

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anna-Sofia Hyvönen

JULKISTEN PALVELUIDEN YHTEISSUUNNITTELU

Yhteissuunnittelun soveltaminen Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	8
1.2. Tutkimuksen kysymyksenasettelu	10
1.3. Metodologia	11
2. YHTEISSUUNNITTELUN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	17
2.1. Keskeiset käsitteet	17
2.2. Palveluajattelu	19
2.3. Palvelut ja kehittäminen	28
2.4. Arvon tuottaminen	39
3. YHTEISSUUNNITTELUN KÄYTÄNTÖJÄ	43
3.1. Esimerkkejä käytännöistä	43
3.2. Kokemuksia palveluiden kehittämisestä asukastilaisuuksissa ja työpajoissa	46
3.3. Palveluajattelu Liikenneviraston joukkoliikennetyössä	49
3.4. Yhteenveto käytännöistä ja kokemuksista	52
4. VUOROVAIKUTTEINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	55
4.1. Asiakasymmärrys avaimena onnistuneeseen palveluun	57
4.2. Yhteissuunnittelun johtaminen ja vaikutukset organisaation toimintaan	61
4.3. Yhteissuunnittelun soveltuvuus julkisten palveluiden kehittämiseen	65
4.4. Yhteissuunnittelun soveltaminen Liikenneviraston työhön	70
4.5. Yhteenveto vuorovaikutteisesta yhteissuunnittelusta	72
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	77

LÄHDELUETTELO

85

LIITTEET

LIITE 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

LIITE 2. Teemahaastattelun runko

LIITE 3. Yritysten haastattelukysymykset

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteissuunnittelun mallien jatkumo.....	27
Taulukko 2. Yhteenveto yhteissuunnittelun teemahaastatteluiden tuloksista.	56

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Anna-Sofia Hyvönen

Pro gradu -tutkielma:

Julkisten palveluiden yhteissuunnittelu: Yhteissuunnittelun soveltaminen Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Ari Salminen

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkisten palveluiden yhteissuunnittelua. Tarkoituksena oli selvittää, mitä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan hallintotieteellisessä teoreettisessa viitekehyksessä ja mitä se on käytännön menetelmänä palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksesta laadittiin erillinen selvitys Liikennevirastolle, jossa laajemmin tarkasteltiin yhteissuunnittelun soveltamista joukkoliikennepalveluiden kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin Mitä on yhteissuunnitteluun perustuva julkisten palveluiden kehittäminen? ja Miten yhteissuunnitteluun perustuvaa palveluiden kehittämistä voidaan hyödyntää Liikenneviraston toiminnassa? Tutkimusaihe osoittautui kiinnostavaksi, koska tarve yhteissuunnittelulle on ajankohtainen muun muassa erilaisten kehityssuuntien johdosta, jotka vaikuttavat palvelutarpeisiin ja julkisten palveluiden tuotantoon.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista ja soveltavaa tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto kerättiin tutkimushaastatteluin, osallistuvalla havainnoinnilla, esimerkkiprojektin tarkasteluilla sekä kohdeorganisaation eli Liikenneviraston tarkasteluilla. Tutkimushaastattelut laadittiin teemahaastatteluin, joita tehtiin 20 kappaletta. Viisi haastattelusta kohdennettiin liikennealan toimijoille, jotta tutkimusta voitiin suunnata joukkoliikennepalveluiden kehittämiseen. Loput haastattelut kohdennettiin yhteissuunnittelun aihepiiriin edustajille. Osallistuvaa havainnointia käytettiin täydentävänä, mutta pienimuotoisena tutkimusmenetelmänä kolmessa tilaisuudessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin viittä yhteissuunnittelun esimerkkiprojektia, joista kolmeen kohdennettiin myös jotakin haastatteluita. Esimerkkiprojektin tarkasteluilla etsittiin hyviä käytäntöjä ja yhteissuunnittelun sovellettavuuden mahdollisuuksia. Liikenneviraston tarkastelut sisälsivät strategian ja asiakastutkimusten tarkastelun sekä joukkoliikennetoimijoiden vastuiden, roolien ja yhteistyön tarkastelun.

Tutkimuksessa omaksuttiin palvelukeskeinen näkemys, jonka mukaan yhteissuunnittelu on kiinteä osa julkisia palveluita ja niiden kehittämistä. Vuorovaikutuksen merkitys nousi yhdeksi keskeisimmäksi tutkimustulokseksi ja se nähtiin myös tekijäksi, joka mahdollistaa yhteissuunnittelun vaikutukset ja hiljaisen tiedon hyödyntämisen. Yhteissuunnittelussa tärkeimmäksi kehittämistä ohjaavaksi asiaksi nousi asiakasymmärrys, joka muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yhteissuunnittelu osoittautui keinoksi, joka mahdollistaa paitsi asiakkaiden, myös julkisia palveluita tuottavan organisaation jäsenten ja mahdollisten organisaation ulkopuolisten sidosryhmien edustajien osallistumisen kehittämistyöhön. Yhteissuunnittelu osoittautui myös menetelmäksi, jonka avulla voidaan kehittää sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta toimivia palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Jatkotutkimusta tarvitaan esimerkiksi yhteissuunnittelun vaikutusten mittaamisesta. Yhteissuunnittelu sopii hyvin julkisten palveluiden kehittämiseen myös joukkoliikennesektorilla. Tutkimuksessa on vahva käytännön soveltuvuus tutkimusaiheen ja kohdeorganisaation vahvan käytännönläheisyyden ansiosta.

AVAINSANAT: julkiset palvelut, julkinen hallinto, yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu, liikennepalvelut

1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteissuunnittelua julkisten palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksen rakenne etenee seuraavalla tavalla. Tutkimuksessa esitellään yhteissuunnittelun monitieteistä teoreettista viitekehystä hallintotieteiden näkökulmasta hyödyntämällä palveluajattelua ja palvelumuotoilua. Palveluajattelu muodostaa laajemman teoreettisen viitekehysten, johon perustuen yhteissuunnittelun teoriaa on selvitetty. Palvelumuotoilu liittyy hyvin läheisesti sekä palveluajattelun teoriaan että yhteissuunnitteluun tarjoamalla käytännönläheisiä ja vuorovaikutteisia menetelmiä yhteissuunnitteluun. Yhteissuunnittelun käytäntöä peilataan teoriataustaan tutkimushaastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin, esimerkikohteiden ja kohdeorganisaation tarkastelun avulla. Teoriaosuuden ja käytännön tarkastelujen sekä tutkimuksen ainesiton keskeisimmät havainnot ja näiden herättämät ajatukset ovat koottu pohdintakappaleeseen. Tutkimuksen herättämät jatkotutkimusaiheet, suositukset ja yhteenvedot ovat esitelty lopuksi johtopäätöksissä. Tutkimushaastatteluiden rungot ja kysymykset sekä lista haastatelluista henkilöistä löytyy tutkimuksen liitteistä.

Tutkimuksesta on kirjoitettu itsenäinen Liikennevirastolle laadittu selvitys, joka on tehty työsuhteessa WayStep Consulting Oy:ssä. Liikennevirastossa selvitystyötä ovat ohjanneet suunnitteluosaston johtaja Anne Herneoja, johtava joukkoliikenneasiantuntija Marja Rosenberg sekä joukkoliikenneasiantuntija Pietari Pentinsaari. Selvitys on julkaistu Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä -sarjassa (julkaisunumero 34/2014) otsikolla Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin (Hyvönen 2014). Selvityksessä on tarkasteltu käytännön suunnittelutyön kehittämistä Liikenneviraston joukkoliikennetehtävissä, palveluiden kehittämisessä sekä joukkoliikenteen toimijoiden verkoston yhteistyössä. Tämä pro gradu -tutkimus sen sijaan painottaa hallintotieteellistä teoreettista lähestymistä ja laajemmin julkishallinnon näkökulmaa, ja liikennehallinnon rooli on jätetty tarkoituksella pienemmäksi. Liikennehallintoon ja tarkemmin joukkoliikenteeseen liittyviä asioita voi lukea laajemmin erilliselivityksestä.

1.1. Tutkimuksen tausta

Palveluajattelu ja siihen liittyvä yhteissuunnittelu ovat niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin hyvin ajankohtaisia tutkimusaiheita, mutta eivät uusia. Niiden juuret juontavat jo 1970-luvulle (Ostrom 1972). Palveluajattelun mukaan yhteissuunnittelu on olennainen elementti julkisia palveluja kehitettäessä. Tällä hetkellä kysyntä on kova yhteissuunnittelulle ja siihen liittyvälle osallistumiselle, moninaisen osaamisen ja kansalaisten hiljaisen tiedon hyödyntämiselle. Syiksi on esitetty erilaisia kehityssuuntia ja trendejä, kuten väestön ikääntymistä, haastavaa taloustilannetta, palveluiden ja asumisen maantieteellistä keskittymistä sekä palvelutarpeiden erilaistumista. Julkisia varoja halutaan hyödyntää yhä tehokkaammin ja etsiä ratkaisuja, joilla julkishallinto voisi tuottaa kansalaisille laadukkaita julkisia palveluita. Yhteissuunnittelulla voidaan tutkijoiden mukaan esittää ratkaisuja, miten julkisia palveluita tuotetaan kustannustehokkaasti, palveluntuottajien näkemykset ja asiakkaiden toiveet yhdistäen ja täyttäen. (Tuulaniemi 2011: 281; Lehto, Anttonen, Haveri & Palukka 2012: 11–12; Clark, Brudney & Jang 2013: 687; Laitinen 2013: 90.) Esimerkiksi julkisten palveluiden uudet tuotantotavat ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen ovat lisänneet kysyntää yhteissuunnittelulle. Yhteissuunnittelun on myös nähty vahvistavan julkisten palveluiden laatua ja vähentävät kustannuksia. (Meijer 2011: 598; Clark ym. 2013: 687.)

Laitisen (2013: 90) mukaan yhteissuunnittelu on yleiseurooppalainen ilmiö, joka on osittain vaikuttanut esimerkiksi palvelutuotannon omakohtaistumiseen ja julkisten palveluiden monituottajamallien syntyyn. Muualla Euroopassa yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat otettu aiemmin ja aktiivisemmin osaksi julkishallinnon toimintaa kuin Suomessa. Esimerkkejä löytyy muun muassa Pohjoismaista, Saksasta ja Iso-Britanniasta, erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden puolelta. Iso-Britanniassa julkishallinnolle on laadittu oma muotoilun opas, jota työntekijät voivat hyödyntää toiminnassaan. Opasta on esitelty myöhemmin tässä tutkimuksessa lisää. Britannian julkishallinnolla on myös omat yhteissuunnittelun ja innovaation yksikkönsä, jotka tukevat julkishallinnon asiakaslähtöistä työtä. (Design Council 2014; Innovation Unit 2014; HM Government 2014.) Myös Suomessa on juuri julkaistu ensimmäinen opas käyttäjälähtöiseen palveluiden kehittämiseen (Jäppinen & Nieminen 2014), ja myös tätä opasta on esitelty myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Suomalaisen julkishallinnon näkökulma julkisten palveluiden yhteissuunnittelun mukaiseen kehittämiseen on tuotu esiin Valtiovarainministeriön julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa (Valtiovarainministeriö 2013). Julkisten palveluiden asiakaslähtöisyyden kehittämisen keskeisenä tavoitteena on hyvinvointimallin säilyttäminen ja julkisten varojen tehokkaampi käyttö. Asiakkuusstrategiassa kansalaisten palvelutarpeet ovat suunnittelun ajureita, mistä johtuen asiakkaiden tulee voida osallistua palveluiden kehittämiseen. Tällöin kehittäminen perustuu monialaiseen asiantuntijuuteen, kansalaisten käyttäjätietoa ja hallinnon asiantuntijätietoa yhdistäen. Asiakaslähtöisyys ja sen mahdollistama kansalaisten osallistuminen on hallinnolle lisäarvoa tuottava voimavara (ks. esim. Meijer 2011). Asiakkuusstrategian tavoitteena on kehittää sekä itse palveluntuotantoprosessia että rakenteita sen taustalla asiakaslähtöisemmiksi. Tämä ei onnistu ilman asiakaslähtöisyyttä tukevaa palveluiden johtamista. Edellä mainitut trendit, kuten palveluiden keskittyminen, vaativat muutoksia palveluntuotantoon. Asiakkuusstrategiassa on esitetty ratkaisuksi muun muassa palvelurakenteiden monikanavaistamista ja digitalisointia. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Julkisjohtamisessa palveluajattelun herääminen on ollut moninainen tapahtumaketju, jonka tulokset ja vaikutukset näkyvät muun muassa organisaatioiden rakenteissa ja toiminnassa sekä perinteisen palveluntuottajien roolin muuttumisena. Julkiselta sektorilta on päämäärätietoisesti haluttu vähentää palveluntuottajan työtä rohkaisemalla esimerkiksi yrityksiä ja järjestöjä tuottamaan palveluja. Yhteissuunnittelun hyötyjä, vaikuttavuutta ja onnistumista on tutkittu asiakasarvon avulla. Kansalaisten osallistuminen palveluiden kehittämiseen mahdollistaa asiakastiedon hyödyntämisen suunnittelussa. Sen avulla palvelua hyödyntäville asiakkaille voidaan tuottaa arvoa. Tätä on nimitetty myös asiakas- tai käyttäjälähtöiseksi innovaatio toiminnaksi. Se, mikä palveluissa asiakkaille tuottaa arvoa, voidaan selvittää hyödyntämällä yhteissuunnittelussa palvelumuotoilun vuorovaikutteisia menetelmiä. Yhteissuunnittelu ja osallistuminen eivät ole uusia keksintöjä, mutta palvelumuotoilu sen sijaan tuo uudenlaisen otteen palveluiden suunnitteluun. (Lehto ym. 2012: 10–12; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011: 13; Tuulaniemi 2011: 24.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2013) mukaan käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka on mahdollistamassa käyttäjien osallistumisen innovaatiotoimintaan. Ministeriön näkökulma on yrityskeskeinen, mutta sovellettavissa myös julkisiin palveluihin. Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa hyödynnetään esimerkiksi palvelumuotoilua keskeisenä menetelmänä, jolla mahdollistetaan käyttäjälähtöisten innovaatioiden syntyminen ja muun muassa tunnistetaan käyttäjien tarpeita, ennakoidaan ja analysoidaan kehitystrendejä. Asiakastiedonkeruussa on olennaista käyttää erilaisia ja uusia teknologisia ratkaisuja sekä monitieteisiä menetelmiä. Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan ytimessä on ajatus käyttäjien rooleista yritystoiminnan mahdollistajina. Käyttäjille suunnatut palvelut luovat arvoa organisaation toiminnalle ja asiakkaille. TEM:n esittelemä käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka huomioi myös politiikan soveltamisen julkisiin palveluihin etenkin palveluiden uudistumisen ja tuottavuuden näkökulmasta. Uudistumisella tarkoitetaan käyttäjien osallistamista kehittämiseen, mutta siinä tiedostetaan myös tarve asenteiden uudistamiselle sekä uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi.

1.2. Tutkimuksen kysymyksenasettelu

Tässä tutkimuksessa yhteissuunnittelua tutkitaan tiiviinä osana julkisten palveluiden kehittämistä. Sen luonteelle on ominaista palvelukeskeisyys, asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutteisuus, ja siihen liittyvät erilaiset yhdessä tekemisen ja osallistumisen menetelmät. Menetelmiä lainataan palvelumuotoilusta, jonka lähestymistapa palveluiden kehittämiseen on yhteissuunnittelun mukaisesti palvelukeskeinen. Yhteissuunnittelu synnyttää vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä toimijoiden ja asiakkaiden välillä. Vuorovaikutus on yhteissuunnittelun avaintekijä, joka mahdollistaa yhteissuunnittelun tuomat hyödyt. Tutkimuksessa tarkastellaan yhteissuunnittelua yleisemmällä hallinnon tasolla sekä pohditaan, miten yhteissuunnittelua voidaan soveltaa liikennehallinnossa Liikenneviraston joukkoliikennetyöhön.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota kattava käsitys yhteissuunnittelusta palveluajattelun mukaisena teoreettisena lähestymistapana sekä käytännön toimintamallina. Teoreettinen viitekehys on muodostettu tieteellisten julkaisujen ja kirjallisuuden perusteella. Yhteissuunnitteluun tiiviinä osana kuuluvaa palvelumuotoilua on esitelty tutkimuksessa teo-

rianomaisesti rajaamalla menetelmäkuvaus tutkimuksen ulkopuolelle. Käytännönläheisyys on otettu tutkimukseen mukaan teemahaastatteluiden, esimerkkikohteiden tarkastelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Teemahaastatteluita on tehty tutkimuksessa yhteensä 20. Näistä 20 haastatteluista 15 on kohdennettu yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun aihepiiriin ja loput viisi joukkoliikenteeseen ja liikennealan yhteistyöhön ja kehittämiseen. Kerätyn aineiston avulla teoretietoa on pystytty syventämään ja viemään lähemmäs käytäntöä. Tutkimuksen teorian ja kerätyn aineiston avulla on haettu vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä on yhteissuunnitteluun perustuva julkisten palveluiden kehittäminen?
2. Miten yhteissuunnitteluun perustuvaa palveluiden kehittämistä voidaan hyödyntää Liikenneviraston toiminnassa?

1.3. Metodologia

Tutkimuksessa perehdytään yhteissuunnittelun teoriataustaan tarkastelemalla aihepiirin kirjallisuutta ja tieteellisiä julkaisuja. Empiirinen aineisto kerätään ensisijaisesti teemahaastatteluin, joiden lisäksi hyödynnetään hieman osallistuvaa havainnointia. Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen metodologiaa ja tehtyjä metodologisia valintoja.

Tämä tutkimus on kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisten menetelmien valinta on luontevaa, koska yhteissuunnittelu ja palvelut tutkimusaiheena käsittelevät kokemuksellisuutta, palveluiden laatua ja niiden kehittämistä. Kokemuksellisuuden mittaaminen on haastavaa, joten tilastollisilla menetelmillä palvelusta saatuja kokemuksia ja palvelun laatua ei voisi vastaavasti käsitellä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009: 161, 164) sekä Metsämuurosen (2008: 14) mukaan todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen sekä tapahtumien yksityiskohtainen rakentuminen. Tapahtumien väliltä on mahdollista löytää monenlaisia suhteita, koska tapahtumat muokkaavat yhtäaikaaisesti toisiaan ja tapahtumissa mukaan olleet yksittäiset toimijat ovat merkityksellisiä. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii palveluihin näin ollen erinomaisesti. Palveluihin liittyy useita eri toimijoita ja ympäristöjä, ja palveluita usein kulutetaan ja tuotetaan yhdessä. Asiakkaan palvelukokemus rakentuu yksittäisistä asioista, jotka yhteissuunnittelussa ovat merkityksellisiä tutkimuskohteita.

Tämä tutkimus on lähtökohdiltaan myös soveltavaa tutkimusta, mikä ilmenee vahvana kehittämisoitteena. Soveltavalle tutkimukselle on tyypillistä esimerkiksi ongelmien ratkaisu, laajojen vaikutusten aikaansaaminen sekä ohjelmien ja palvelujen kehittäminen ja testaaminen. Tutkimukseen usein liittyy ulkopuolinen organisaatio, ja tutkimus on tarkasti aikaan ja kustannuksiin sidottu. Tästä tutkimuksesta on irrotettu itsenäinen selvitysosa, joka on laadittu ulkopuoliselle organisaatiolle (Liikennevirasto) kohdeorganisaation aikatauluihin sidottuna. Aihe on rahoittajan toiveiden mukainen ja tutkimuksesta irrotettu selvitysosa on suunnattu asiakkaalle. (Hirsjärvi ym. 2009: 133.)

Tutkimuksella voi olla useampia tarkoituksia ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan kuvata erilaisten piirteiden avulla. Tähän tutkimukseen liittyy useampiakin piirteitä, keskeisimpinä mainittakoon kartoittava ja kuvaileva. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on etsiä ja selvittää uusia näkökulmia ja ilmiöitä, tässä tutkimuksessa yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun näkökulmia. Kartoittava tutkimus on useimmin kvalitatiivista tutkimusta. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää kuvauksia tapahtumista ja tilanteista, ja dokumentoida näiden keskeisiä piirteitä. Tässä tutkimuksen kuvaileva tarkoitus ilmenee esimerkkikohteiden tarkasteluilla ja havainnoinnilla (kpl 3). (Hirsjärvi ym. 2009: 138–139.)

Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen luonnollisissa tilanteissa. Aineistonkeruussa ihminen on ensisijainen tiedonlähde, ja tutkijan tulee luottaa omiin havaintoihinsa ja henkilöiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston moninainen tarkastelu ja tutkimuskohteen näkökulmien esiin tuominen. Metodeina voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttien diskursiivista analyysia. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tutkimuksen mukaisesti. Tutkimus on luonteeltaan joustava, minkä vuoksi suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden tarpeessa. (Metsämuuronen 2008: 14; Hirsjärvi ym. 2009: 161, 164.) Palveluajattelussa ja yhteissuunnittelussa kvalitatiivinen tutkimusote on vahvasti läsnä sekä tutkimusta tehtäessä että palveluiden yhteissuunnittelussa. Yhteissuunnittelu perustuu ihmisten kohtaamiseen ja heidän subjektiivisten näkökulmien selvittämiseen. Näkökulmien selvittäminen vaatii vuorovaikutusta, minkä vuoksi teemahaastat-

telut ja osallistuva havainnointi ovat mielekkäitä aineistonkeruumenetelmiä. Sekä aineistonkeruuvaiheessa että itse yhteissuunnittelussa kohdejoukko valitaan tarkoitukseenmukaisesti: aineistonkeruussa siten, että aineistolla saadaan teoriaa syvempää ja ymmärrystä lisäävää tietoa, ja yhteissuunnittelussa siten, että kohdejoukko on palvelun mukainen.

Hirsjärven ja kumppaneiden (2009: 182) mukaan kvalitatiivista aineistoa on riittävästi, kun saturaatiopiste on saavutettu. Haastatteluita voidaan tehdä niin kauan kuin haastattelut tuottavat uutta tietoa tutkimuksen kannalta. Kun aineisto on riittävä ja saturaatiopiste saavutettu, samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa useiden haastattelukysymysten ja teemojen kohdalla saturaatiopiste saavutettiin. Toisaalta tutkimusaihe on luonteeltaan sellainen, että saturaatiopistettä ei välttämättä täysin voida saavuttaa, johtuen palvelukokemuksen subjektiivisuudesta.

Tutkimuksen ja tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan Hirsjärven ja kumppaneiden (2009: 231–233) mukaan selvittää arvioimalla tutkimuksen reliabeliutta (toistettavuutta) ja validiutta (pätevyyttä). Reliaabelius voidaan selvittää toistamalla tutkimus ja tarkastelemalla saatuja tuloksia. Mikäli toistetussa tutkimuksessa saadaan sama tulos kuin alkuperäisessä tutkimuksessa, ovat tulokset reliabeleita. Validius kuvaa tutkimuksessa käytettyjen mittareiden ja metodologian tarkoituksenmukaisuutta eli että mittarit ja menetelmät tutkivat määrättyjä asioita, eikä niiden tuottamiin tuloksiin vaikuta esimerkiksi tulkinnalliset seikat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuuden tai luotettavuuden ja pätevyyden termien merkittävyyttä on kyseenalaistettu ja esitetty, että tekijät soveltuvat paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessakin tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin keinolla mitata. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa, kun tutkimusmenetelmät ovat kuvattu yksiselitteisesti. Pätevyyttä voidaan todentaa tutkimuksesta riippuen hyödyntämällä esimerkiksi useampia tutkimusmenetelmiä ja tutkijoita. Yhteissuunnittelun aihepiiriin kuuluvassa tutkimuksessa voi tutkimuksen validius kärsiä sekä haastateltavien että tutkijan kokemuksellisten ja tulkinnallisten näkemysten vuoksi. Teemahaastattelut ovat kuitenkin siinä mielessä anteeksiantava tutkimusmenetelmä, että ne antavat mahdollisuuden lisäkysymyksille, minkä ansiosta ainakin tutkijan

tulkinnalliset näkemykset tai väärinymmärrykset voidaan minimoida tarkentamalla haastateltavan vastauksia. Tutkimustulosten toistettavuus sen sijaan on selkeämmin todennettavissa esimerkiksi haastattelukysymysten saturaatiopisteen saavuttamisella.

Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön kanssa ja sen vuoksi haastattelut ovatkin joustava aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu voidaan valita aineistonkeruumenetelmäksi useasta syystä. Tämän tutkimuksen aihe yhdistettynä palvelumuotoiluun ja liikennehallinnon kontekstiin ovat josakin määrin vielä vähän kartoitettuja. Tästä johtuen tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Haastattelut antavat mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä ja siten auttavat selvittämään tutkimusaiheen kokemuksellisuutta ja hyviä käytäntöjä. Haastattelut korostavat, että ihminen nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana subjektina ja aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi ym. 2009: 205–212.)

Haastatteluille asetetaan tutkimuksen alussa tavoitteet ja niiden avulla koetetaan saada mahdollisimman luotettavaa tietoa. Haastattelu voi olla tilanteen muodollisuuden mukaan strukturoitu, puolistrukturoitu (teemahaastattelu) tai avoin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat määritetty etukäteen. Teemahaastattelulle on sen sijaan ominaista, että haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin aiheisiin, mutta kysymysten lopullinen muoto ja järjestys ovat avoimia. Teemahaastattelun sanotaan vastaavan hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, muun muassa sen vuoksi, että haastattelurunkoa ei tarvitse noudattaa kirjaimellisesti, vaan tulkinnalle jää tilaa. Teemahaastattelut eivät välttämättä vaadi useita haastateltavia, mutta niiden avulla voidaan saada syvällistä tietoa aiheesta. Avoin haastattelu on kolmesta haastattelulajista epämuodollisin. Siinä haastattelijä selvittää haastateltavan ajatuksia ja käsityksiä sitä mukaan, kun ne ilmenevät keskustelun lomassa. Haastattelun aihe ei siis ole ennalta määrätty, vaan se voi muuttua keskustelun kuluessa, joten avoin haastattelu muistuttaa pitkälti keskustelua. (Metsämuuronen 2008: 38–41; Hirsjärvi ym. 2009: 207–209.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Haastattelut ovat olleet ensisijaisesti noin tunnin kestäviä yksilöhaastatteluita, mutta muutamat haastattelut ovat kuitenkin tehty haastateltavien toiveesta parihaastatteluina. Hirsjärvi kumppaneineen

(2009: 210) ovat todenneet, että vaikka tavallisimmin tehdäänkin yksilöhaastatteluita, voidaan yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluita tehdä toisiaan täydentäviä. Teemahaastatteluja on tehty pääsääntöisesti kasvotusten tapaamisissa, mutta osa haastatteluista jouduttiin tekemään puhelimitse välimatkojen ja haastateltavien aikataulujen vuoksi (ks. liite 1).

Teemahaastatteluita on tutkimuksessa tehty yhteensä 20 kappaletta (liite 1), joista 15 on kohdennettu yhteissuunnitteluun ja palvelumuotoiluun alan tutkijoille, muotoilijoille sekä tutkimuksessa tarkastelluissa esimerkkiprojekteissa mukana olleille henkilöille. Viisi haastattelua on kohdennettu liikennetutkimukseen ja joukkoliikennealan yrittäjille tai heidän edustajille joukkoliikenneyhteistyön selvittämiseksi ja tutkimuksen liikennealan soveltuvuuden varmistamiseksi. Haastateltavat ovat valittu huolellisen harkinnan tuloksena. Yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun aihepiirin 15 haastateltavaa ovat valittu siten, että haastatteluilla on saatu sekä käytännön tietoa eri näkökulmista että tutkimuksellista tietoa ja palvelumuotoilijoiden näkemyksiä. Näistä haastatteluista kahdeksan on kohdennettu tutkimuksen kappaleessa 3.1. esiteltyihin kolmeen esimerkkihankkeeseen (Finavia, Avaus ja matkailuhankkeet) siten, että näkemyksiä on saatu sekä tilaajataholta että sidosryhmiltä. Seitsemän haastattelua on kohdennettu aihepiirin tutkijoille sekä palvelumuotoilijoille, joista osa tekee myös tutkimusta palvelumuotoilun ohella. Näin haastatteluissa on saatu selville myös tutkimuksellista otetta sekä käytännön näkemyksiä ja kokemuksia palveluiden kehittäjiltä. Loput viisi teemahaastattelua on kohdennettu liikennealalle: yksi liikennetutkimukseen Liikenneviraston tutkimuksellista puolta tukemaan ja loput neljä yritysten näkökulman selvittämiseksi. Yritysten edustajat ovat valittu maantieteellisesti ja joukkoliikenteen järjestämistavaltaan erilaisilta alueilta ja mukana on myös Linja-autoliiton edustaja laajemman yritysnäkökulman takaamiseksi. Haastatteluiden kysymykset löytyvät liitteistä kaksi ja kolme ja lista haastatteluista henkilöistä liitteestä yksi.

Alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poiketen tutkimuksen edetessä tutkimusmenetelmiin lisättiin osallistuva havainnointi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma joustaa ja muuttuu tilanteiden mukaan. Havainnointi on hyvä menetelmä testata teoria- ja haastattelutietoa käytännössä ja tarkkailla, toimivatko ihmi-

set kuten kertovat toimivansa. Havainnointia pidetään työläänä menetelmänä, mutta sen avulla saadaan aitoa tietoa ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sitä pidetään myös ainutlaatuisena keinona vuorovaikutuksen tutkimisessa ja muuttuvissa tilanteissa, mitkä kuvaavat hyvin vahvasti tämän tutkimuksen aihetta. Havainnoinnissa tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja kirjaa havaintojaan ylös. Havainnoinnin asteita on erilaisia, joista ääripäissä ovat havainnointi ilman osallistumista ja osallistuja havainnoijana. Osallistuvassa havainnoissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan joko jäsenenä tutkijan roolissa tai enemmän osallistujan roolissa. Olennaista tässä on, että havainnoija kykenee erottamaan havainnot ja omat tulkinnat. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan voi olla vaikeaa ja joskus tarpeetonkin toimia täysin objektiivisena. (Metsämuuronen 2008: 42–43; Hirsjärvi ym. 2009: 164, 212–217.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia pienissä määrissä, kolmessa tilaisuudessa (ks. kpl 3.2.). Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä ovat teemahaastattelut, joten tutkimuksen luotettavuus ei rikkoudu. Havainnointiin päädyttiin, koska sopivat kolme tilaisuutta järjestettiin tutkimuksen aikataulun puitteissa, vaikka niistä ei ollut tietoa tutkimussuunnitelmaa laadittaessa. Havainnoinnin tarkoituksena oli tarkastella kolmea, luonteeltaan erilaista kansalaisille järjestettyä osallistumistilaisuutta. Tilaisuuksia tarkasteltiin osallistumismahdollisuuksien ja menetelmien sekä osallistumisen intensiivisyyden näkökulmasta. Osallistuva havainnointi ja tutkijan erilainen, muuttuvat rooli ryhmän jäsenenä palvelivat hyvin tutkimuksen tarkoituksia. Osallistuvan havainnoinnin aste määrittyi tässä tutkimuksessa havainnoitavan tilaisuuden mukaan. Eritasoisen osallistuvan havainnoinnin ansiosta on mahdollista tehdä pienimuotoista tarkastelua osallistumismenetelmien ja osallistumisen intensiivisyyden perusteella. Havainnointiaineiston määrällinen merkittävyys ei ole suuri, mutta havainnointi ei olekaan tutkimuksessa ensisijainen tutkimusmenetelmä, vaan lähinnä tutkijan ymmärrystä lisäävä menetelmä.

2. YHTEISSUUNNITTELUN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä kappaleessa on esitelty yhteissuunnittelun teoreettisia lähtökohtia. Aluksi kappaleessa on kuvattu keskeiset käsitteet, niin kuin ne ovat tässä tutkimuksessa ymmärretty. Tämän jälkeen on laajemmin teoriaa palveluajattelun teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Yhteissuunnittelu on kuvattu palveluiden kehittämisen kautta sekä teoriana että käytännönläheisenä toimintatapana, jossa menetelmänä on esitelty palvelumuotoilu. Lopuksi on myös lyhyesti käsitelty yhteissuunnittelun haasteita sekä arvon tuottamista yhteissuunnittelulla.

2.1. Keskeiset käsitteet

Palveluihin liittyvien käsitteiden käyttö on jokseenkin epäselvää (Vaajakallio & Mattemäki 2011: 80). Käsitteiden avaaminen on teorian ja tutkimuksen lähestymistavan ymmärtämiseksi tärkeää, koska käsitteille annetaan hyvin erilaisia merkityksiä eri tutkimuksissa. Myös tutkimusta varten kerätystä aineistosta on käynyt ilmi, että palveluihin liittyvä termistö on kontekstista riippuvainen. Tässä tutkimuksessa on kolme, toisiinsa vahvasti sidoksissa olevaa käsitettä nostettu sisällön kannalta tärkeimmiksi: palvelukeskeisyys, yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu. Nämä käsitteet ovat määritelty seuraavassa tiiviisti ja niiden laajempi sisältö käy ilmi myöhemmin tutkimuksessa.

Palvelukeskeisyys korostaa julkisten palveluiden suunnittelulle ja tuottamiselle ominaisia piirteitä, kuten ympäristön, ihmisten ja muiden palveluiden suhteita. Palvelukeskeisyyden ytimessä on ajatus siitä, että yhteissuunnittelu on kiinteä, sisäänrakennettu osa julkisia palveluita ja niiden kehittämistä. Palvelukeskeisyys tiedostaa myös palveluiden merkityksen esimerkiksi organisaation strategiassa ja asiakassuhdemarkkinoinnissa. Palvelukeskeisyyteen liittyen puhutaan myös palveluiden asiakaslähtöisyydestä. Asiakaslähtöisyydellä voidaan viitata etenkin palvelutilanteeseen eli palvelun tuottamiseen ja asiakaspalveluun. Teoreettisesta näkökulmasta, palvelun prosessin suunnittelusta tai ylipäätensä organisaation näkökulmasta puhuttaessa palvelukeskeisyys on kattavampi termi, vaikka termien käyttö näyttäisikin olevan melko kirjavaa. Palvelukeskeisessä tai asiakaslähtöisessä julkisten palveluiden kehittämisessä on olennaista muutos asiantunti-

javetoisesta kehittämisestä yhdessä tekemiseen: yhteissuunnittelussa asiakkaiden rooli on aktiivinen, oman kokemuksellisuutensa asiantuntija – ei vain suunnittelun kohde. Palvelukeskeisyys korostaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä kehittämistyön tarvelähtöisyyttä. Tavoitteena on vastata sekä asiakastarpeisiin että palveluntuottajien liiketoiminnallisiin tavoitteisiin suuntaamalla kehittäminen niihin palveluihin tai palvelun osiin, missä tarve ja vaikutus asiakkaille ovat suurimpia. (ks. esim. Tuulaniemi 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Osborne, Radnor & Nasi 2012.)

Yhteissuunnittelulla viitataan tässä tutkimuksessa laajemmin erilaisia osallistuvan suunnittelun ja yhdessä tekemisen elementtejä yhdistävään toimintatapaan ja ajattelumalliin. Yhteissuunnittelu ei rajaudu kirjaimellisesti palvelun suunnitteluun, vaan se käsittää laajemmin palveluiden yhteistyöhön perustuvan kehittämisen suunnittelusta tuotantoon. Yhteissuunnittelu toteutetaan jo suunnittelun alkuvaiheesta saakka tuomalla palveluun liittyvät eri tahot saman pöydän ääreen kuulemaan näkemyksiä ja keskustelemaan palvelun kehittämisestä. Yhteissuunnittelu on hyvin ihmisläheistä toimintaa, joka sekä edellyttää että tuottaa vuorovaikutusta hallinnon ja kansalaisten välille. Mitä erilaisempia palveluun liittyviä henkilöitä ja tahoja yhteissuunnittelu kokoaa, sitä rikkaampaa kehittämistyö on. Yhteissuunnitteluun osallistuvat kansalaiset omaksuvat yhteissuunnittelijan roolin, mutta julkishallinto on vastuussa yhteistyöstä ja yhteissuunnittelusta. Yhteissuunnittelulla kehittäminen kohdennetaan palveluiden todellisiin ongelmakohtiin ja sen avulla voidaan edistää myös toimijaverkoston yhteistyötä. Yhteissuunnittelu vie organisaatioiden resursseja etenkin suunnitteluvaiheessa, mutta se palkitsee esimerkiksi parantuneena asiakasuskollisuutena ja kustannustehokkuutena, kun kehittäminen fokuroidaan asiakkaiden näkökulmasta tarpeellisiin asioihin. Yhteissuunnittelu tähtää jatkuvan kehittämiseen, joka perustuu säännöllisiin ja pitkäaikaisiin suhteisiin palveluntuottajien, palvelun käyttäjien sekä muiden osapuolten välillä. (ks. esim. Bovaird 2007; Miettinen 2011; Pestoff 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Osborne & Strokosch 2013.)

Palvelumuotoilu on innovatiivinen ja vuorovaikutteinen toimintatapa, jonka menetelmiä hyödyntämällä palveluita kehitetään vuorovaikutteisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen. Palvelumuotoilun menetelmäjoukkoa hyödyntämällä voidaan yhdessä asiakkaiden

kanssa löytää palvelun todelliset ongelmakohdat ja tuottaa kehittämisideoita osaksi suunnittelutyötä. Lähestymällä palveluita prosesseina ja hyödyntämällä palvelumuotoilua, kehittämistyöstä tehdään konkreettisempaa ja helpommin lähestyttävää. Palvelumuotoilu tarjoaa perinteisestä poikkeavan lähestymistavan kehittämistyöhön, joka perustuu iteraatioon. Kehitetyistä palvelukonsepteista luodaan prototyyppisiä ja niitä testataan todellisessa toimintaympäristössä todellisten asiakkaiden kanssa. Kokeilut, tulosten arvioinnit ja jatkokehittäminen takaavat sen, että palvelumuotoilulla kehitetään toimiva palvelukokonaisuus. (ks. esim. Mager 2009; Manzini 2009; Tuulaniemi 2011; Miettinen 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Koivisto 2011.)

2.2. Palveluajattelu

Yhteissuunnitteluun liittyvä keskustelu on herännyt 1970-luvulla vallinneesta laajemmasta julkisten palveluiden hallintokeskeisestä näkemyksestä, jossa virkamiehet korostivat julkisten palveluiden laillisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Asiakkaiden rooli oli passiivinen ja heidän tyytyväisyytensä saati osallistumisensa julkisiin palveluihin ei ollut tärkeää. Keskeistä sen sijaan oli uskollisuus tuottaa julkisia palveluita oikein, byrokrattisia menetelmiä tarkasti noudattaen. Yhteissuunnittelun alkuna on julkishallinnossa pidetty Elinor Ostromin (1972) tutkimusta, jonka mukaan julkisia palveluita tuottavat organisaatiot ovat yhtä riippuvaisia yhteisöstä palveluiden tuottamisessa kuin yhteisö organisaatioista – toisin kuin aiemmassa hallintokeskeisessä lähestymistavassa oli ajateltu. Ostromin tutkimus toi esiin kansalaisten uuden yhteiskehittäjän roolin julkisissa palveluissa. (Meijer 2011: 599; Bovaird 2007: 847.)

Hallintokeskeinen malli julkisten palveluiden tuottamisesta herätti paljonkin kritiikkiä 1970-luvulta alkaen. Esimerkiksi uusi julkinen johtaminen (*New Public Management*) hylkäsi ajatuksen tiukasta byrokrattisten menetelmien noudattamisesta ja korosti asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden merkitystä julkisissa palveluissa. Uusi julkinen hallinta (*New Public Governance*) antoi myös suuremman painoarvon kansalaisten osallistumiselle ja julkisen sektorin palvelun tuotannolle kuin perinteinen julkisjohtaminen. Näiden rinnalle nousi myös uuden julkisen palvelun (*New Public Service*) ajatusmalli, joka painotti julkisen ja yksityisen palvelutuotannon eroja. Uudet lähestymistavat kui-

tenkin keskittyivät ensisijaisesti hallinnon ja virkamiesten rooleihin palveluiden tuottamisessa, ei kansalaisten aktiiviseen rooliin yhteiskehittäjinä. (Bovaird 2007: 846–847; Meijer 2011: 599; Pestoff 2011: 15, 22.)

Tällä hetkellä ajankohtainen palveluajattelu – tai palveluiden aikakausi, kuten Harisalo (2013a) asian ilmaisee – painottaa yhteissuunnittelua ja sen tarvetta. Palveluajattelu tai palveluiden aikakausi tiivistetysti kuvattuna korostaa (aineettomien) palveluiden merkitystä (omistettavien) tuotteiden sijasta. (Thomas 2013: 788.) Palvelut nähdään yhtenä talouden kasvun lähteenä, ja yritykset sekä hiljalleen myös julkinen sektori ovat panostaneet palvelukonseptien kehittämiseen. Palvelukonseptit ja käyttäjälähtöiset innovaatiot vaativat muutoksia nykyisiin toimintatapoihin. (Miettinen ym. 2011; Osborne & Strokosch 2013; Harisalo 2013a.) Kuten Arantola (2010: 14–15) tuo esiin, palvelutyö on suurena määrin siirtynyt suorasta asiakasrajapinnasta muualle palveluprosessin vaiheisiin. Asiakaslähtöisyys palvelukonseptien, ja sitä kautta talouden kasvun, kehittämisessä antaa asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen. Toisin sanoen yritysten menestyminen palveluiden aikakaudella on paljolti kiinni siitä, miten hyvin yritykset palvelevat asiakkaitaan, reagoivat heidän toiveisiin ja odotuksiin ja ennakoivat niitä. (Harisalo 2013a: 31.)

