2016). Asylum seekers and the co-production of public services: Understanding the implications for social inclusion and citizenship. Artikkelilehdessä: *Journal of Social Policy*, Cambridge, 45(4), s. 673-690. Viitattu 21.3.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1938516788/fulltextPDF/E6DC9DA28CFF4417PQ/3?accountid=11989>.

Suomen perustuslaki (731/1999). Viitattu 17.7.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Särkelä, R. (2016). Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990-2010. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Ensi- ja turvakotien liitto, Helsinki.

”Tapaustutkimus” (2017). Viitattu 25.11.2017 Jyväskylän yliopiston www-sivustoon. Osoitteessa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Terveydenhuoltolaki (1326/2010). Viitattu 18.7.2018 Finlexin www-sivustoon. Osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Tervonen, M. R. (2018). Miten käy järjestöjen toiminta-avustuksille sotessa? Viitattu 17.5.2018 artikkeliin. Osoitteessa: <https://www.soste.fi/ajankohtaista/miten-kay-jarjestojen-toiminta-avustuksille-sotessa.html>.

Trinh, T. et al. (2014). The co-production approach to service: a theoretical background. Artikkelilehdessä: *The Journal of the Operational Research Society*, 65(2), 161-168. Viitattu 26.2.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1476247071/fulltextPDF/FE9568ADFB1446F5PQ/26?accountid=11989>.

Tsukamoto, I. (2012). The potential of nonprofit-government partnerships for promoting citizen involvement. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Tuurnas, S. (2016). The professional side of co-production. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 2163. Tampere University Press, Tampere. Viitattu 21.11.2017 osoitteessa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98945/978-952-03-01101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. Artikkelilehdessä: *The International Journal of Public Sector Management*; Bradford, 28(7), s. 583-598. Viitattu 29.11.2017 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1732754148/fulltextPDF/E4B5ED3AFA204347PQ/15?accountid=11989>.

Vamstad, J. (2012). Co-production and service quality. A new perspective for the Swedish welfare state. Teoksessa: Pestoff, V. et al. (toim.). *New public governance, the third sector and co-production*. Routledge, New York.

Van Eijk, C. J. A. & Steen, T. P. S. (2014). Why people co-produce: Analyzing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. Artikkelilehdessä: *Public Management Review*, 16(3), s. 358-382. Viitattu 11.1.2018 osoitteessa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/command/detail?vid=22&sid=dfa2fe27-dd5d-46e8-96b5-7bd1c174c5cb%40sessionmgr4007>.

Van Melik, R. & Van der Krappen, E. (2016). Co-production of public space: policy translations from New York City to the Netherlands. Artikkelelehdessä: *The Town Planning Review*, 87(2), s. 139-158. Viitattu 18.6.2018 osoitteessa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/1780132685/DDC65AFC89774A26PQ/6?accountid=11989>.

Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. Artikkelelehdessä: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), s. 1-10. Viitattu 12.7.2018 osoitteessa: <https://search.proquest.com/docview/224885753/abstract/C11E3019313B4FDCPQ/27?accountid=11989>.

”Virtuaalinen sosiaali- ja terveystalvokeskus” (2018). Viitattu 22.5.2018 Sosiaalikallegan www-sivustoon. Osoitteessa: <http://www.sosiaalikallega.fi/virtu.fi/>.

Vuontisjärvi, H-R. (2013). Palvelumuotoilu hyvinvointipalveluissa. Teoksessa Jumisko, E. et al. (toim.). Hyviä vuosia Lapissa. Toimintamalleja ja työkaluja ikäihmisten elämähallinnan ja hyvinvoinnin tukemiseen. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisu; Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisu, Kemi (Rovaniemi).

Yin, R. K. (2014). Case study research. Design and methods. Fifth edition. SAGE Publications, Los Angeles.

LIITTEET

Liite 1.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Taustoitus

- Mitä yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä tarkoitetaan?
- Mitä yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä tavoitellaan?
- Miksi toimijat haluavat olla mukana yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä?

2. Osallisuus

- Miten asiakkaat osallistetaan yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen?
- Miten asiakkaiden osallisuus toteutuu yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä?

3. Toimintatavat ja periaatteet

- Miten yhdessä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä toteutetaan?
- Keitä toimijoita on mukana yhdessä tapahtuvassa palvelujen kehittämisessä?
- Mitkä ovat toimintaa ohjaavat keskeiset periaatteet?

4. Mahdollisuudet ja haasteet

- Mitä yhdessä tapahtuvalla palvelujen kehittämisellä voidaan saada aikaan?
- Mitä haasteita yhdessä tapahtuvaan palvelujen kehittämiseen liittyy?