Osbornen ja kumppaneiden (2012: 135) mukaan perinteinen julkisjohtamisen teoria ja julkisten palveluiden johtaminen eivät sovellu tarkoitukseensa palveluiden aikakaudella. Kirjoittajien mielestä teoria keskittyy organisaatioiden sisäisiin prosesseihin, vaikka julkisten palveluiden todellisuus tapahtuu organisaatioiden välisissä suhteissa. Myös Tuulaniemi (2011: 66–67) on kiinnittänyt huomiota tähän. Hänen mielestä palvelutuotanto on järjestelmien, ihmisten ja ympäristöjen välistä vuorovaikutusta. Palvelut ovat osa kokonaisuutta ja ne tuotetaan ja kulutetaan toisten palveluiden kanssa. Tästä syystä palveluiden todellisuus ja suhteet muihin palveluihin ovat tärkeitä ymmärtää. Harisalon (2013b: 39–40) mielestä hyvän palvelujohtamisen tärkeimpiä tavoitteita onkin tämän vuorovaikutuksen mahdollistaminen, jotta asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Palvelut yhteistuotetaan palvelutilanteissa asiakaspalveluhenkilökunnan ja asiakkaiden muodostamassa vuorovaikutuksessa. (Tuulaniemi 2011; Osborne & Strokosch 2013: 36.) Palvelujohtamisen teoria korostaa vuorovaikutuksen ja palveluiden välisten suhteiden

den lisäksi palvelukokemusta ja palvelun käyttäjän roolia palvelukokemuksen yhteistuottajana ja arvioijana (Osborne ym. 2012: 138).

Osbornen ja kumppanit (2012: 135–139) esittävät myös toisen epäkohdan perinteisessä julkisjohtamisen teoriassa. Heidän mukaansa teoria pohjautuu kokemuksiin yksityisen sektorin teollisesta (tuotteiden) tuotannosta, ei palveluista. Palveluissa on erilainen tuotantologiikka kuin tehdasmaisesti tuotetuilla tuotteilla. Teolliseen tuotantoon perustuva ajattelu eriyttää tuotannon, tuotteiden myynnin ja kulutuksen omiksi prosesseikseen, joissa kaikissa asiakkaiden rooli on passiivinen. Palveluiden osalta tilanne sen sijaan on päinvastainen, sillä tuotanto ja kulutus tapahtuvat yhtäaikaaisesti. Tämä toimintalogiikojen eroavaisuus edellyttää tutkijoiden mukaan myös erilaista liiketoiminnallista ajattelua tuotteiden ja palveluiden tuotannossa. Otetaan esimerkiksi tehokkuuden tavoittelu. Vaikka sekä tuotteiden että palveluiden tuotannossa tavoitteeksi olisi asetettu tehokkuus, ei tehokkuutta voida tavoitella samanlaisilla toimintatavoilla. Tuotteiden tuotannossa yksikkökustannuksia voidaan minimoida henkilötyövoimaa vähentämällä tai automatisoimalla työvaiheita, eikä vaikutus todennäköisesti näy tuotteen käyttäjälle. Palveluissa sen sijaan henkilötyövoiman vähentäminen tai automatisointi näkyy välittömästi asiakkaalle ja vaikuttaa asiakkaan palvelukokemuksen rakentumiseen. Tämän vuoksi teollinen tuotantokeskeinen ajattelu ei sovellu sellaisenaan palveluajatteluun. Tätä voidaan osittain myös pitää syynä siihen, miksi yhteissuunnittelua tarvitaan julkisten palveluiden kehittämisessä.

Boivardin (2007: 858) tutkimusten mukaan perinteiset käsitykset julkisen sektorin ammattimaisesta palveluiden suunnittelusta ja tuottamisesta tulisivat päivittää nykypäivään ja palveluajattelun mukaisiksi. Julkisten palveluiden ilmapiiriin tulisi perustua yhteissuunnitteluun, sen asianmukaiseen koordinointiin toimijoiden verkostossa sekä ammattilaisten kannustavaan rooliin. Julkisia palveluita tuottavissa organisaatioissa tarvitaan myös uudenlaista julkisten palveluiden yhteissuunnittelijaa, joka esimerkiksi muutosjohtamisen keinoin auttaa organisaatioita uudenaikaisessa toiminta- ja ajattelutavassa. Palvelukeskeinen lähestymistapa (*Service-Dominant Approach*) palveluiden kehittämisessä korostaa hyvin nykypäivän julkisjohtamisen todellisuutta sekä palveluiden luonnetta ja merkitystä. Esimerkiksi julkiset palvelut, kuten sosiaalityö, terveyspalvelut tai koulutus,

ovat kaikki palveluita, eivät konkreettisia tuotteita. (Osborne ym. 2012: 138.) Julkisiin palveluihin tulisi siis löytää palvelukeskeinen toimintatapa, jolla yhteissuunnittelu mahdollistuu.

Yhteissuunnittelu tarjoaa osallistumismahdollisuuksia sekä palveluiden käyttäjille että eri alojen asiantuntijoille ja se rakentuu vahvasti erilaisen osaamisen varaan. Yhteissuunnittelussa hyödynnetyt keinot ja palvelumuotoilun menetelmät ovat keino osallistaa palveluiden käyttäjiä suunnittelu- ja kehittämisprosesseihin. (Stickdorn & Schneider 2011; Miettinen 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011.) Osborne ja Strokosch (2013: 33–34) korostavat, että vaikka yhteissuunnittelusta puhutaankin trendinä ja kiinnostus yhteissuunnittelua kohtaan on voimakasta, niin yhteissuunnittelulla on vahvat juuret julkishallinnossa. Yhteissuunnittelun luonne on muuttunut julkisjohtamisen kehityksen mukana, edeten nykytilanteeseen, jossa yhteissuunnittelu nähdään julkisten palveluiden kehittämisen kiinteänä ydinosaana. Tämä on myös vaikuttanut palvelun asiakkaiden rooliin: palvelusta ja tilanteesta riippuen heihin viitataan kansalaisina, asiakkaina, kuluttajina – tai viimeisimmän kehityksen mukaan yhteissuunnittelijoina tai yhteistuottajina.

Palveluajattelun seurauksena asiakkaiden ja palveluntuottajien rooleja on muutettu asiakkaasta ja kuluttajasta kansalaiseksi ja kumppaniksi. Asiakkaan rooleja on määritelty useammassakin tutkimuksessa eri tavoin. Ihmiset toimivat eri rooleissa, joskus päällekkäisissäkin, hyödyntäessään julkisia palveluja ja osallistuessaan niiden kehittämiseen. Asiakkaalla on laadullisesta näkökulmasta katsottuna erilainen rooli, kun verrataan palveluiden ja tuotteiden tuottamista. Tuotteiden tuottamisessa asiakkaat ovat yksinomaan tuotteiden ostajia ja kuluttajia. Palveluiden tuottamisessa asiakkaat ovat edellä mainittujen lisäksi palvelun yhteistuottajia. (Tuulaniemi 2011; Osborne & Strokosch 2013.) Tällä tarkoitetaan asiakkaan aktiivista roolia ja vastuuta vuorovaikutteisessa palvelutilanteessa. Thomas (2013: 786) on jaotellut asiakkaan roolit asiakkaaseen, kumppaniin ja kansalaiseen. Kun ihminen kuluttaa julkista palvelua, hän toimii asiakkaana. Kun henkilö osallistuu palveluiden kehittämiseen ja palveluntuottajan tavoitteiden saavuttamiseen, toimii hän kumppanina. Kun ihmiset osallistuvat ja kertovat, millaisia palveluita he haluavat palveluntuottajan tuottavan, toimivat ihmiset kansalaisen roolissa. Raitakari kumppaneineen (2012: 47–53) on myös laajentanut asiakkaan käsitettä vastaavalla ta-

valla. Heidän mukaansa tilanteesta riippuen asiakas voi tarkoittaa palvelun käyttäjän tai maksavan asiakkaan lisäksi myös vuorovaikutteisen palvelun eri osatekijöiden muodostaman kokonaisuuden kumppania.

Käyttäjä- ja asiantuntijaosaamisen yhdistäminen sekä käyttäjätiedon tarve yhteissuunnittelun onnistumiseksi on useammankin kirjoittajan mukaan muuttanut perinteistä jakoa palveluntuottajien ja käyttäjien välillä. Palveluajattelun mukaan palvelun tuottamista ja kuluttamista ei tarkastella erillisinä tapahtumina ja sen vuoksi palveluiden tuottama arvoa pidetäänkin yhteisesti palveluntuottajien ja -käyttäjien tuottamana. Voidaan sanoa, että yhteissuunnittelu – ja oikeastaan laajemmin käsitettynä koko palveluajattelu – sisältää vaatimuksen perinteisenä pidetyn, kahtiajakoisen suunnittelumallin muutoksesta. Yhteissuunnittelu edellyttää asiakkaiden, palveluntuottajan organisaation, sidosryhmien ynnä muiden välistä vuorovaikutusta kaikissa palvelun kehittämisen vaiheissa. Syntyäkseen vuorovaikutus vaatii kaikkien osapuolten aktiivisuutta. (Pestoff 2006: 506; Bovaird 2007: 856; Roberts 2008: 21; Sanders & Stappers 2008: 8; Osborne & Strokosch 2013: 34; Laitinen 2013: 89–90.)

Asiakkaiden ja muiden palvelun osapuolten mukaan ottaminen kehittämistyöhön ei tarkoita sitä, että päättämisvalta siirtyisi palveluntuottajalta esimerkiksi asiakkaille. Asiakkaiden osallistumisen tavoitteena on eri näkökulmien kattava huomiointi, ei päätösten tekemisen valtuuttaminen asiakkaille. Palveluntuottaja on edelleen se taho, joka viimekädessä päättää, mitä ja miten organisaation tuottamia palveluita kehitetään. Osallistuminen ja yhteissuunnittelu tuottavat monialaista tietoa tätä päätöksentekoa varten. (Tuulaniemi 2011: 117.) Yhteissuunnittelu ei uhkaa julkishallintoa, koska valta ja vastuu sekä kehittämistyön hallinnointi säilyvät julkisia palveluita tuottavalla organisaatiolla (Brandsen & Pestoff 2006).

Palvelukeskeiselle lähestymistavalle on ominaista neljä piirrettä: julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden strateginen suuntautuneisuus, asiakassuhdemarkkinointi, yhteissuunnittelu sekä palveluiden toiminnan johtaminen. Strateginen suuntautuneisuus on olennainen edellytys mille tahansa organisaatioille. Palvelukeskeinen lähestymistapa yhdistää organisaation strategiaan julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden sisäisen

ja ulkoisen toimintaympäristön realiteetit, asiakkaiden näkemykset ja odotukset, asiakkaille annetut palvelulupaukset sekä palveluiden tuottamisen suorassa asiakasrajapinnassa. Asiakassuhdemarkkinointi tähtää pitkäaikaisen, uskollisen ja tuottavan asiakassuhteen kehittämiseen ja se edellyttää osallistuvaa yhteistyötä. Palveluille on ominaista aineettomuus ja prosessimaisuus. Osittain palvelun aineettoman luonteen vuoksi asiakassuhdemarkkinoinnin avulla julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden strategiset tavoitteet voidaan ilmaista asiakkaalle annettavana palvelulupauksena. Se myös auttaa muun muassa muokkaamaan asiakkaiden käsityksiä palvelusta, kehittämään henkilöstön roolia palvelun tuottamisessa sekä herättämään luottamusta julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden ja asiakkaiden välillä. (Osborne ym. 2012: 141–148; Tuulaniemi 2011; Osborne & Strokosch 2013: 36.)

Julkisten palveluiden yhteissuunnittelu käsitetään usein perinteisestä poikkeavana tapana tuottaa palveluita. Perinteisenä tapana pidetään asiantuntijoiden suunnittelemissa palveluissa, joissa asiakkaiden tehtävänä on vain käyttää palvelua. Näin ajateltuna yhteissuunnittelua pidetään jonakin, mikä voidaan lisätä perinteiseen asiantuntijavetoiseen palveluiden suunnitteluun yleensä vasta asiakaspalvelutilanteessa. Palvelukeskeisen ajattelun mukaan yhteissuunnittelu ja osallistuminen ovat ydintekijöitä palvelutuotannossa. Sen vuoksi todellinen ongelma ei olekaan, kuinka yhteissuunnittelu voidaan lisätä osaksi palveluiden tuottamista, vaan pikemminkin, miten yhteissuunnittelua johdetaan ja sen kanssa työskennellään vaikuttavia julkisia palveluita tuottaessa. Organisaatiot voivat strategiassaan ja palvelulupauksessaan luvata asiakkaille vain tietynlaisen palvelukokemuksen. Palvelukokemus täydentyy osallistuvan yhteissuunnittelun avulla. Asiakkaan palvelukokemuksen optimoimiseksi asiakkaat otetaan mukaan suunnittelytyöhön keräämään ja jakamaan tietoa. Yhteissuunnittelun laajuus on kehitettävästä palvelusta riippuvaista. Esimerkiksi koulutukseen tai hyvinvointiin liittyvien palveluiden suunnittelussa yhteissuunnittelu on yleensä tiivistä vuorovaikutusta ihmisten kesken, kun taas Internet-palveluiden tai muiden elektronisten palveluiden suunnittelussa tiivis, toimijoiden välinen vuorovaikutus voi olla vähäisempää. Palvelukeskeisestä näkökulmasta katsottuna yhteissuunnittelun merkittävin anti palveluiden kehittämiselle ja innovoinnille on hiljaisen tiedon ja kokemusten jakaminen. (Moritz 2005: 41; Miettinen 2011: 21; Osborne ym. 2012: 145–146; Osborne & Strokosch 2013: 36.)

Periaatteessa yhtäkään palvelua ei voi tuottaa identtisesti kahta kertaa eri asiakkaille, vaan asiakkaat osaltaan myös vaikuttavat palvelutilanteeseen ja palvelukokemuksen muodostumiseen. Kun asiakkaita tarkastellaan palvelun yhteistuottajina, tarkastellaan myös yhteissuunnittelua kiinteänä osana palveluita. Tästä näkökulmasta katsottuna yhteissuunnittelu ei ole jotain ylimääräistä lisäarvoa tuottavaa, jota palveluntuotantoon voidaan lisätä, vaan palvelun ja sen tuotannon sisäänrakennettu osa. Julkisen palvelun onnistuminen on siis yhtä paljon kiinni palvelun suunnittelusta kuin palvelutapahtumastakin. (Moritz 2005: 41; Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012: 139.) Näin ollen palveluiden aikakaudella julkisissa palveluissa ei voida enää keskittyä tarkastelemaan yksinomaan palveluiden hallinnollisia prosesseja tai organisaatioiden sisäistä johtamista. Yksittäisten organisaatioiden sijasta on tärkeämpää paneutua laajemmin organisaatioiden ja hallinnonalojen välisiin suhteisiin, asiakaspalveluun ja julkisten palveluiden tuotantojärjestelmän vaikuttavuuteen. (Osborne ym. 2012: 135; Harisalo 2013b: 40–42.)

Bovairdin (2007: 847) mukaan yhteissuunnittelu on hyödyllinen julkisten palveluiden koko arvoketjulle. Vaikutukset näkyvät aina palveluiden johtamisesta ja hallinnasta suunnitteluun, käytännön toteutukseen sekä toiminnan arviointiin saakka. Yhteissuunnittelun avulla kansalaiset voivat kertoa palvelutarpeistaan ja ideoida ratkaisuja yhteistyössä hallinnon kanssa. Palvelukeskeinen ajattelu edellyttää organisaation sisäisen, palvelutuotannon prosessien sekä ulkoisen palveluiden tuottamisen välisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Sisäisen toiminnan laatu heijastuu eittämättä ulkoisen palvelun laatuun. Vaikutuksia ovat esimerkiksi parantunut asiakastyytyväisyys, työyhteisön parantunut motivaatio ja sitoutuminen sekä kohentunut taloudellinen tulos. Palvelutuotannon kustannuksia on mahdollista pienentää, kun tiedetään missä ja millaisia palveluita tarvitaan. Julkisia palveluita tuotetaan useiden erilaisten toimijoiden keskuudessa. Toimijoita yhdistävänä tekijänä toimii vuorovaikutus, jonka laatu heijastuu myös asiakkaan palvelusta saamaan arvoon. Ongelmallista hyödyn tavoittelussa on se, että yleensä organisaatiot käynnistävät yhteissuunnittelun sisäisen toiminnan tehostamiseksi, vaikka palvelukeskeinen toimintamalli on ulkoiseen palvelutuotantoon keskittynyttä. Ilman palvelukeskeistä ajattelua julkisten palveluiden toiminnan johtaminen johtaa ainoastaan (taloudellisesti) tehokkaaseen, mutta ei (asiakkaiden näkökulmasta) vaikuttavaan palveluun. Toisaalta, ilman toiminnan johtamista palvelukeskeinen lähestymistapa julkisissa palve-

luissa johtaa ainoastaan täyttymättömään palvelulupaukseen. (Manzini 2009: 45; Osborne ym. 2012: 147–148; Clark ym. 2013: 697.)

Julkisten palveluiden johtaminen koskettaa usein lukuisia ihmisiä ja eri tahoja, niin palveluntuottajan organisaation sisällä kuin myös sidosryhmien toiminnassa. Julkisten palveluiden vaikuttavuuden kannalta palveluiden johtamisella on suuri merkitys. Palvelutuotannon johtamisessa on hyödynnetty tuotantokeskeisiä menetelmiä palvelukeskeisten menetelmien sijasta. Tästä on seurannut se, että organisaatiot ovat pyrkineet tuottamaan tehokkaampia julkisia palveluita, joiden vaikuttavuus on kuitenkin ollut vähäinen, ellei jopa olematon. Mikäli kehitys jatkuu samanlaisena, julkisia palveluita tuottavat organisaatiot eivät tule täyttämään asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia palveluille. Palvelujohtaminen onkin vahvasti verkosto- ja prosessijohtamista, joka ponnistaa palvelukeskeisestä lähestymistavasta, mutta myös muutosjohtamista. (Osborne ym. 2012: 147–148; Rantanen 2013: 55.)

Osborne ja Strokosch (2013) ovat tarkastelleet julkisten palveluiden yhteissuunnittelua palveluiden johtamisen ja julkisjohtamisen muodostamasta näkökulmasta. Heidän mukaansa yhteissuunnittelua tapahtuu kolmella tasolla: operatiivisella, strategisella ja palvelun tasoilla. Palveluiden johtamisen ja julkisen johtamisen muodostamasta näkökulmasta tarkasteltuna nämä tasot muodostavat kolmen yhteissuunnittelun mallin jatkumon, jota on esitelty taulukossa 1. Malleista kolmas, edistynyt yhteissuunnittelu, tuottaa kirjoittajien mukaan uutta tietoa julkisten palveluiden kehittämiseen.

Taulukko 1. Yhteissuunnittelun mallien jatkumo (mukaillen Osborne & Strokosch 2013: 37).

	<i>Kuluttajan yhteissuunnittelu</i>	<i>Osallistuva yhteissuunnittelu</i>	<i>Edistynyt yhteissuunnittelu</i>
Teoreettinen lähestyminen	Palveluiden johtaminen	Julkisjohtaminen ja julkinen hallinta	Edellisten yhdistelmä
Sisältö	Kuluttajien valtuuttaminen palvelun tuottamisprosessiin operatiivisella tasolla palveluun kohdistuvien odotusten ja siitä saatavien kokemusten tasapainottamiseksi.	Nykyisten palveluiden kehittäminen osallistumismenetelmien avulla palvelun tuotantoprosessiin ja strategiseen suunnitteluun. Menetelmät koostuvat käyttäjien kanssa keskustelemisesta ja osallistuvan suunnittelun tavoista.	Yhdistää operatiivisia ja strategisia malleja nykyisen palveluntuotannon ajattelutavan haastamiseksi tavoitteenaan tuottaa käyttäjälähtöisiä innovaatioita uusien julkisten palveluiden muotojen löytymiseksi.
Tavoite	Käyttäjien valtuuttaminen	Käyttäjien osallistuminen	Käyttäjälähtöiset innovaatiot

Edistynyt yhteissuunnittelu yhdistää käyttäjälähtöiset ja osallistuvat menetelmät strategisen suunnittelun tasolla. Tavoitteena on luoda mahdollisuuksia uusille tavoille tuottaa julkisia palveluita – eli tuotantotavoille, jotka syntyvät käyttäjälähtöisistä innovaatioista. Käyttäjälähtöiset innovaatiot muuttavat palvelun käyttäjien roolin uuden innovaation voimaksi yhdistämällä heidän käytännön kokemuksen palvelutuotannosta sekä heidän osallistumisensa strategisen tason työhön. Innovaatiotoiminta ei näin ollen rajoitu olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, vaan haastaa koko palveluiden suunnittelun. Käyttäjälähtöisten innovaatioiden syntyminen edellyttää aitoa yhteistyötä ja kumppanuutta, operatiivisen ja strategisen tason tuomista yhteen, osallistujien tukea sekä hiljaisen tiedon valjastamista käyttöön. Haasteena on löytää keinot, jotka mahdollistavat tämän pohjan, jolla innovaatiot voivat syntyä. (Osborne & Strokosch 2013: 39–40.)

Meijer (2011: 599–600) on myös pohtinut yhteissuunnittelun eri ulottuvuuksia. Hänen mukaansa käyttäjän yhteissuunnittelu (vrt. em. kuluttajan yhteissuunnittelu) tarkastelee ainoastaan hallinnon ja yksittäisten palvelun käyttäjien välistä suhdetta, kun taas verkos-

toitunut yhteissuunnittelu (vrt. em. edistynyt yhteissuunnittelu) painottaa hallinnon ja kansalaisten välistä suhdetta. Verkostoitunut yhteissuunnittelu ei kirjoittajan mukaan ole kiinnostunut vain palvelun käyttäjistä, vaan koko yhteisön asukkaista, myös niistä, jotka palvelua eivät käytä. Verkostonäkökulma painottaa palvelun tuottamiseen liittyvien verkostojen tärkeyttä. Verkostoitunut yhteissuunnittelu antaa paremmat mahdollisuudet hyödyntää esimerkiksi erilaisia teknologioita yhteisön tarvitsemien julkisten palveluiden kehittämisessä. Digitaaliset yhteisöt tuovat tärkeän lisän hallintokeskeiseen julkisten palveluiden tuottamiseen vahvistamalla sekä kokemuksellisen tiedon vaihtoa että yhteisöllistä tukea. (Meijer 2011; Osborne & Strokosch 2013: 39–40.) Tässä tutkimuksessa keinoksi esitetään palvelumuotoilua, jossa yhtenä välineenä erilaisten teknologioiden hyödyntäminen toimii. Meijer (2011: 605–606) on selvittänyt, että yhteissuunnittelun luomat teknologiset alustat, joiden avulla kansalaisten voivat kohdata Internetissä, helpottavat hallinnon palveluntuotannon taakkaa, sillä kansalaiset voivat tarjota tukea, tietoa ja kokemuksia toisilleen julkisista palveluista.

2.3. Palvelut ja kehittäminen

Palvelukeskeisessä kehittämisessä korostetaan palvelulupauksen merkittävyyttä asiakkaalle. Asiakkaalle tarjotun palvelun tulee olla yksilöllinen ratkaisu hänen palvelutarpeisiinsa. Palvelun soveltuvuutta asiakkaan tarpeisiin voidaan kehittää esimerkiksi palvelumuotoilun avulla, joka mahdollistaa asiakkaan osallistumisen kehittämistyöhön ja sitä kautta varmistaa asiakkaan näkökulman huomioimisen. Kiinnostus palvelumuotoiluun on herännyt vasta viime vuosina. Palvelumuotoilua on lähdetty hyödyntämään etenkin yrityksissä, mutta hiljalleen myös julkinen sektorin on nähnyt palvelumuotoilun mahdolliseksi menetelmäksi palveluiden kehittämisessä. (Rantanen 2013: 16, 20). Palveluajattelun mukaisesti palveluiden kehittämisen keskiössä tulisi olla ensisijaisesti asiakkaan aktiivinen rooli sekä asiakkaan ja palvelun välinen vuorovaikutus. Tästä näkökulmasta ponnistava kehitystyö voi vaikuttaa positiivisesti myös organisaation yhteistyömahdollisuuksiin ja verkostoitumiseen. Sen lisäksi kehittämisellä voidaan vaikuttaa myös asiakkaan palvelutarpeisiin. (Harisalo 2013b: 34–36.)

Palvelun käyttäjät olettavat, että palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa. He arvioivat palvelua sen toimivuuden, aiempien ja senhetkisten kokemustensa sekä mahdollisen palvelulupauksen kautta. Tämän vuoksi on tärkeää muodostaa asiakasymmärrys eli selvittää, mitä asiakas palvelulta odottaa ja millainen on asiakkaalle muodostunut palvelukokemus. Palveluiden kehittämisessä tulisi asiakastarpeet asettaa kehittämisen lähtökohdaksi sekä pyrkiä optimoimaan palvelukokemuksen syntyminen, sillä palvelun vaikuttavuus on riippuvainen palvelukokemuksesta. (Osborne ym. 2012: 138.) Palvelukokemus voidaan optimoida yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun avulla.

Mitrosen ja Rintamäen (2012: 208–209) mukaan asiakasymmärryksen muodostaminen tulee olla lähtökohtana julkisia palveluita kehitettäessä. Asiakasymmärryksen sisällyttäminen osaksi organisaation kehittämistyötä on kuitenkin haasteellista erityisesti silloin, kun kehittämiseen liittyy toimijoita ja sidosryhmiä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Käsitteet palveluiden suunnittelusta, tuottamisesta ja johtamisesta tulisivatkin päivittää yhteissuunnittelun mukaisiksi. Kun julkiset organisaatiot seuraavat markkinoita asiakkaidensa näkökulmasta, tuottavat ne tutkimusten mukaan parempia ja asiakkaiden tarpeiden mukaisempia tuloksia. (Aberbach & Christensen 2005: 226; Bovaird 2007: 846.)

Yhteissuunnittelu on palveluita tuottavan organisaation jäsenten, sidosryhmien edustajien, asiakkaiden ja muiden palvelun eri osapuolten tilaisuus kuulla toistensa näkemyksiä, ja nämä näkemykset huomioiden joko parantaa olemassa olevaa palvelua tai kehittää uutta. Yhteissuunnittelu vaatii jokaisen osapuolen aktiivista panostusta, jonka seurauksena julkisia palveluita tuottavat organisaatiot voivat kehittyä ja vastata asiakkaidensa tarpeisiin. (Vaajakallio ja Mattelmäki 2011: 80–81; Osborne & Strokosch 2013.)

Julkisten palveluiden kehittämistä ja yhteissuunnittelua voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Meijer (2011: 600) näkee julkisten palveluiden tuotannon koostuvan tiedon käsittelystä sekä itse palvelun tuottamisesta. Palveluntuottajat keräävät asiakastietoa palvelun käyttäjistä ja eri asiakasryhmien toiveista, jotta he voivat suunnata palvelua asiakasryhmien tarpeita vastaaviksi. Asiakkaat taas keräävät tietoa palvelusta ja sen ominaisuuksista. Varsinainen palveluntuotanto tapahtuu vasta siinä vaiheessa, kun asia-

kas päättää hyödyntää palvelua aiemmin keräämänsä tietämyksen perusteella. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan todeta, että liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttymiseksi ja kilpailuedun säilyttämiseksi palveluntuottajien kannattaa kerätä asiakastietoa ja hyödyntää sitä palvelun kehittämisessä, jotta asiakas valitsisi juuri kyseisen palvelun.

Yhteissuunnittelun mukaisen kehittämistyön tavoitteeksi voidaan asettaa erilaisia asioita. Toiminnan tavoitteena voi olla nykyisen palvelun parantaminen tai kokonaan uuden palvelun ideointi ja kehittäminen. Koska yhteissuunnittelu koskettaa useita toimijoita, voi kehittämisen tavoitteena olla myös näiden toimijoiden välisen yhteistyön edistäminen tai yhteisen ymmärryksen löytäminen. Yhteissuunnittelun avulla toimijoiden verkostossa voidaan toki myös motivoida ihmisiä asiakaslähtöiseen toimintaan tai auttaa asiakasymmärryksen luomisessa. Yhteissuunnittelu on siis erinomainen osaamisen ja tiedonvaihdon kanava, mutta se voi auttaa myös ideoimaan uusia yhteistyömalleja tai liiketoimintaverkostoja. (Johansson, Kaario, Kankainen, Kantola, Runonen & Vaajakallio 2010). Mitään yhteissuunnittelulle asetettuja tavoitteita ei kuitenkaan voida saavuttaa onnistuneesti, mikäli yhteissuunnittelun ydin – asiakasymmärrys – on hukassa. Jos asiakasymmärrystä ei organisaatiossa ole muodostettu, ei palvelun kehittäjillä voi olla käsitystä siitä, mitä nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat palvelulta odottavat. Myös palveluita tuottavan organisaation henkilöstön tulee ymmärtää organisaation palvelukeskeinen strategia, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Osborne ym. 2012; Thomas 2013: 786.)

Keskeisintä palveluiden yhteissuunnittelussa on oikean ongelman ratkaiseminen. Vaajakallio ja Mattelmäki (2011: 80–91) puhuvat pääasiallisen tarpeen tunnistamisesta eli siitä, mihin yhteissuunnittelulla pyritään vastaamaan, minkälaisia ihmisiä yhteissuunnittelutyöpajoihin pitäisi saada mukaan ja mitä työpajoissa tehdään, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisprosessissa voidaankin tunnistaa kaksi pääsyytä yhteissuunnitteluun: tiedon jalkauttaminen osaksi suunnittelua ja käyttäjien kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi. Yhteissuunnittelu on osoittautunut antoisaksi tavaksi kerätä ja jakaa käyttäjien näkemyksiä palveluista sekä luoda vuorovaikutusta suunnittelijoiden, asiantuntijoiden ja asiakkaiden välille. Yhteissuunnittelussa ei yksikään osapuoli voi olla passiivinen, vaan yhteissuunnittelun synnyttämä vuorovaikutus mahdollistaa kehittämisen. Grönroosin (2009: 15) mukaan vuorovaikutus

mahdollistaa sen, että yhtäältä asiakkaat voivat vaikuttaa, miten organisaatio tuottaa palveluita, mutta toisaalta myös organisaation edustajat voivat vaikuttaa siihen, miten asiakkaat palveluita lopulta käyttävät.

Yhteissuunnittelu yhtäältä synnyttää vuorovaikutusta, mutta toisaalta myös edellyttää sitä. Palveluiden kehittämisen oletuksena on ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä ja arvostuksista. Yhteissuunnittelun ihmisläheisen luonteen vuoksi työssä tarvitaan vuorovaikutteisia menetelmiä (Sanders & Stappers 2008: 11; Mager 2009: 34.) Vuorovaikutteiset menetelmät mahdollistavat monipuolisen osallistujajoukon kohtaamisen, yhdessä ideoinnin ja palveluiden suunnittelun tarpeita vastaaviksi. (Aberbach & Christensen 2005: 226; Bovaird 2007: 846, 856; Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 77–83; Laitinen 2013: 90.) Palvelumuotoilu tarjoaa yhteissuunnitteluun soveltuvia menetelmiä, joiden avulla esimerkiksi asiakkaiden tarpeet voidaan ottaa palvelun kehittämistä ohjaaviksi tekijöiksi (Tuulaniemi 2011: 116–117). Osallistumisen ansiosta käyttäjien hiljainen ja kokemuksellinen tieto saadaan osaksi palveluiden kehittämistä. Osallistumisen avulla myös palvelun toimivuudesta saadaan nopeasti palautetta käyttäjiltä palvelupilottien testausten myötä. Osallistumisen myötä asiakas ja palveluntuottaja yhdessä rakentavat palvelukokemuksen, joka sopii sekä asiakkaiden tarpeisiin että on kannattavaa tuottaa toimintaympäristössään. (Miettinen 2011: 23–25; Osborne ym. 2012: 145–146.)

Palvelumuotoilu on tullut viime vuosien aikana noussut trendikkääksi menetelmäksi yhteissuunnittelun mukaisessa palveluiden kehittämisessä. Mager (2009: 34) näkee yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun olevan läheisiä toimintamalleja, koska molemmat ottavat asiakkaan aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön, ja siten tarve kehittämistyön ulkopuoliselle osaajalle kasvaa. Toisekseen toimintamallit lisäävät käyttäjä- ja asiantuntijaosaamista palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilua pidetään jopa kiinteänä osana yhteissuunnittelua ja päinvastoin (Tuulaniemi 2011: 116–117). Palvelumuotoilu perustuu muotoiluosaamiseen ja sen hyödyntämiseen prosessimaisessa palveluiden suunnittelussa. Olennaista molemmille on eri osapuolten välinen yhteistyö sekä asiakkaan rooli kehittämisessä. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 77–79.) Palvelumuotoilun tarjoaman menetelmäjoukon avulla kehittämistyön eri osapuolet saadaan koottua yhteen ja sitoutettua mukaan työhön. Osallistumisen ja innostavien menetelmien ansiosta ihmiset

sitoutuvat kehittämiseen ja sitä myötä antavat tukensa muutoksille. Yhdessä tekeminen ja ajatustenvaihto myös lisäävät ymmärrystä sekä palveluja tuottavan organisaation sisällä että toimijoiden ja asiakkaiden kesken. (Moritz 2005: 59.)

Palvelumuotoilu keskittyy asiakkaisiin ja palvelumuotoilulla saataviin tuloksiin. Se antaa paljon strategisia mahdollisuuksia, aivan kuten Osborne ja kumppanit (2012) totesivat palvelukeskeisen ajattelun strategisista mahdollisuuksista. Mikäli palveluntuottaja panostaa jatkuvaan kehittämiseen ja reagoi palautteeseen, hän voi määrittää, miten palvelun brändi ilmenee palvelun eri kontaktipisteessä. Palvelumuotoilu tuo yhteen niin asiakkaiden kuin organisaatioidenkin toiveet: sen tavoitteena ovat palvelutuotteet ja -konseptit, jotka sekä ilahduttavat asiakkaita että täyttävät palvelua tuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. (Moritz 2005: 40–57; Tuulaniemi 2011: 50–51, 103.) Palvelumuotoilulla tavoitellaan myös nykyisten ja tulevien asiakkaiden palvelutarpeiden ennakointia. Palvelutarpeita ennakoimalla asiakkaan ei pitäisi missään vaiheessa saada huonoa palvelua, koska asiakaspalautteeseen on ikään kuin reagoitu etukäteen. (Miettinen ym. 2011: 13.)

Palvelumuotoilun tavoite on luoda asiakkaalle muodostuvasta subjektiivisesta palvelukokemuksesta mahdollisimman oikeanlainen asiakkaan näkökulmasta. Palvelukokemukseen vaikuttavat paitsi palvelutilanne, myös asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset. Kokemus on siis yksilöllinen ja muodostuu aina uudelleen palvelutilanteissa, eikä sitä voida suunnitella. Palvelukokemus voidaan kuitenkin optimoida parhaaksi mahdolliseksi kokemukseksi vaikuttamalla palvelun eri vaiheisiin, esimerkiksi asiakaspalveluun, ympäristöihin, tiloihin ja toimintoihin. Optimoinnin tavoitteena on tehdä palvelun jokaisesta vaiheesta asiakkaalle mieluinen ja helppo, jotta palvelukokemus muodostuu mahdollisimman suotuisaksi. (Moritz 2005: 41; Tuulaniemi 2011: 26; Osborne ym. 2012.)

Palvelumuotoilu ja sen menetelmät tarkastella palvelua prosessina selkeyttävät kehittämistyötä ja asiakasnäkökulman hyödyntämistä. Palvelun prosessimaisuus auttaa yksinkertaistamaan abstraktilta tuntuvaa palvelua ja helpottaa muun muassa vastuiden jakamista. Koiviston (2011: 49–53) ja Tuulaniemen (2011: 58, 78–81, 112) esittämän pro-

sessinäkökulman avulla palvelukokonaisuuden hyödyntämistä tarkastellaan aikakselilla tapahtuvana palvelupolkuna, jonka asiakas kulkee. Palvelutuokiot ovat asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen ja palvelutuotannon kohteita. Palvelutuokiot jakaantuvat lukuisiin kontaktipisteisiin, joita pyritään optimoimaan. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi tilat, esineet, toimintamallit ja ihmiset – eli kaikki ne asiat, joiden kautta asiakas kokee palvelun. Esimerkiksi terveyskeskuskäynnin palvelupolku alkaa saapumisesta terveyskeskukseen. Terveyskeskuskäynnin palvelutuokiot ja kontaktipisteet voivat koostua esimerkiksi asiakaspalvelusta ilmoittautumistiskillä tai elektronisesta ilmoittautumisesta, terveyskeskuksen opastuksesta ja informaatiosta, lääkärin tai muun hoitohenkilökunnan tapaamisesta, uuden ajan varaamisesta tai laskun maksamisesta ja muista vastaavista tekijöistä. Jokaisen palvelutuokion ja kontaktipisteen tulisi olla asiakaslähtöisesti suunniteltu, jotta asiakkaan palvelukokemuksesta muodostuisi mieluinen. Palvelun prosessimainen tarkastelu tekee siis kaikki palvelun osavaiheet näkyviksi sekä asiakkaan näkökulmasta että palveluntuottajan näkökulmasta (Moritz 2005: 41).

Palvelumuotoilulle on ominaista iteratiivisuus eli toistuva suunnittelu. Palvelua ei suunnitella heti kerralla valmiiksi. Sen sijaan palvelua ja sen osia testataan ja pilotoidaan ennen kuin palvelu on valmis. Testaamalla voidaan helpommin selvittää, miten palvelu toimii käytännössä. Näin toimimalla ei myöskään tuhlata julkisia varoja kehittämällä kerralla valmis palvelu, joka ei välttämättä sellaisenaan toimi tai vastaa asiakkaiden, palveluntuottajan tai sidosryhmien tavoitteisiin. (Miettinen 2011: 23; Tuulaniemi 2011: 112.)

Palvelut ovat monialaisia ja muuttuvia prosesseja. Ne tuotetaan ja kulutetaan moninaisissa ympäristöissä erilaisten ihmisten, tuotteiden ja toimijoiden ympäröimänä. (Tuulaniemi 2011.) Yksikään tilanne ei ole samanlainen (Osborne ym. 2012: 139). Sen vuoksi palveluita suunnittelevan joukon tulisi koostua erilaisesta asiantuntijuudesta. Erilaisella asiantuntijuudella viitataan tässä tilanteessa sekä eri alojen asiantuntijuuteen että erilaiseen käyttäjä- ja palveluntuottajan asiantuntijaosaamiseen. Palvelu kokemuksellisuus, vuorovaikutus, eri ympäristöt ja useat osallistujat edellyttävät muun muassa hyvää palveluiden johtamista ja ylipäättänsä kaipaavat sellaisia toimintatapoja, jotka tukevat pal-

velukeskeistä ajattelua ja ymmärtävät käyttäjänäkökulman merkityksen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 78–79.)

Palvelumuotoilu keskittyy suunnittelemaan asiakkaan palvelukokemusta, joka syntyy joka kerta uudelleen, kun asiakas käyttää palvelua. Palvelukokemus on subjektiivinen asia ja sen muodostumiseen vaikuttaa palvelun lisäksi muun muassa asiakkaan aiemmat kokemukset. Tästä johtuen asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen tasa-vertaisina osapuolina on todella tärkeää. Asiakkaiden osallistuminen mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen osaksi suunnitteluprosessia ja palvelun kehittämisen asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Yhteissuunnittelun edellyttämä osallistuminen mahdollistaa myös palveluita tuottavan organisaation näkemysten huomioimisen. Onnistuneessa yhteissuunnittelussa pystytään kehittämään sellaisia palveluita, jotka vastaavat sekä asiakkaiden odotuksiin että palveluita tuottavan organisaation tavoitteisiin. Huomioimalla palvelun molemmat puolet, voidaan tuottaa kysyntään vastaavia ja kannattavia palveluja. Yhteissuunnittelun laaja osallistujajoukko ei siis tarkoita sitä, että asiantuntijaosaamisen merkitys palveluiden kehittämisessä vähenisi. Asiantuntijaosaaminen on kehittämissyössä korvaamatonta. Ilman sitä eri osapuolten näkemysten yhteensovittaminen olisi mahdotonta. (Moritz 2005: 152; Mager 2009: 34; Stickdorn & Schneider 2011: 29, 38–39; Miettinen 2011: 23, Tuulaniemi 2011: 25–26; Osborne ym. 2012: 150.)

Vaikka palveluajattelun mukaan osallistuminen ja yhteissuunnittelu ovat palvelun kehittämisen kiinteitä osia, tulee julkinen osallistuminen myös suunnitella, jotta osallistumisella voidaan saada haluttuja tuloksia. Brysonin, Quickin, Slotterbackin ja Crosbyn (2012) mukaan tehokkaat julkiset osallistumisprosessit perustuvat toimintaympäristön läheiseen tutkimiseen, osallistumisen syiden yksilöimiseen sekä prosessin iteratiivisuuteen eli toistuvaan suunnitteluun. Heidän lähestymistapansa tarkastelee julkisen osallistumisen suunnittelua sekä hallintotieteellisestä että muotoiluosaamisen näkökulmista, minkä vuoksi lähestymistapa sopii erinomaisesti julkisten palveluiden yhteissuunnittelun kontekstiin. Kirjoittajien mukaan julkisen osallistumisprosessin suunnittelussa on kolme iteratiivista vaihetta, jotka ovat sidoksissa toisiinsa: 1. asiayhteyden ja tarkoituksen arviointi ja suunnittelu, 2. resurssien rekrytoiminen ja osallistumisen johtaminen sekä 3. jatkuva arviointi ja uudelleen suunnittelu. Julkisen osallistumisen suunnittelun

vaiheet tiivistävät hyvin, mitä yhteissuunnittelun vuorovaikutus käytännössä vaatii kehittämistyön ja osallistumisen vetäjältä, mutta ne eivät päde sellaisinaan kaikkeen kehittämiseen.

Brysonin ja kumppaneiden (2012: 24–31) osallistumisprosessin suunnittelun kolme vaihetta toimivat hyvänä ohjenuorana, jota voidaan soveltaa julkisten palveluiden kehittämisessä. Soveltaminen tarkoittaa työn suuntaamista palvelun kehittämiseen sopivaksi. Tässä auttaa hyvin kirjoittajien esittelemä ensimmäinen vaihe, jossa työn konteksti ja ratkaistava ongelma (kuten kehitettävä palvelun tai sen osan toimintaympäristö) tulee arvioida, ja sovittaa suunnittelu tähän asiayhteyteen. Myös kehittämisen tavoitteet ja tarkoituksen yksilöidä ja ottaa osaksi suunnittelua, jotta tavoitteet voidaan todella saavuttaa. Toisessa vaiheessa ryhdytään rakentamaan vuorovaikutusta palvelun eri osapuolten kanssa ensiksi analysoimalla, ketä palvelun osapuolet ovat, ja toiseksi tarkoituksenmukaisesti osallistamalla osapuolet kehittämiseen. Osapuolten kanssa tulee tehdä yhteistyötä, jotta kehittämistyölle saadaan kaikkien osapuolten hyväksyntä. Laajan osallistujajoukon ohjaaminen edellyttää vahvaa johtajuutta sekä resursseja osallistumisen mahdollistamiseksi ja sen jatkumiseksi läpi kehittämistyön. Kehittäminen ja osallistuminen onnistuvat, kun ne perustuvat asianmukaisiin ja yhteisiin sääntöihin ja toimintaohjeisiin. Laaja osallistujajoukko tarkoittaa moninaista ja erilaista osaamista, lähtökoh-
tia ja asenteita. Jotta tämä erillaisuus voidaan kytkeä hedelmälliseksi osaksi kehittämistä, tulee osallistumisessa hyödyntää menetelmiä, jotka sallivat ja antavat tilaa moninaiselle osaamiselle ja ajatuksille. Palveluiden kehittämisen ideaalilanteessa osallistujajoukko koostuu palvelun nykyisistä ja tulevista asiakkaista, palveluntuottajan henkilöstöstä (johto, asiakkaiden parissa työskentelevät ja muu henkilöstö), sidosryhmien edustajista sekä muista henkilöistä, joita palvelun kehittäminen koskettaa. Moninainen osallistujajoukko muodostaa erilaisia valtasuhteita, joita osallistumisprosessin vetäjän tulee voida hallita. Osallistumisprosessille on hyödyksi käyttää myös erilaisia teknologioita, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kolmannessa vaiheessa kehittämistyötä ja osallistumista tulee arvioida eri mittareilla. Tämä vaihe on iteratiivisin. Arvioinnin perusteella kehittämistä ja osallistumista suunnitellaan uudelleen, ja pyritään jatkuvaan kehittämiseen.

Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat hyvin ihmisläheistä toimintaa ja ilman vuorovaikutteisia menetelmiä kehittäminen olisi erittäin haasteellista. Palveluun liittyvien osapuolten ja heidän näkemysten kohtaaminen vuorovaikutteisissa tilanteissa on kehittämistyön kannalta hedelmällistä. (Sanders & Stappers 2008: 11; Miettinen 2011: 21.) Ihmisten kohtaaminen mahdollistaa sen, että asiakkaat ja palveluntuottajat kuulevat toisiaan ja voivat ymmärtää toistensa näkökantoja sekä palvelutuotantoa määrittäviä realiteetteja (Steen, Manschot & De Konig 2011: 53). Ihmisten kohtaaminen mahdollistaa sellaisten ajatusten ja ratkaisujen synnyn, jotka eivät muuten tulisi esille (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 80). Suunnittelussa syntyneitä ajatuksia ja kehitettyjä toimintamalleja testataan tavoitteena luoda menestyvä palvelu. Tuulaniemen (2011: 104) mukaan menestyvä palvelu syntyy kolmen työvaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnustetaan asiakkaiden ja palveluntuottajien tarpeet ja tavoitteet, ja ne konkretisoidaan mitattaviksi tavoitteiksi, joilla palvelun kehittämistä ja onnistumista voidaan seurata. Toisessa vaiheessa palvelutuotannon prosessit suunnitellaan sellaisiksi, että palvelulle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kolmannessa vaiheessa palvelun toiminnalle kehitetään jatkuva seuranta (perustuen ensimmäisen vaiheen mitattaviin tavoitteisiin) tuotannon arviointia varten.

Hyvän palvelun tuottamiseksi ei ole olemassa yksinkertaista ohjetta, jonka mukaan toimia. Muutamia keskeisiä tekijöitä on kuitenkin tunnistettu hyvän palvelun tuottamisessa. Olennaista on tunnistaa, ketä palvelun käyttäjät ovat ja mitä he palvelulta odottavat – eli muodostaa asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen lisäksi palvelusta tulee kehittää palvelulupaus eli kuvaus, millaista palvelua tarjotaan. Palvelulupauksen täyttymiseksi kehitetään ja suunnitellaan sekä itse palvelu että sen tarjoama palvelukokemus. Asiakkaiden palvelukokemuksen suunnitteluun tarvitaan monipuolisia, laadullista näkökulmaa korotavia työskentelymenetelmiä. Palvelun kokemuksellisuutta ei voida selvittää taloudellisilla myyntilukemilla tai markkinatutkimuksilla, vaan se voidaan selvittää vain asiakasymmärryksen kautta, jonka muodostuminen edellyttää asiakkaiden kohtaamista ja käyttäjätiedon hyödyntämistä. Pelkkä palvelun suunnittelu ei kuitenkaan vielä riitä, vaan myös organisaation toiminta vaatii muutoksia. Organisaatioon tulee luoda asiakaslähtöinen (palvelu-) kulttuuri ja ajatusmalli. Palvelua tulee myös arvioida ja mitata asi-

akkaan lähtökohdista, jotta palvelua voidaan jatkuvasti kehittää. (Bovaird 2007: 858; Miettinen 2011; Osborne ym. 2012: 139.)

Yhteissuunnittelulla, kuten millä tahansa menetelmällä, on rajansa. Yhteissuunnittelua ei voida pitää kaikkivoipana ratkaisuna julkisen sektorin palveluntuotannon haasteisiin. Osallistuminen ja ylipäättänsä koko yhteistuottamisen malli vaatii organisaatioilta paljon muun muassa resursseja sekä tarvitsee selkeät keinot ja toimintamallit, jolla yhteissuunnittelua toteutetaan. Yhteisen näkemyksen muodostamisessa voi olla ongelmia, mikäli organisaation sisällä tai kehittäjäjoukon arvomaailmat eroavat paljon toisistaan. Mitä enemmän osallistujia kehittämiseen liittyy, sitä selkeämpää kehittämistyön tulee olla niin roolien, aikataulujen kuin kustannustenkin suhteen. Hyvän kehittämistyön vetäjän tai hallinnoijan merkitys siis korostuu. Ihmisillä on taipumus uskoa, että kun he antavat osallistumispanoksensa hankkeeseen, heidän kehittämisideansa huomioidaan ja ne toteutuvat ainakin jossakin määrin. Sen vuoksi jo kehittämistyön alussa on tärkeää tehdä selväksi, millainen vaikutusmahdollisuus todellisuudessa on. Toisaalta yhteissuunnittelun osapuolet ovat persoonina erilaisia ja jotkut osallistujat kaipaavat enemmän aikaa muutoksen käsittelylle. Yhteissuunnittelussa on myös tärkeää muistaa, että etenkin vapaaehtoisten osallistujien saaminen mukaan kehittämistyöhön on hankalaa. Osallistujat tarvitsevat syyn ja kimmokkeen osallistumiselle. Ihmiset osallistuvat omien mieltymystensä mukaan ja yleensä vain, jos he kokevat kehittämiskohteen jollakin tapaa tärkeäksi. Yhdessä kehittäminen voi periaatteessa heikentää julkisen sektorin vastuuvollisuutta tekemällä rajat julkisen, yksityisen ja vapaaehtoisten toimijoiden kesken epäselvemmiksi. (Bovaird 2007: 856; Pestoff 2011: 22–23; Rantanen 2013: 14–15; Osborne & Strokosch 2013: 35.)

Asiakkaiden osallistumisen lisäksi haasteelliseksi yhteissuunnittelussa on todettu julkisia palveluita tuottavan organisaation henkilökunnan osallistuminen ja sitouttaminen tai palveluajattelun omaksuminen kaiken kaikkiaan. Yhteissuunnittelu ja kehittäminen tarkoittavat usein muutoksia totuttuihin tapoihin ja ympäristöihin, mikä voi aiheuttaa muutostavastarintaa. Taustalla voi olla myös tai palvelukeskeisen ajattelutavan ja menetelmien passiivinen tai vain osittainen hyödyntäminen. Muutostavastarinnan minimoimiseksi henkilöstön osallistuminen on elintärkeää, mutta osallistumisinnostus vaihtelee. Kehittä-

mistyötä ei usein myöskään mielletä oikeaksi (palkka-) työksi, vaan joksikin, joka vie aikaa, rahaa ja huomiota oikealta tuottavalta työltä. Kehittämistyössä on myös huomiotava palveluun liittyvät tahot. Palveluita tuotetaan ja kulutetaan monesti muiden palveluiden kanssa, mistä johtuen palveluun liittyy laajempi toimijoiden palveluverkosto, kuten lentoasemalla toimivat yritykset. Asiakkaan palvelukokemuksen optimoimiseksi kaikkien palveluntuottajien tulisi olla osana yhteissuunnittelua. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 83; Osborne & Strokosch 2013: 35.) Myös julkisten palveluiden liiallinen räätälöinti asiakkaiden tarpeisiin voi johtaa julkisten varojen tehottomaan käyttöön. Myös julkisten palveluiden tuottamisen tulee olla taloudellisesti kannattavaa, mutta julkisella sektorilla ei päde täysin samat lait kuin yrityselämässä. Julkisten organisaatioiden tulee taloudellisten tavoitteiden lisäksi vastata sosiaaliin ja yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Toisin kuin yrityksissä, julkisia palveluita tuottavissa organisaatioissa asiakas-tyytyväisyys ei ole riittävä mittari mittaamaan palvelun toimintakykyä. (Osborne ym. 2012: 149–150.)

Suomessa yhteissuunnittelun hyödyntäminen julkisten palveluiden kehittämisessä on vielä alkutekijöissään. Yhteissuunnittelua on hyödynnetty matkailun puolella useammassakin kohteessa, mutta esimerkiksi hyvinvointipalveluissa yhteissuunnittelun menetelmät ovat vielä kokeiluasteella (esimerkiksi Oulun Avaus-projekti, jota esitellään myöhemmin tutkimuksessa). Syyt sille, että yhteissuunnittelua ei julkisissa palveluissa ole laajemmin Suomessa hyödynnetty piilee todennäköisesti siinä, että niin ei ole totuttu tekemään. Tuulaniemen (2011: 286) mukaan julkisen sektorin päätöksentekoprosessit ja muut rakenteet sekä resurssit eivät välttämättä nykyisellään mahdollista yhteissuunnittelun edellyttämää osallistumista ja palveluiden kehittämistä kokeiluihin ja iteraatioon perustuen. Toisin sanoen, kokemuksen puutteen vuoksi julkisissa palveluissa ei myöskään ole henkilöä tai tahoja, jonka vastuulla palveluiden kehittäminen yhteissuunnittelun menetelmin olisi. Koska kukaan ei yhteissuunnittelua edellytä tai kannusta siihen, ei sitä myöskään osata hyödyntää. Julkisen sektorin kilpailutusjärjestelmä ei sekään kannusta yhteissuunnitteluun. Järjestelmä kyllä mahdollistaa yhteissuunnittelun, mutta tilaajaorganisaatioista puuttuu hankintaosaaminen, joka ymmärtäisi yhteissuunnittelua.

2.4. Arvon tuottaminen

Organisaatioiden yhtenä toiminnan tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaille. Arvo on palvelusta saatavan hyödyn ja hinnan sekä myös hankinnan vaatiman vaivan välinen suhde. Arvoa ei siis voi mitata pelkästään rahassa. Palvelun hyödyntämisestä saatava arvo on syy, miksi asiakas käyttää juuri kyseistä palvelua jonkin toisen palvelun sijasta. Asiakas maksaa sellaisesta palvelusta, josta saatavan arvon hän kokee tarpeeksi suureksi ja jonka avulla hän saavuttaa päämääränsä. Sen vuoksi on tärkeää muodostaa asiakasymmärrys eli selvittää, miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. (Grönroos 2009: 4; Tuulaniemi 2011: 30–33; Mitronen & Rintamäki 2012: 196.)

Kellyn (2005) mielestä julkisissa palveluissa on ainakin näennäisesti pyrkimyksenä tyydyttää asiakastarpeet ja tarjota kansalaisten verorahoille vastinetta. Julkisella sektorilla arvon tuottaminen asiakkaalle ei kuitenkaan ole yhtä yksiselitteistä kuin yksityisellä sektorilla. Yksi syy tähän on se, että julkiset palvelut ovat yleensä tasa-arvoisesti suunnattu koko väestölle eikä räätälöity yksittäiselle ryhmälle, joka kenties olisi valmis maksamaan heille arvokkaammasta palvelusta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan kuitenkin pitää yhtenä tavoitteena julkisissa palveluissa. Tyytyväisyyden mittaaminen tarjoaa julkisista palveluista vastaaville tahoille merkityksellistä tietoa siitä, mitkä asiat kansalaiset kokevat arvokkaiksi. Mikäli julkisissa palveluissa halutaan vastata asiakkaiden toiveisiin, kansalaiset tulee ottaa mukaan kehittämiseen ja luoda arvoa yhteistyössä.

Yhteissuunnittelun vaikutukset eivät ole hyödyllisiä pelkästään asiakkaille, vaan vaikutukset ulottuvat myös julkishallintoon. Julkisen palveluiden verkostomainen yhteissuunnittelu tuottaa kahdenlaista lisäarvoa julkishallinnolle: korvauksellista ja täydentävää. Kun kansalaiset osallistuvat julkisen palveluiden yhteissuunnitteluun, he voivat tuottaa hallinnon puolesta tietoa yhteissuunnitteluun ja näin vähentää hallinnon työtä eli tuottaa korvauksellista lisäarvoa. Kun kansalaiset osallistuvat yhteissuunnitteluun ja tuottavat sellaista hiljaista ja kokemuksellista tietoa, jota hallinto ei yksinään kykene tuottamaan, tuottaa yhteissuunnittelu täydentävää lisäarvoa. (Meijer 2011: 600.)

Asiakas valitsee käyttöönsä palveluita aiemmin keräämänsä tiedon perusteella tarkoituksenaan saavuttaa palvelua hyödyntämällä senhetkiset tavoitteensa. Valintaan voi

pyrkii vaikuttamaan esimerkiksi asiakassuhdemarkkinoinnin ja hinnan avulla. Myös tunnistettava ja selkeä brändi sekä palvelun helppokäyttöisyys tekevät palvelun valitsemisen helpommaksi. Mitä helpommin palvelu on saavutettavissa, sitä helpommin siihen tartutaan, vaikka varsinaista tarvetta palvelulle ei olisi. (Osterwalder & Pigneur 2010; Meijer 2011: 600; Osborne ym. 2012: 141–148.) Asiakkaille tulisi tarjota Tuulaniemen (2011: 40–41) mielestä kokonaisratkaisuja, jotka yhdistävät tuotteita ja palveluita sekä tietoa ja vuorovaikutusta. Kokonaisratkaisut tuottavat asiakkaille käyttöarvoa, jota asiakkaat luovat yhdessä palveluntuottajien tai kokonaisratkaisuja tuottavien tahojen kanssa. Arvo syntyy kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa arvo syntyy vuorovaikutuksesta ja kohtaamisesta ja vasta toisessa osassa itse palvelusta tai kokonaisratkaisun hyödyntämisestä. Vuorovaikutuksen takia asiakas ja palveluntuottaja luovat yhdessä (käyttö-) arvoa.

Asiakkaan palvelukokemuksen rakentumisessa vuorovaikutus, esimerkiksi asiakaspalvelussa, on merkittävä tekijä. Palveluntuottaja kertoo asiakkaalle antamassaan palvelulupauksessaan, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten palveluntuottaja eroaa kilpailijoista – eli mitä asiakas voi palvelulta odottaa. Asiakas arvioi palvelua sillä hetkellä ja siinä kontekstissa, missä palvelu tapahtuu palvelun eri kontaktipisteiden (esimerkiksi palvelun helppous, tilojen selkeys ja asiakaspalvelu) ja oman mielentilansa kautta. (Grönroos 2009: 16; Tuulaniemi 2011: 33–34; Mitronen & Rintamäki 2012: 196; Osborne ym. 2012: 138–148.) Asiakkaan palvelusta saamaan arvoon vaikuttavat kaikki palvelun vaiheet ideoinnista ja suunnittelusta tuottamiseen ja palvelun hyödyntämiseen, joko suoraan tai välillisesti. Iso osa palvelua on asiakkaalle näkymätöntä eivätkä tuota asiakkaalle suoraan arvoa. Palvelun näkymätön osa eli suuri osa palvelun suunnittelu- ja tuottamisprosessista on itseasiassa palveluntuottajan potentiaalisen arvon muodostamista. Vasta palvelun hyödyntäminen muodostaa asiakkaalle todellista arvoa. (Grönroos 2009: 5; Tuulaniemi 2011.)

Asiakkaan palvelusta saama arvo vaikuttaa muun muassa asiakasuskollisuuteen ja palvelun suositteluhalukkuuteen – ja näin ollen myös palvelua tuottavan organisaation kilpailukykyyn. Palveluiden johtamisessa asiakasarvoa on tarkasteltu arvolupauskäsitteenä, millä tarkoitetaan asiakasarvon merkitystä osana organisaation johtamista ja strate-

giaa. Julkisissa palveluissa arvolupaus on yksi keino, jolla palvelun kokonaisuutta ja toimijoiden vastuuta voidaan hallinnoida. Organisaation näkökulmasta se edellyttää hyvää verkostojohtamista ja yhteistyötä, mutta myös kumppanuuden ja luottamuksen rakentumista. (Mitronen & Rintamäki 2012: 190, 209–210; Osborne ym. 2012; Rantanen 2013: 55.)

Perinteisesti arvoa tarkastellaan, ja myös mitataan, määrällisestä näkökulmasta perehtymällä esimerkiksi hintoihin, tekniseen laatuun tai muihin helposti mitattavissa oleviin asioihin. Asiakkaan palvelusta saama palvelukokemus kuvaa arvon laadullisuutta, jota on hankalampaa mitata. Laadulliseen arvoon vaikuttaa palvelun lisäksi asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset. (Tuulaniemi 2011.) Yksiselitteistä, kaikkien palveluiden arvioinnissa toimivaa arvon mittaamisen menetelmää ei ole olemassa. Miten palvelun tuottama arvo tulisi mitata, riippuu täysin palvelusta. Organisaatioissa helposti tuudittautaan mittaamaan vain taloudellisia tekijöitä, koska selkeitä laadullisia palveluntuotannon mittareita ei ole vielä kehitetty. Palvelun laadullisten ominaisuuksien ja kokemuksellisuuden mittaaminen on kuitenkin yhteissuunnittelun näkökulmasta tärkeää. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko 2013.)

Laadullista näkökulmaa tavoiteltaessa palveluita arvioidaan usein mittaamalla esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai palvelun tunnettavuutta. Tämä ei kuitenkaan riitä, koska näiden avulla palvelun kokemuksellisuuteen ei päästä kiinni (Tuulaniemi 2011: 241; Miettinen 2011: 13.) Palvelun luonne vaikuttaa siihen, millä mittareilla tai menetelmillä toimivuutta ja kokemuksellisuutta tulisi arvioida. Kehittämistyön alussa on suositeltavaa määrittellä myös mitattavat tavoitteet, joilla arviointityötä tehdään. Tämä KPI-mittaristo (Key Performance Indicators) osaltaan rajaa arvioinnissa käytettävää menetelmäjoukkoa, mutta ei sulje pois tarvetta kokemuksen mittaamiselle. Ennakoivalla toiminnalla voidaan pyrkiä täydentämään mittaamisen puutteellisuutta. Palvelun kokemuksellisia asioita, kuten toimivuutta ja haluttavuutta, voidaan selvittää, mikäli asiakkaat otetaan mukaan palvelun kehittämiseen ja testaamaan ideoituja palvelukonsepteja. (Vaahtojärvi 2011: 137–138.)

Palvelumuotoilun taloudellisen vaikuttavuuden tuloksia on saatu esimerkiksi Ruotsista, Tanskasta ja Iso-Britanniasta. Näissä maissa on tutkittu palvelumuotoiluun investoivien yritysten taloudellista menestystä. Ruotsissa muotoiluun systemaattisesti sijoittaneiden yritysten tuottavuus on ollut 50 prosenttia korkeampi. Tanskassa muotoilua hyödyntäneiden yritysten liikevaihto on kasvanut noin 20 prosenttia ja systemaattisesti muotoiluun investoivien yritysten noin 40 prosenttia. Iso-Britanniassa yritysten liikevaihto on kasvanut noin 225 puntaa jokaista muotoiluun laitettua 100 puntaa kohden, ja osakkeiden tuottavuus on ollut noin 200 prosenttia yleistä osakemarkkinaindeksiä parempi. Palvelumuotoilulla saadut tulokset ilmenevät tutkijoiden mukaan vasta pitkän ajan kuluttua. Vaikutukset ovat myös laajoja ja epäsuoria, ja tapahtuvat usein osana muita saavutuksia joten senkään vuoksi palvelumuotoilun mittaaminen ei ole yksinkertaista. (Design ROI 2012: 58–61.)

Asiakkaiden kokemuksellisuuden mittaamisessa on käytetty Net Promoter Score (NPS) -mittaria, joka kuvaa asiakasuskollisuutta ja tuloksellisuuden kasvua. NPS-mittari on ollut erityisen suosittu palvelumuotoilussa ja sen vaikutuksen mittaamisessa. NPS selvittää asiakkaiden suositteluhalukkuutta asteikolla nollasta kymmeneen, ja se nostaa esiin ne asiakkaat, jotka suosittelisivat palvelua muille eli ovat arvioineet palvelua arvosanoilla yhdeksän tai kymmenen. (Tuulaniemi 2011: 243–244.)

3. YHTEISSUUNNITTELUN KÄYTÄNTÖJÄ

Yhteissuunnittelun käytäntöjä on lähestytty tässä tutkimuksessa esimerkkiprojektien kautta, tekemällä pienimuotoista osallistuvaa havainnointia kolmessa tilaisuudessa sekä tarkastelemalla kohdeorganisaation eli Liikenneviraston joukkoliikennetehtävien valmiutta yhteissuunnittelulle.

Seuraavassa kappaleessa on esitelty viisi esimerkkiprojektia. Kaksi ensimmäistä esimerkkiä kohdistuvat yksinomaan julkishallinnon näkökulmaan ja julkisten palveluiden kehittämiseen yhteissuunnittelun mukaisesti. Kolme seuraavaa esimerkkiä kohdistuvat sekä julkiseen että yksityiseen palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen ja niitä on esitelty myös tutkimuksesta irrotetussa selvityksessä (Hyvönen 2014). Näistä kolmesta esimerkkiprojektista on myös laadittu teemahaastatteluita, joita on hyödynnetty tämän tutkimuksen aineistona. Esimerkkiprojektien jälkeen käydään läpi kokemuksia osallistuvasta havainnoinnista. Havainnoinnin tavoitteena on ollut löytää eroavaisuuksia ja hyviä käytäntöjä yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun hyödyntämisestä verrattuna muihin tavanomaisempiin osallistumismahdollisuuksiin. Havainnoinnin jälkeen esitellään tiiviisti Liikenneviraston joukkoliikennetehtävien nykytilaa yhteissuunnittelun näkökulmasta. Laajempi kohdeorganisaation tarkastelu löytyy tästä tutkimuksesta irrotetusta selvityksestä.

3.1. Esimerkkejä käytännöistä

Iso-Britanniassa on julkishallinnon työntekijöille koottu palvelumuotoilun opas nimeltään *Successful Service Design. Turning Innovation into Practice* (HM Government 2014). Opas tarjoaa selkeän seitsemän vaiheisen kartan, jota voidaan soveltaa eri palveluihin ja kehittämiseen. Opasta voi käyttää jokaisen projektin tukena heti projektin alusta saakka tai tarvittaessa projektien eri vaiheissa. Oppaan seitsemän vaihetta ovat aiheeseen tutustuminen, palvelusuunnitelman määrittäminen, asiakkaan ymmärtäminen, vaihtoehtojen luominen, ihmisten tavoittaminen, toiminta sekä arviointi ja oppiminen. Jokaisessa vaiheessa on kerrottu, miksi vaihe on tärkeä ja miltä onnistunut vaiheen toteuttaminen vaikuttaa tai mitä vaihe tuottaa. Vaiheille on myös annettu tarkistuslista

asioista, jotka tulisi käydä läpi sekä toimenpiteitä, joilla halutut tulokset saavutetaan. Tarkistuslistalla voi olla esimerkiksi kysymys asiakasymmärryksen muodostamisesta. Tarkistuslistan tueksi on jokaiselle kysymykselle esitetty toimia, joilla vastaus saadaan sekä ehdotus käytännön menetelmistä. Menetelmät ovat kuvattu tarkasti ja tarvittavat työkalut voi ladata suoraan menetelmäkuvauksen yhteydestä. Opas tarjoaa myös lisätietoa aihepiirin kirjallisuudesta sekä valtion politiikasta ja asiakaslähtöisyydestä.

Kuntaliitto on yhdessä Valtiovarainministeriön ja Oikeusministeriön kanssa julkaissut vuoden 2014 syyskuussa Kuntalaiset keskiöön (Jäppinen & Nieminen 2014) oppaan ja työkalupakin julkishallinnon toimijoiden ja kaikkien kuntalaisten kanssa toimivien vaapaaseen käyttöön. Oppaassa puhutaan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä ja menetelmistä, palvelumuotoilun hyödyntämisestä sekä painopisteen siirtämisestä palveluntuottajasta käyttäjään. Oppaan mukaan käyttäjälähtöisellä suunnittelulla voidaan esimerkiksi parantaa palveluiden laatua ja kustannustehokkuutta. Työkalupakin tarkoituksena on tarjota osittain tuttuja välineitä ja osittain uusia palvelumuotoilun menetelmiä, joilla kuntalaisia saada osallistumaan palveluiden kehittämiseen ja päätöksentekoon. Oppaaseen on koottu vuosien 2008–2014 aikana toteutettujen projektien aineistoa. Tarjottuja menetelmiä on oppaassa yhteensä 30. Menetelmät ovat jaettu palveluiden päätöksentekoprosesseihin ja kehittämisprosesseihin, jotka molemmat koostuvat neljästä vaiheesta. Päätöksentekoprosessi sisältää vaiheet vireilletulo, valmistelu, päätöksenteko ja toimeenpääntö, ja kehittämisprosessi vaiheet ideointi, suunnittelu, testaus ja toteutus. Jokaiseen vaiheeseen on annettu kahdesta viiteen menetelmää, esimerkiksi kuntalaisaloite, palveluseteli, muotoiluluotain, osallistuva budjetointi tai Business Model Canvas. Menetelmiä on oppaassa esitelty tiiviisti. Tarpeen mukaan aihepiiristä on myös annettu vinkkejä lähdekirjallisuuteen ja kerrottu, missä menetelmää on jo hyödynnetty. Oppaasta voi myös ladata työkalun käyttöönsä, mikäli menetelmä vaatii esimerkiksi taulukkopohjan. Oppaassa todetaan, että esiteltyjä menetelmiä voidaan soveltaa myös palveluiden ennakointiprosessiin, joka koostuu kartoituksesta, tulevaisuusmietinnästä, mallinnuksesta ja toteutuksesta.

Oulun kaupunki on vastaa alueellisena kehittäjänä Avaus-hankekokonaisuudesta, jossa uudistetaan hyvinvointipalveluita ja niitä tukevia teknologiaratkaisuja. Hankkeessa teh-

dään kansallista yhteistyötä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin, Sosiaali- ja terveysministeriön, Tekesin ja Sitran kanssa. Avaus on yksi ensimmäisiä julkisten hyvinvointipalveluiden hankkeita, jossa asiakaslähtöisyys on ollut vahvasti läsnä kehittämisessä. Hanke on alkanut lokakuussa 2011, ja sen on määrä valmistua syksyllä 2015. Työn tavoitteena on reagoida toimintaympäristön muutoksiin, tarjota asiakkaille valinnanvapautta sosiaali- ja terveystaloudessa, reagoida alueellisten erojen kasvuun palveluiden saavutettavuudessa, kehittää tietojärjestelmien yhteensopivuutta sekä muuttaa näkökulmaa organisaatiokeskeisestä toiminnasta asiakaskeskeiseen toimintaan. Hankkeen visiona on, että vuonna 2020 Oulussa olisi uuden sukupolven hyvinvointijärjestelmä, johon tukeutuen 80 prosenttia oululaisista huolehtisi aktiivisesti omasta hyvinvoinnistaan hyödyntämällä virtuaalisia palveluita. Vision toteutuminen vaatii paitsi hyvinvointijärjestelmän luomista, myös ennaltaehkäiseviä palveluita sekä rakenteiden muutoksia. Kehittämisen lähtökohtana on asiakaslähtöinen ja laadukas, mutta myös kustannustehokas palvelutuotanto. Oulun hyvinvointipalveluita tuottavat kunnat, kuntayhtymät ja yksityinen sektori, kolmas sektori tuottaa tukitoimintoja. Virtuaalisen palvelutarjottimen eli alueellisen tietojärjestelmän kehittämiseksi yhteistyötä tehdään myös BusinessOulun kanssa. Avauksen yhtenä tavoitteena on myös kuntalaislähtöisen toimintakulttuurin jalkauttaminen osaksi koko toimijaverkoston. (Avaus 2014; tutkimushaastattelut.)

Finavia on hyödyntänyt palvelumuotoilua ja yhteissuunnittelua Turvatarkastuksen palvelumuotoilu -hankkeessa, jonka tavoitteena oli asiakastytyväisyyden parantaminen. Turvatarkastuksen oli jo aiemmin selvitetty olevan yksi heikoimmista kontaktipisteistä lentomatikustajan palvelupolulla. Hankkeessa onnistuttiin luomaan kaikkien toimijoiden yhteistyöhön perustuva menettelytapa, joka on laajennettavissa kaikille lentoasemalla toimiville yrityksille ja Finavian sisällä. Kehittämistyö tapahtui yhdessä Finavian ja turvatarkastuspalveluita tarjoavan AirPron johdon ja työntekijöiden kanssa työpajoissa ja koulutuksissa. Hankkeella onnistuttiin kehittämään paitsi toimijoiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta, myös asiakastytyväisyyttä eri mittareilla mitattuna. Turvatarkastuksen palvelumuotoilu -hanke ei ollut Finavialle ensimmäinen asiakkaiden tarpeita korostava kehittämisprojekti, vaan asiakaslähtöistä toimintatapaa on sovellettu Finavian toimin-

nassa jo joitakin vuosia, ja asiakaslähtöisyys on otettu kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa ja strategiaa. (Tuulaniemi 2011; tutkimushaastattelut.)

Matkailualalla palvelumuotoilua on hyödynnetty huomattavasti enemmän kuin monissa julkisissa palveluissa. Esimerkiksi Himoksella ja Rovaniemellä on tehty useita hankkeita, joissa palveluita on kehitetty asiakaslähtöisesti ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Himoksella on tehty noin kymmenen (ent.) HimosMaailma Oy:n jäsenyrityksen kanssa kehittämistyötä, jonka tavoitteena oli palvella paremmin venäläisiä asiakkaita. Kohderyhmäksi valikoituivat lapsiperheet. Hankkeessa hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun välineitä matkailijoiden toiveiden selvittämiseksi, kuten esimerkiksi haastatteluja, työpajoja, itsedokumentointia, webnografiaa ja palvelupilotin testausta. Aineistosta muodostettiin myös asiakasprofiileja. Hankkeessa tuotettiin kuvaus venäläisten joulun ja uuden vuoden aikaan toteutettavasta Joulumaa-palvelutuotteesta sekä venäläisten juhlien vuosikello. Rovaniemellä noin 100 Rovaniemen yritystä tekivät syksyn 2010 aikana yhteistyötä RovaniemenJoulu-brändin alla (Rovaniemi - The Official Hometown of Santa Claus ®). Yhteistyötä tehtiin esimerkiksi työpajoissa. Hankkeessa toteutettiin kesäesite (helpot, hauskat ja huokeat matkailupalvelut) omatoimimatkailijoille, joiden viipymää Rovaniemellä haluttiin pidentää. Esitteen kohteet valittiin huomioimalla sellaisia palveluita, jotka ovat kaupunkilaisten tiedossa, mutta jotka jäävät perinteisten matkailun infotuotteiden ulkopuolelle. Tiedonkeruussa hyödynnettiin muun muassa rovaniemeläisten paikallistuntemusta. Sähköistä markkinointia tehostaakseen Rovaniemi uudisti www.visitrovaniemi.fi -käyttöliittymän sekä perusti www.santaclaus.fi-brändiviestinnän palvelumuotoilun menetelmin. (SDT 2014; tutkimushaastattelut.)

3.2. Kokemuksia palveluiden kehittämisestä asukastilaisuuksissa ja työpajoissa

Tutkimuksessa on tehty pienimuotoista osallistuvaa havainnointia, jonka aineisto on kerätty kolmessa tutkimuksesta erillisessä ja toisistaan riippumattomissa, kuntalaisille ja asiakkaille suunnatuissa tilaisuuksissa. Tilaisuuksissa on tarkasteltu tilaisuuksien osallistumista: osallistumisen mahdollistamia menetelmiä ja osallistumisen intensiivisyyttä.

Tavoitteena on ollut tutkia, miten osallistuminen eroaa palvelumuotoilua hyödynnettäessä ja perinteisemmissä asukastilaisuuksissa, sekä muodostaa käsitys tilanteesta, jossa yhteissuunnittelusta voisi saada eniten irti. Tutkijan rooli vaihteli tilaisuuksissa ulkopuolisesta tarkkailijasta täysipainoiseen osallistujaan, tilaisuuden luonteesta riippuen. Havainnoidut tilaisuudet olivat Oulun yleiskaavaluonnoksesta järjestetty yleisötilaisuus 13.3.2014, kuntalaisten Oulun raati 26.3.2014 sivistys- ja kulttuuripalveluista sekä Kehärata-projektin palvelumuotoilutyöpaja 12.3.2014.

Tilaisuuksien luonne ja kansalaisten osallistumismahdollisuuden intensiivisyys olivat erilaisia: yleiskaavan yleisötilaisuus oli lainvelvoittama kuulemistilaisuus (osallistumisen intensiivisyys ja menetelmät vähäisiä), asiakasraadissa toivottiin kansalaisten osallistumista tulevaisuuden palveluiden ideointiin (osallistuminen mahdollistettiin, intensiteetti riippuvainen osallistujasta), ja palvelumuotoilun työpajassa vapaaehtoiset osallistuivat palveluiden ideointiin ja suunnitteluun tasavertaisina oman kokemuksensa asiantuntijoina (osallistuminen täysipainoista vahvojen menetelmien ansiosta). Havainnoijan objektiivisuus ja osallistumisaste tilaisuudessa vaihtelivat tilaisuuden osallistumismahdollisuuksien ja intensiivisyyden mukaan. Esimerkiksi yleisötilaisuudessa havainnointi oli ulkopuolisen asemassa tapahtuvaa havainnointia, kun taas palvelumuotoilun työpajassa osallistuva havainnointi oli täysipainoista. Täysipainoinen osallistuminen palvelumuotoilun työpajaan mahdollisti samalla käytännön kokemusten saamisen menetelmien hyödyntämisestä.

Oulun yleiskaavaluonnoksen kaikille avoimessa yleisötilaisuudessa kuntalaisille kerrottiin yleiskaavanprosessista, työn tavoitteista ja kaavoitusaikeista, jotta kuntalaiset voivat esittää mielipiteitään yleiskaavaluonnoksesta. Yleiskaavoituksen tavoitteet kohdentuvat vuoteen 2030, mutta osittain kaavaluonnos sisältää myös tähän hetkeen vaikuttavia asioita. Yleisötilaisuus oli luonteeltaan tiedottava, vuorovaikutukseltaan yksipuolinen ja osallistumisaktiivisuus vähäistä. Osallistumisaktiivisuuteen saattoi todennäköisesti vaikuttaa yleiskaavatyön kaukainen tavoitevuosi ja vähäinen tarttumapinta tämänhetkiseen arkeen. Tilaisuus oli aikataulutettu siten, että koko kahden tunnin tilaisuudesta mielipiteiden esittämiseen oli varattu vain lyhyt, noin 15–30 minuutin hetki tilaisuuden lopussa. Enemmistö ajasta käytettiin kaavaluonnoksen ja sen taustaselvitysten esittelyyn.

Mielipiteitä saatiin vain muutamia ja ne kirjattiin ylös. Mielipiteiden keräämisessä ei käytetty mitään menetelmää, vaan kukin sai esittää näkemyksensä vapaasti. Ajatuksia herätti asukkaita lähellä olevat asiat, kuten oman asuinalueen tai työssäkäyntialueen asiat. Kommenteista kuitenkin kävi ilmi kuntalaisten tietämättömyys laajemmista kaupungin strategioista ynnä muista pitkän aikajänteen tekijöistä, jotka kaavaluonnoksen taustalla vaikuttavat. Kuntalaisten ei toisaalta tarvitsekaan olla tietoisia strategisista asioista, vaan tärkeintä on kuntalaisten näkemysten esiintuonti. Asiantuntijoiden tehtävänä on kysyä tarpeeksi ajoissa kuntalaisten näkemyksiä ja sovittaa ne yhteen yleiskaavatyössä.

Kuntalaisille suunnattujen Oulun raatien tarkoituksena on vahvistaa osallistumista ja vaikuttamista kunnan tavoitteisiin ja palvelujen järjestämiseen. Raadit ovat vielä varsin uusi asia Oulussa, eikä niiden olemassaolosta, tavoitteista ja merkityksestä ole todennäköisesti monella vielä tietoa. Havainnoidun tilaisuudessa aiheena oli kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen kehittäminen ja näiden palveluiden tulevaisuuden ideointi. Raadin alussa esiteltiin lyhyesti palveluiden kehittämisen tavoitteet, muu aika oli varattu keskustelulle ja kysymyksille. Keskustelua ei johdettu millään teemoilla tai menetelmillä, vaan keskustelu oli vapaata. Raatiin osallistui eri-ikäisiä kuntalaisia, mukana oli myös koululaisryhmä opettajansa kanssa. Kysymyksiä oli mietitty etukäteen, mutta vain osa kuntalaisista oli huomionnut raadin ennalta annetun aihepiirin. Muutamit osallistujat olivat käsittäneet tilaisuuden luonteen väärin luullen, että kyseessä on palautetilaisuus – ei yhdessä kehittäminen. Suurin osa kuntalaisten kommentteista oli huolestuneita kysymyksiä itseään ja perhettään koskevista tulevaisuuden palveluista. Jotkut olivat myös ideoineet kehitysajatuksia, millaisia tulevaisuuden palvelut voisivat olla ja miten niitä voisi pienin parannuksin kehittää. Raadeissa työstettävät ajatukset ovat osa kehittämistä, joka tähtää vuoteen 2020.

Liikenneviraston Kehärata-hanke on ollut henkilöliikenteessä ensimmäinen laatuaan. Hankkeessa Liikennevirasto on ryhtynyt pilotoimaan yhteissuunnittelua ja asiakasläh- töistä kehittämistä palvelumuotoilun työpajoissa, joihin on kutsuttu sekä matkustajia että sidosryhmiä. Tutkimuksessa havainnoituun Kehäradan palvelumuotoilun työpajaan oli sosiaalista mediaa hyödyntäen kutsuttu halukkaat osallistujat koolle keskustelemaan ja ideoimaan Kehäradan palvelukehitystä. Havainnoidun työpajan tema oli ennalta

määritelty koskemaan opastusta ja matkustajainformaatiota. Työpajassa työstetyt ideat visualisoitiin ja koottiin yhteen, ja myöhemmin kaikkien kolmen työpajan jälkeen tulokset vietiin osaksi muuta Kehäradan kehittämistyötä. Palvelumuotoilun menetelmät erotivat Kehäradan työpajan kahdesta muusta havainnoidusta tilaisuudesta. Työpajan painopiste oli nimensä mukaisesti työskentelyssä, ei alustuspuheissa tai määrittelemättömässä mielipiteiden ilmaisussa. Myös työpajan aiheen tarkka rajausta sekä työn läheinen tavoiteajankohta (2015) poikkesivat muista tilaisuuksista. Vaikka työpajassa osallistujia oli suhteellisen vähän, tuotti työpaja paljon aineistoa, ideoita ja kehitysehdotuksia käyttäjien näkökulmasta. Koska Kehärata-hanke on valtion viranomaisen vetämä, ei osallistujia houkuteltu työpajoihin osallistumislahjoilla, mikä saattoi myös näkyä osallistujamäärässä.

3.3. Palveluajattelu Liikenneviraston joukkoliikennetyössä

Palveluajattelua on sovellettu osaksi liikennehallintoa ja toimintaa uuden liikennepolitiikan avulla. Sen mukaisesti liikennettä tarkastellaan palveluna, joka tuottaa arvoa liikkuttamalla ihmisiä ja tavaroita. Liikennepolitiikan tarkastelu osana esimerkiksi talouden ja alueiden kehittämistä on saanut alkunsa hallitusohjelmasta. Palveluajattelun mukainen liikennesuunnittelu perustuu palvelutasoajatteluun, jonka taustalla vaikuttavat muun muassa yhteiskunnan resurssit ja tavoitteet, mutta osittain myös asiakastarpeet. Palveluajattelun mukaan liikennehallinto rohkaisee uuden liikennepolitiikan kautta monialaiseen ja hallinnon rajat ylittävään yhteistyöhön sekä monipuolisen keinovalikoiman hyödyntämiseen kehittämistyössä. Palveluajattelua on lähdetty soveltamaan käytäntöön vasta viime vuosien aikana esimerkiksi palvelukokonaisuus-käsitteen avulla. Palvelukokonaisuus ilmenee siirtymisenä kohti multimodaalisuutta sekä liikennejärjestelmän opeointia, mutta yhteys asiakkaisiin on silti löyhä. Liikenteen ja liikkumisen suunnittelu on ollut vahvasti asiantuntijavetoista, eikä asiakkaiden osuutta ole vielä riittävän hyvin tunnistettu. Henkilöliikenteessä asiakasnäkökulma tarkoittaisi liikenteen ja liikenne-
muotojen tarkastelemista palveluna ja palvelukokonaisuuksina. Liikkumisen palvelukokonaisuus-ajattelusta puhutaan tarkemmin sanottuna joko liikenteen tai liikkuvuuden

palveluna, englanniksi Transportation/Mobility as a Service. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012; 2013.)

Suomessa joukkoliikenteen kehittämisessä on paljon yhteissuunnittelun mahdollisuuksia, koska toimijoiden verkosto on laaja. Joukkoliikennepalveluiden tuottamisessa tärkeitä viranomaistahoja ovat Liikenne- ja viestintäministeriö ja Liikennevirasto sekä joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset (yhdeksän elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta ja 26 kunnallista viranomaista). Näiden lisäksi myös muilla kuin toimivaltaisilla viranomaiskunnilla ja liikennepalveluiden tuottajilla on tärkeä tehtävä joukkoliikennepalveluiden tuottamisessa. Liikenneviraston toimintakenttä joukkoliikenneasioissa on laaja. Tiivistetysti kuvattuna viraston pääasiallinen tehtävä on valtakunnallisen joukkoliikenteen ja sen palvelukokonaisuuden kehittäminen ja koordinointi. Tähän liittyen Liikennevirasto muun muassa luo edellytykset joukkoliikenteen yhtenäiselle palvelutasomäärittelylle, ohjaa ELY-keskusten joukkoliikennetehtäviä ja vastaa suurelta osin joukkoliikenteeseen liittyvästä rahoituksesta. Muiden joukkoliikenneviranomaisten keskeisimmät tehtävät koostuvat muun muassa oman toiminta-alueensa joukkoliikenteen hallinnasta, rahoituksesta, ohjeistuksesta sekä palveluiden toimivuudesta, hankkimisesta, suunnittelusta ja tuottamisesta. (Liikennevirasto 2014a; Laki Liikennevirastosta 1 §.)

Palveluajattelun ja yhteissuunnittelun teorian mukaisesti asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisen tulee olla osa palveluntuottajan organisaation strategiaa, ja palveluiden johtamisen tulee tukea asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä. Jotta yhteissuunnittelun soveltamista Liikenneviraston joukkoliikennetoimiin voidaan pohtia, on Liikenneviraston strategiaa (Liikennevirasto 2014b) kartoitettu palveluajattelun näkökulmasta. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että strategia tukee asiakaslähtöistä palvelujohtamista, kansalaisten osallistumista ja vuorovaikutuksen kytkemistä osaksi palveluiden kehittämistä. Liikenneviraston toiminta kattaa joukkoliikenteen lisäksi myös muun muassa liikenneverkon ja kunnossapidon asiat. Näin ollen viraston strategia koskettaa myös muuta kuin joukkoliikennetoimia. Seuraavaan kappaleeseen on tiivistetty strategian tärkeimmät kohdat yhteissuunnittelun ja joukkoliikennepalveluiden kehittämisen näkökulmasta.

Liikenneviraston neljä strategista päämäärää tähtäävät kilpailukykyisten kuljetusreittien edistämiseen, liikkumisen turvallisuuteen ja helppouteen, vastuulliseen ja tehokkaaseen toimintaan ja hyvään työympäristöön. Päämääriin tähdätään muun muassa vahvalla, avoimella ja hallinnonrajat ylittävällä yhteistyöllä, moninaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämisellä sekä innovoinnilla ja kokeilemalla uusia menetelmiä. Toimintaa kehitetään sekä prosessien että tiedon kautta kokeilemalla ja innovoimalla uusia toimintamalleja ja osaamista. Palveluiden kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeet, joita pyritään ennakoimaan ja joihin pyritään vaikuttamaan ja lopulta myös vastaamaan. Palvelutuotannossa varmistetaan onnistunut yhteistyö sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoiden välillä. Myös palveluiden tehokas ja monikanavainen tuotanto mahdollistuu esimerkiksi rohkaisemalla palveluntuottajia innovointiin. Muun muassa yhteistyöhön panostamalla voidaan pyrkiä tarjoamaan kansalaisille laadukkaita ja houkuttelevia joukkoliikenteen kokonaispalveluita. Uutta teknologiaa hyödyntämällä joukkoliikennepalvelujen käyttäjät ja palveluntuottajat tuottavat tietoa palvelun kehittämisen tueksi. Asiakkaita osallistetaan esimerkiksi näin tiedonkeruuseen ja palvelutuotantoon. (Liikennevirasto 2014b.)

Yhteistyön tekeminen Liikenneviraston ja muiden joukkoliikennetoimijoiden välillä on lain (Joukkoliikennelaki 4 §, 6 §; Laki Liikennevirastosta 2 §) mukainen vaatimus. Yhteistyötä odotetaan tehtävän muun muassa tarjottavaa palvelutasoa määritettäessä sekä joukkoliikenteen ja liikennejärjestelmän kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Yhteistyön tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan laadukkaita palvelukokonaisuuksia, mutta toisaalta myös luoda edellytykset kannattavalle yritystoiminnalle. Liikenneviraston on aktiivinen yhteistyön ylläpitäjä, eikä yhteistyö rajoitu vain edellä mainittuihin joukkoliikennetoimijoihin. Virasto tekee yhteistyötä muun muassa joukkoliikenteen yhteistoimintaryhmässä, johon kuuluu joukkoliikennetoimijoiden lisäksi esimerkiksi Kuntaliitto, sekä ELY-keskuksien kanssa muodostetussa joukkoliikenneverkostossa ja joukkoliikenteen toimivaltaisten viranomaiskaupunkien kanssa (Liikennevirasto 2014a).

Tällä hetkellä Liikenneviraston yhteistyö asiakkaiden kanssa painottuu lähinnä asiakas-tiedonkeruuseen, joka koostuu pääosin asiakastutkimuksista, jotka ovat kohdennettu sekä henkilöliikenteeseen että tavaraliikenteeseen. Varsinaista joukkoliikenteen tutkimus-

ta ei ole olemassa, mutta joukkoliikenneasioita käsitellään liikkumisen tutkimuksen näkökulmasta valtakunnallisessa henkilöliikennetutkimuksessa, rautateiden matkustajainformaatiotutkimuksessa sekä kansalaisille suunnatussa liikennejärjestelmän tyytyväisyyskyselyssä. Asiakastutkimuksilla kerätään myös palveluntuottajien näkemyksiä. Jälleen joukkoliikenteelle ei ole omaa tutkimusta, mutta henkilöliikennepalveluita tuottavilta yrityksiltä on saatu vastauksia logistiikkaselvitykseen ja elinkeinoelämän asiakastutkimukseen. Näiden lisäksi Liikennevirasto teettää sisäiseen käyttöön tarkoitettuja tutkimuksia, jotka eivät ole kaikille julkista materiaalia. (Liikennevirasto 2014b.)

3.4. Yhteenveto käytännöistä ja kokemuksista

Yhteenvetona yhteissuunnittelun käytännön esimerkeistä, havainnoinnista ja kohdeorganisaation tarkastelusta voidaan todeta, että yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilun menetelmät voivat antaa paljon palveluiden kehittämiseksi. Iso-Britannian ja Suomen julkishallinnon yhteissuunnittelu- tai palvelumuotoiluoppaat tukevat yhteissuunnittelun mukaista työtä ja helpottavat yhteissuunnittelun hyödyntämistä pienissäkin työtehtävissä. Iso-Britannian opas on hieman helpommin hyödynnettävä, kiitos tarkistuslistojen ja apukysymysten. Suomalainen opas vaatii sen sijaan hieman enemmän perehtymistä, mutta on toki erinomainen tuki yhteissuunnitteluun.

Suomalaiset julkiset palvelut ovat jokseenkin haastava areena yhteissuunnittelulle. Avaus-hankkeen tavoitteissa korostuivat organisaatiolähtöisyyden kääntäminen asiakaslähtöisyydeksi sekä kustannustehokkuus. Nämä ovat todennäköisesti suomalaisia julkisia palveluita leimaavia tekijöitä, mitkä jossakin määrin saattavat jopa hidastaa yhteissuunnittelun hyödyntämistä. Julkisten palveluiden asiakaslähtöinen suunnittelu ja tuottaminen vaativat Avaus-hankkeen mukaisesti rakenteellisia uudistuksia. Sen sijaan matkailupalvelut ovat hyvin otollinen maaperä yhteissuunnittelulle ja tällä alalla myös mitattavia tuloksia on helpompi saada aikaiseksi. Lentoliikenteessä ja laajemmin matkailussa korostuu yhteisen asiakkaan merkitys, mikä on myös todennäköisesti palvelun eri osapuolten hyvän osallistumisen ja sitoutuneisuuden taustalla. Asiakkaiden merkitys palvelun menestykselle on myös syvällä organisaation strategiassa ja toimintaperiaatteissa,

kuten Finavian hankkeessa kävi ilmi. Saman ajattelutavan vieminen osaksi julkisten palveluiden kehittämistä on vielä alkuvaiheessa.

Havainnoinnin tuloksena voidaan todeta, että yhteissuunnittelu näyttäisi toimivan sellaisten palveluiden kehittämisessä, jotka ovat lähellä osallistujien arkea. Voidaan miettiä, ovatko laajemmat ja kauaskantoiset strategiatyöt (esimerkkinä yleiskaavatyön yleisötilaisuus) parhaita mahdollisia tilaisuuksia hyödyntää yhteissuunnittelua. Oulun raatien kaltainen kehittämistyö on sen sijaan lähempänä asukkaiden arkea, mutta myös osa laajempaa kaupungin strategiaa. Raatien aihepiirien rajaaminen ennalta valittuihin palveluihin ja kehittämisote itsessään tekevät raadeista hyvän tilaisuuden yhteissuunnittelun hyödyntämiseen. Haasteena on kuitenkin osallistujien fokuoiminen ennalta määritettyihin palveluihin ja tilaisuudessa saatujen näkemysten ja mielipiteiden (vrt. kehittämisideat) vieminen osaksi käytännön työtä. Havainnoinnin perusteella selkeästi eniten hyötyä palvelun kehittämisessä saatiin palvelumuotoilutyöpajassa. Työpaja tuotti paljon käyttökelpoista aineistoa konkreettisen kehittämistyön pohjaksi. Aineistoksi saatiin esimerkiksi lähes suoraan toteutettavissa olevia palveluita tai niiden parannusideoita suoraan palvelun potentiaalisilta käyttäjiltä suhteellisen vähäisellä vaivalla. Työpajojen ja koko yhteissuunnittelun suurimpana haasteena on osallistujien rekrytointi. Osallistumisen palkitseminen saattaisi edesauttaa osallistujien rekrytointia, mutta tuskin helpottaa sitä merkittävästi. Todennäköisesti heikko osallistumisinnostus on myös kulttuurisidonnaista, joka on osittain hyväksyttävä yhteissuunnittelun reunaehtona Suomessa.

Liikenneviraston ja liikennehallinnon nykyinen strategia ja tahtotila tukevat vahvasti liikenteen asiakaslähtöistä kehittämistä ja palveluiden yhteissuunnittelua. Joukkoliikennepalvelut ovat erinomaisia kohteita yhteissuunnittelulle, koska palvelun laatu vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyteen, eikä palveluita käytetä, mikäli ne eivät kohdistu tarpeeseen. Liikenneviraston nykyisiin asiakastutkimuksiin perehtymällä on käynyt selväksi, että tutkimuksilla voidaan saada yleiskuva liikennejärjestelmän tilasta, mutta joukkoliikenteen olosuhteita, palveluiden laatua tai muita palveluajattelun mukaisia näkemyksiä ei nykyisillä asiakastutkimuksilla saada selville – ei asiakkaan tai palveluntuottajan näkökulmasta. Näin ollen joukkoliikennepalveluiden kehittäminen nykyiseen asiakastietoon perustuen ei välttämättä vastaa todellisiin asiakastarpeisiin tai edesauta kannatta-

van yritystoiminnan jatkumista. Liikenneviraston joukkoliikennetehtävissä ei myöskään ole toimintamallia, jolla nykyisten asiakastutkimusten tuloksia systemaattisesti käsiteltäisiin tai vietäisiin osaksi palveluiden kehittämistä. Liikenneviraston ensimmäinen askel yhteissuunnittelun mukaiseen palveluiden kehittämiseen on otettu Kehärata-hankkeen palvelumuotoilutyöpajojen avulla. Palvelumuotoilun työpajat edustavat uutta, vuorovaikutteisempaa palveluiden kehittämistä ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Yhteissuunnittelun henkeä sekä toimintamallia tulisi nyt viedä laajemmin Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin ja palveluiden kehittämiseen, ja rohkeasti kokeilla uusia menetelmiä palveluiden kehittämisessä.

4. VUOROVAIKUTTEINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Palvelukeskeisen ajattelun mukaan yhteissuunnittelu on olennainen osa julkisia palveluita. Yhteissuunnittelussa kansalaisten ja asiakkaiden tarpeet ohjaavat palveluiden kehittämistä. Tarpeet selvitetään mahdollistamalla kansalaisten osallistuminen palvelun kehittämiseen ja hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon selvittämiseksi. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Osborne ym. 2012.) Yhteissuunnittelu ja osallistumisen mahdollistaminen ovat vaikuttaneet huomattavasti julkisten palveluiden perinteiseen ja asiantuntijatyöhön tukeutuvaan kehittämiseen. Perinteisenä mallina on pidetty tapaa, jonka mukaan palveluita on kehitetty asiakkaille, ei asiakkaiden kanssa (esim. Harisalo 2013b ja Sanders & Stappers 2008). Julkisten palveluiden yhteissuunnittelu tarkoittaa yksinkertaisimmillaan palveluiden kehittämistä, joka perustuu vuorovaikutukseen ja keskusteluun, palvelutarpeiden ja kokemusten selvittämiseen sekä ratkaisujen yhdessä ideointiin ja tuottamiseen. Yhteissuunnittelun taustalla ei ole uutta teoriaa, kuten esimerkiksi Osborne ja Strokosch (2013) ovat tuoneet ilmi. Uutta on lähinnä ajattelu- ja toimintamallien muutos eli yhdessä tekemisen istuttaminen aiemmin vahvasti asiantuntijavetoiseen palveluiden kehittämiseen sekä palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämistyön osana.

Seuraavissa kappaleissa on pohdittu yhteissuunnittelua tutkimuksessa kerätyn aineiston eli teemahaastatteluiden ja havainnoinnin sekä esimerkkiprojektien ja kohdeorganisaation perusteella. Yhteissuunnitteluun kohdentuvissa teemahaastatteluisa oli neljä aihepiiriä: tavoitteiden asettaminen, osallistuminen ja yhteistyö, tulokset ja vaikutukset sekä yhteissuunnittelu organisaation toiminnassa. Näiden teemahaastatteluiden aihepiireistä on nostettu esiin seuraavan taulukon (taulukko 2) sisältö, johon on koottu keskeisimmät vastaukset yhteissuunnitteluun ja palvelumuotoiluun liittyen. Haastatteluiden tuloksia ja niiden herättämiä ajatuksia on pohdittu lisää seuraavissa kappaleissa. Joukkoliikenteen yrittäjille suunnattujen neljän haastattelun tulokset ovat käsitelty osana Liikenneviraston työn kehittämistä.

Taulukko 2. Yhteenvedo yhteissuunnittelun teemahaastatteluiden tuloksista.

<p>Tavoitteiden asettaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tilaajaorganisaatio määrittää tavoitteet, palvelumuotoilija määrittää mittarit - yleisin tavoite asiakastytyvyyden kasvu, kohderyhmänä yleensä palvelun nykyiset asiakkaat - asiakastarpeet kompassina - kehittämisen mittaaminen tärkeää, käytettyjä mittareita esim. eri asiakastytyvyyssmittarit ja NPS - yhteissuunnittelun avulla organisaatio voi jatkuvasti seurata asiakastarpeita 	<p>Osallistuminen ja yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteissuunnittelun koskettaa koko organisaatiota, myös johtoa - yhteissuunnittelu osa strategiaa - kehittäminen hedelmällisintä, kun mukana on esim. organisaation johtoa, asiakaspalvelijoita ja asiakkaita - työpajat tehokkaita menetelmiä - projektisuunnitelma ennalta määrittää osallistuvat osapuolet - vuorovaikutuksella ja keskustelulla positiivisia vaikutuksia, vaikka vievät aikaa ja resursseja
<p>Tulokset ja vaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen ajallinen kesto riippuu laajuudesta ja osallistujien määrästä - onnistuminen riippuu organisaation palvelukeskeisyydestä ja resursseista - yhteissuunnittelu on investointi - positiivista mm.: vuorovaikutus, toisten kuuleminen, ymmärtäminen, asiakastytyvyyden kasvu, työhyvinvointi, palvelumuotoilun menetelmät - negatiivista mm.: puutteellinen sitoutuminen, kehittämisen jatkumattomuus, aikaa ja resursseja vievä työ - yllätyksellistä toimintaa, reagointi joustavalla projektisuunnitelmalla ja hyvällä johtamisella - palveluntuottaja valitsee toteutettavat kehittämistoimet, yhteissuunnittelu mittaa asiakaslähtöisyyttä - muuttaa toimintaa, muutoksen laajuus riippuu organisaation palvelukeskeisyyden lähtötasosta 	<p>Yhteissuunnittelu organisaation toiminnassa</p> <ul style="list-style-type: none"> - koskettaa koko palvelun toimijaverkkoa, koska asiakas on yhteinen - parantaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä - huonon ja hyvän palvelun tuottaminen maksaa yhtä paljon - edellyttää mm.: joustava projektisuunnitelma, hyvä vetäjä, aikaa, rahaa, hyvä (muutos-) johtaminen, vastuunottaminen, iteraatio, yhteinen ymmärrys ja tavoitteet - tarvitaan onnistunut implementointi, jatkuvuus, sitoutuneisuus ja palvelun omistajuus - sopii kaikkeen kehittämiseen - kehittäminen kohdistetaan tarpeelliseen, ei tehdä virheellisiä ratkaisuja - ulkopuolinen objektiivinen kehittäjä, organisaatiossa tulee olla ymmärrystä yhteissuunnittelusta

4.1. Asiakasymmärrys avaimena onnistuneeseen palveluun

Yhteissuunnittelun tavoitteiden asettamisessa keskeisintä on oikean ongelman ratkaiseminen (esim. Vaajakallio & Mattelmäki 2011). Yhteissuunnittelu on vahvasti tarvelähtöistä ja ratkaisukeskeistä toimintaa. Mitä yhteissuunnittelulla tavoitellaan, riippuu täysin organisaatiosta ja palvelusta. Tavoitteeksi voidaan asettaa muutakin kuin parantunut asiakastytyväisyys, kuten esimerkiksi uuden palvelukonseptin luominen tai yhteistyön parantaminen (Johansson ym. 2010). Tavoitteiden saavuttaminen on yhtälailla kiinni palvelun suunnittelusta kuin palvelutapahtumastakin (Moritz 2005: 41; Osborne ym. 2012: 139; Osborne & Strokosch 2013). Yhteissuunnittelu vaatii asiakasymmärryksen muodostamista (esim. Osborne ym. 2012; Mitronen & Rintamäki 2012; Thomas 2013; Rantanen 2013), jotta tiedetään, mitä asiakkaat palvelussa arvostavat. Asiakasymmärrys voidaan muodostaa mahdollistamalla asiakkaiden osallistuminen palvelun kehittämiseen. Kehittämistyössä saadaan asiakastarpeet selvitettyä hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä. Asiakasymmärryksen muodostaminen on tärkeää, jotta rajallisia resursseja ei tuhlataisi sellaisten palvelujen kehittämiseen, jotka eivät välttämättä vastaa kysyntään tai ratkaise asiakkaiden tunnistamia palvelun ongelmakohtia (Clark ym. 2013; Harisalo 2013b). Mikäli organisaatio haluaa jatkuvasti kehittää ja parantaa palveluitaan, tulee sen selvittää asiakkaidensa näkemykset ja asettaa palvelun tavoitteet korkealle (Aberbach & Christensen 2005).

Asiakasymmärrykseen perustuva ja yhteissuunnittelun mukainen tavoitteiden asettaminen poikkeaa asiantuntijavetoisesta hallinnon ajattelusta (Bovaird 2007; Meijer 2011; Pestoff 2011) merkittävällä tavalla. Voitaisiin sanoa, että asiantuntijalähtöisessä ajattelussa asiantuntijat määrittävät, mitä tulisi tehdä, jotta asiakkaat käyttäisivät palvelua enemmän ja yrityksen tuotto kasvaisi. Palvelukeskeisessä kehittämisessä ja yhteissuunnittelussa asiantuntijat sen sijaan toimivat yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja ideoivat yhdessä, miten palvelu voisi paremmin palvella asiakkaita. Yhteissuunnittelussa asiakkaan tai kansalaisen rooli on näin ollen aktiivinen ”yhteissuunnittelija”, joka tasavertaisena asiantuntijana osallistuu kehittämiseen ja jakaa hiljaista tietoaan osaksi palvelun kehittämistä. Kansalaisten aktiivista roolia palveluiden kehittämisessä ovat tutkineet muun muassa Tuulaniemi (2011), Thomas (2013) sekä Osborne ja Strokosch (2013).

Yhteissuunnittelu mahdollistaa asiakasymmärryksen muodostamisen lisäksi myös organisaation näkökulmien huomioimisen (esim. Osborne ym. 2012). Vaikka organisaatio olisi asettanut palvelun kehittämisen tavoitteeksi laadukkaamman palvelun tai parantuneen asiakastyytyväisyyden, on taustalla aina myös liiketaloudellinen näkökulma (Tuulaniemi 2011). Palveluntuottajat yksityisellä tai julkisellakaan sektorilla eivät voi tuottaa kannattamattomia palveluita, vaan heidän täytyy kohdentaa resurssit järkevästi ja tehokkaasti. Harisalo (2013b) on suorasti todennut, että palvelu, jolla ei ole asiakkaita, on turha palvelu. Yhteissuunnittelun mukaisessa palvelun kehittämisessä palveluntuottajan tavoitteena on edelleen tehdä hyvää tulosta, mutta yhteissuunnittelua hyödyntämällä palvelua tuottava organisaation pystyy reagoimaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, suuntaamaan palvelua tarpeeseen ja todennäköisesti sen myötä tekemään entistä parempaa tulosta (Steen ym. 2011). Tällainen yhteissuunnittelun moninaisuus tuli ilmi useista haastatteluista. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaankin sanoa, että yhteissuunnittelu mahdollistaa onnistuneiden ja toimivien palveluiden tuottamisen (Tuulaniemi 2011). Haastatteluissa kävi myös selväksi, kun asiakkaiden lisäksi myös muut palvelun osapuolet (sidosryhmät) otetaan kehittämistyöhön mukaan, taloudellisen tuloksen lisäksi myös toimijoiden keskinäinen yhteistyö paranee ja asiakaslähtöistä asennetta voidaan levittää toimijoiden kesken. Vastaavista vaikutuksista on kirjoittanut myös Moritz (2005).

Tutkimushaastatteluissa ilmeni mielenkiintoinen näkemys, jonka mukaan aidossa asiakaslähtöisessä yhteissuunnittelussa kaikkia palveluun liittyviä organisaation ulkopuolisia osapuolia ei voida ennalta tunnistaa. Vasta sitten, kun asiakasymmärrys on muodostettu, voidaan täsmentää, ketä kaikkia tahoja kehittämistyö koskettaa. Todellisuudessa kuitenkin palveluntuottaja on jo kehittämistyön alussa määrittänyt osallistuvat tahot. Niin kuin haastatteluissa korostui, ihanteellisessa tilanteessa yhteissuunnittelu koskee palveluita tuottavan organisaation koko toimintaa, sisäistä ja ulkoista, aina johtamisesta palveluntuotantoon asiakasrajapinnassa (Moritz 2005; Osborne ym. 2012; Harisalo 2013b). Luonnollisesti kehittämistyö ei vaadi kaikilta organisaation henkilöitä yhtä paljon läpi koko kehittämistyön, vaan osallistumisen määrä ja tarve vaihtelevat. Palvelukeskeisyyden tulisi kuitenkin olla koko työyhteisöä yhtä vahvasti koskettava toimintatapa ja ajatusmalli.

Vaikka organisaatio omaisi palvelukeskeisen toimintatavan, ei se luonnollisestikaan voi reagoida kaikkiin asiakkaiden toiveisiin. Palveluntuottaja haastattelujen mukaan päättää, mitä ja miten palveluita kehitetään, ja sen vuoksi voidaankin sanoa, että yhteissuunnittelu osaltaan mittaa organisaation palvelukeskeisyyttä. Organisaation resurssit ja toimintaympäristön asettamat reunaehdot kuitenkin määrittävät kehittämiselle asetettuja tavoitteita ja toimintaa. Palvelukeskeisessä organisaatiossa organisaation ja asiakkaiden tavoitteet palvelulle sekä toimintaa määrittävät reunaehdot ovat huomioitu organisaation strategiassa. (Brandsen & Pestoff 2006; Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012.) Voidaankin erään haastateltavan sanoin todeta, että yhteissuunnittelu on organisaation ajattelu- ja toimintatapa. Parhaassa tilanteessa se on osa organisaation strategiaa ja läpikantava teema, joka koskettaa kaikkea organisaation toimintaa (Osborne ym. 2012).

Yhteissuunnittelun onnistuminen edellyttää, että organisaatio sitoutuu palvelukeskeiseen ajatteluun ja yhteissuunnitteluun (esim. Thomas 2013). Tutkimuksessa kerätyn aineiston mukaan yhteissuunnittelu vaatii organisaatiosta riippuen eri laajuudessa johdon tukea, muutosjohtamista, päätöksentekokykyä, sitoutumista ja resursseja. Yhteissuunnittelun tulisi mennä aina organisaation strategiselle tasolle saakka. Samoja tuloksia on esitetty myös monissa alan tutkimuksissa (esim. Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012; Osborne & Strokosch 2013). Palveluita tuottavan organisaation työyhteisöltä yhteissuunnittelu vaatii muun muassa palveluajattelun ymmärtämistä ja sisäistämistä, asenteiden muutosta asiakaslähtöiseksi, osallistumista, sitoutumista, aikaa, ymmärrystä ja avoimuutta uudelle. Haastatteluiden mukaan edellä mainitut tekijät ovat olennaisia edellytyksiä yhteissuunnittelun onnistumisessa. Yhteissuunnittelu toisaalta vaatii muun muassa sitoutumista, ymmärrystä ja avoimuutta, mutta samanaikaisesti myös vahvistaa niitä vuorovaikutuksen ja yhteistyön myötä (Moritz 2005; Johansson ym. 2010; Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Thomas 2013).

Sekä teorian että tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yhteissuunnittelun parasta antia ovat vuorovaikutus ja osallistuminen yhteissuunnitteluun. Niiden avulla julkisia palveluita tuottavat organisaatiot voivat tarjota vaikutusmahdollisuuksia sellaisille palvelun osapuolille – sekä palveluntuottajan organisaation sisällä että toimijaverkostoon ja asiakkaiden keskuudessa – jotka eivät muutoin pääsisi kertomaan kokemuksistaan.

aan ja kehittämisideoitaan. Ilman vaikuttamismahdollisuutta palvelun todellisia ongelmia ja kehittämistä vaativia asioita ei välttämättä huomattaisi. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Steen ym. 2011; Osborne & Strokosch 2013.) Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että ihmiset haluavat vaikuttaa hyödyntämiinsä palveluihin. He osallistuvat suunnitteluun, kun kehittämisessä on vahva paikallisuuden leima ja työ on helppoa hahmottaa. Ihmiset lähtevät innokkaammin kehittämään vaikkapa oman asuinalueen linja-autojen vuorotarjontaa tai kirjastopalveluita kuin etäisemmän alueen palveluja tai palveluita, joita he eivät käytä. Vuorovaikutus siis mahdollistaa hiljaisen tiedon viemisen osaksi kehittämistyötä – ilman vuorovaikutusta ja yhteissuunnittelua se ei onnistuisi. Käytännön tiedoilla ja kokemuksilla on suuri merkitys palvelun onnistumisessa. Yhteissuunnittelun kiistaton etu haastatteluiden mukaan onkin osallistumisen mahdollistama toisten osapuolten kuuleminen ja tästä oppiminen. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen hyödyistä samansuuntaisia ajatuksia ovat kirjoittaneet myös Sanders ja Stapper (2008), Manzini (2009) sekä Mager (2009).

Vuorovaikutusta, tiedonvaihtoa ja onnistunutta yhteistyötä voidaan edesauttaa palvelumuotoilun menetelmillä (esim. Tuulaniemi 2011). Menetelmiä on useita erilaisia ja eri tarkoitukseen sopivia. Haastateltavien mukaan parhaimmat tulokset saadaan, kun kehittämistyössä käytetään mahdollisimman montaa eri menetelmää. Esimerkiksi työpajoja pidetään hyvänä menetelmänä, koska ne tuottavat paljon tietoa. Työpajoissa osapuolet toimivat tasavertaisina asiantuntijoina. Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että työpajoissa helposti lähestyttävät aiheet ja palvelumuotoilun menetelmät innostavat kehittämään. Vuorovaikutus ikään kuin mahdollistaa samalla helpon ja kevyen käytännön benchmarkkauksen: yhteissuunnitteluun osallistuvat henkilöt jakavat käytännön hyviä ja huonoja palvelukokemuksiaan, jolloin organisaatio saa hyödyllistä tietoa, jota se voi soveltaa omaan toimintaansa.

Vuorovaikutuksen synnyttäminen palvelun kehittämiseen osallistuvien osapuolten välille voi olla helppoa, mutta osapuolten saaminen mukaan kehittämiseen on työlästä. Haastateltavien mukaan ihmiset saaminen mukaan kehittämiseen on haastavaa. Samoja havaintoja ovat löytäneet esimerkiksi Bovaird (2007) ja Pestoff (2011). Osallistuminen voikin koitua suomalaisessa kulttuurissa yhteissuunnittelun kompastuskiveksi. Yhteis-

suunnittelu saadaan kyllä onnistumaan, kun vain osallistujat saadaan mukaan. Haastattelut kokivat, että ihmisiä on mahdollista saada innostumaan ja sitoutumaan kehittämiseen hyvällä vuorovaikutuksella, avoimella tiedottamisella ja vastuun jakamisella. Osallistujille voidaan esimerkiksi antaa pieniä tehtäviä tai vastuualueita, jotta mielenkiinto työhön säilyy ja oma panos koetaan tärkeäksi kokonaisuuden kannalta. Ihmisiltä saadaan aitoja mielipiteitä ja tietoa parhaiten erilaisilla haastatteluilla ja työpajoilla – eli menetelmillä, joissa vuorovaikutus on vahvaa.

Osallistujien mukaan saamisen lisäksi yhteissuunnittelussa on haasteellista resurssien rajallisuus ja vanhat totutut tavat (esim. Vaajakallio & Mattelmäki 2011). Myös monissa haastatteluissa resurssiongelma nostettiin esiin: mikäli yhteissuunnittelun luonnetta ei ole ymmärretty, sille ei todennäköisesti ole osattu varata myöskään riittävää budjettia. Koska yhteissuunnittelu hyödyntää resursseja vieviä menetelmiä, eikä sitä koskaan voida täysin ulkoistaa, ei sille ole useinkaan budjetoitu riittävästi henkilötyötunteja. Yhteissuunnittelun tuloksena voi olla esimerkiksi uusi tapa tuottaa palveluja (Johansson ym. 2010), minkä vuoksi se edellyttää usein laaja-alaisesti organisaation panosta. Onnistumiseen ei siis riitä, että työ tilataan ulkopuolelta, vaan myös tilaajatähon tulee sitoutua kehittämiseen. Tätä näkökulmaa haastatellut palvelumuotoilijat korostivat. Organisaation ulkopuolinen kehittäjä voi auttaa, ohjata ja tukea organisaatiota yhteissuunnittelussa, jotta siitä lopulta tulisi luonnollinen osa organisaation toimintaa, mutta sitoutuminen ja kehittämistyön omistajuus tulee löytyä organisaation sisältä. Työyhteisön jäsenten sitouttamisessa on koettu haasteelliseksi se, että kehittämistä ei nähdä ”oikeana työnä”, vaan osallistujat haluavat pian palata takaisin tuottavan työn pariin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Osborne & Strokosch 2013.)

4.2. Yhteissuunnittelun johtaminen ja vaikutukset organisaation toimintaan

Yhteissuunnittelussa luodaan uutta ja muutetaan vanhaa. Organisaation palveluajattelusta riippuen muutos voi olla suurikin. Muutos voi lähteä tilajärjestelyistä ja palvelueleistä aina käytännön tekemiseen ja asenteisiin saakka (Tuulaniemi 2011). Haastateltavien mukaan, itä suurempi muutos on, sitä todennäköisimmin organisaatiossa tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisen (Rantanen 2013) lisäksi palveluiden johtaminen edel-

lyttää hyvää verkosto- ja prosessijohtamista (Harisalo 2013b). Myös vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä, sillä palveluihin liittyy lukuisia henkilöitä ja tahoja niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Yhteenvetona voidaan todeta, että todennäköisesti haasteelliseksi muodostuukin sellaisen palveluiden johtamisjärjestelmän luominen, joka ei muodostu liian raskaaksi ja moniportaiseksi, mutta omaa useita johtamiselta vaadittuja ominaisuuksia, kykenee palveluajattelun mukaisesti vuorovaikutteiseen työhön ja mahdollistaa kansalaisten osallistumisen palveluiden kehittämiseen.

Yhteissuunnittelun tavoitteiden saavuttamiseksi julkisissa palveluissa tarvitaan yhteissuunnittelija, joka varmistaa kehittämisen palvelukeskeisyyden, takaa yhteissuunnittelun hyödyntämisen sekä ymmärtää asiakastiedon ja palvelukokemuksen tärkeyden (Bovaird 2007: 858). Henkilön, joka kaikinensa huolehtii yhteissuunnittelun mukaisen toiminnan jatkuvuudesta. Yhteissuunnittelu on laaja-alaista kehittämistä, joka ihanteellisessa tilanteessa koskee koko organisaation toimintaa (Osborne ym. 2012). Haastateltavat korostivatkin että, yhteissuunnittelussa on äärimmäisen tärkeää osaava yhteiskehittäjä sekä hyvä projektisuunnitelma. Kehittämisen tulee perustua huolelliseen, mutta joustavaan suunnitelmaan, joka kykenee reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. (esim. Bryson ym. 2012.) Yhteissuunnittelun vetäjä hyötyykin siis paljon verkosto- ja muutosjohtamisen taidoista (esim. Osborne ym. 2012; Rantanen 2013). Yrityselämässä asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen vaikuttaisi olevan pidemmällä kuin julkisissa palveluissa, sillä yksityiseltä sektorilta esimerkkejä yhteissuunnittelusta löytyy enemmän. Todennäköisesti myös yksityisen sektorin palveluiden johtamisessa on paremmin sisäistetty ajatus asiakkaiden tärkeydestä yrityksen menestymisen kannalta (Tuulaniemi 2011). Julkisten palveluiden kehittämisessä vastaavan ajatusmaailman sisäistäminen voisi olla tarpeen palvelun laadun, vaikuttavuuden ja tuloksen parantamiseksi.

Tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että palvelumuotoilussa on erilaisia malleja, kuinka aktiivisesti yhteissuunnittelijaa tai palvelumuotoilijaa hyödynnetään yhteissuunnittelussa. Palvelumuotoilija voi ääripäissä toimia joko konsultin avustavassa ja kertaluontoisessa roolissa tai pitkäaikaisena ”sparraajana” ja tiiviinä osana organisaation työyhteisössä. Mitä tiiviimmin palvelumuotoilija tai yhteissuunnittelija osallistuu organisaation työhön, sitä enemmän organisaatio oppii ja kehittyy. Haastateltavilla oli kuitenkin sel-

keästi eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka vahvasti organisaation ulkopuolisen palveluiden kehittäjän tulisi olla mukana organisaation toiminnassa. Eriäviä mielipiteitä oli myös siitä, tulisiko organisaatioissa olla omat palveluiden kehittämisestä vastaavat johtajat tai muotoilujohtajat. Haastateltavat totesivat, että organisaation ulkopuolelta tulevasta palvelumuotoilijasta tai yhteissuunnittelijasta on todennäköisesti sitä suurempi hyöty, mitä suurempi vaadittu muutos on, sillä työyhteisöön kuulumattomalla henkilöllä voi olla enemmän mahdollisuuksia ehdottaa muutoksia totuttuihin työtapoihin. Minkäänlaisiin muutoksiin tai kehittämiseen ei yhteissuunnittelulla voida kuitenkaan ryhtyä, mikäli organisaation sisäisessä toiminnassa ja ilmapiirissä on ongelmia.

Kaikissa organisaatioissa ei ole resursseja tai välttämättä edes tarvetta erilliselle yhteissuunnittelijalle tai palveluiden kehittäjälle. Haastateltavat pohtivat, että organisaatiosta ja palvelusta riippuen voi riittää, että yhteissuunnittelu on keskeinen osa joidenkin henkilöiden työtä tai että yhteissuunnittelijan toimintakenttä ulottuu laajemmalle, esimerkiksi useamman kunnan tai toimen (kuten sivistys- ja kulttuuritoimen) alueelle. Yhteissuunnittelu poikkeaa perinteisestä asiantuntijavetoisesta suunnittelutyöstä (Osborne ym. 2012) keskeisellä tavalla, ja joillakin aloilla edistyneen ja verkostoituneen yhteissuunnittelun (Meijer 2011; Osborne & Strokosch 2013) hyödyntäminen voi olla suuri muutos toiminnalle. Siksi on tärkeää, että organisaation sisällä on henkilöitä, jotka ymmärtävät palveluajattelua ja yhteissuunnittelun mukaista palveluiden kehittämistä ja myös vastaavat siitä (esim. Bovard 2007). Tällä voidaan varmistaa, että palvelukeskeinen ja yhteissuunnittelun mukainen kehittämistyö on jatkuvaa. Kehittämisen jatkuvuutta pidettiin haastatteluissa yhtenä tärkeimmistä yhteissuunnittelun onnistumisen tekijöistä.

Vuorovaikutus on yhteissuunnittelun punainen lanka. Teorian ja tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yhteissuunnittelu yhtäältä edellyttää vuorovaikutusta ja toisaalta tuottaa sitä. Vuorovaikutusta voidaan näin ollen myös pitää yhteissuunnittelun keskeisimpänä tuloksena, joka mahdollistaa esimerkiksi organisaation sisäiset hyödyt (mm. sitoutuminen työhön, työhyvinvoinnin lisääntyminen, kustannustehokkuus), organisaation ulkoiset hyödyt (mm. ymmärrys muista toimijoista, avoimuus, yhteistyön vahvistuminen) sekä palvelun parantumisen (mm. laadullinen parantuminen, palvelun vaikuttavuus, palvelun jatkuva kehitys asiakkaiden tarpeiden mukaisesti) (esim. Moritz

2005; Aberbach & Christensen 2005; Manzini 2009; Bovaird 2007; Osborne ym. 2012; Clark ym. 2013). Asiakkaille näkyvät palvelun kehittämistyön tulokset riippuvat organisaatiosta. Erään haastatellun palvelumuotoilijan mukaan tulosten valinta ja niiden vieminen käytäntöön mittaa paljolti organisaation asiakaslähtöisyyttä osoittamalla, missä määrin organisaatio on päättänyt reagoida asiakkaiden tarpeisiin.

Yhteissuunnittelusta on paljon hyötyä organisaation toiminnassa (Bovaird 2007). Tämän tutkimuksen aineistossa korostui erityisesti asiakasnäkökulma, asiakastyytyväisyyden kasvu ja positiivisen asiakaskokemuksen luominen. Muut vaikutukset, kuten tyytyväisyyden kasvu tai parantunut yhteistyö, tulivat esiin pikemminkin vuorovaikutuksen sivutuotteena. Osaltaan tätä selittää kysymyksen asettelu sekä tutkijan oma alkukäsitys yhteissuunnittelusta. Osaltaan syyt löytyvät myös esimerkkiprojektien tarkasteleista ja näistä tehdyistä haastatteluista, joissa yhteissuunnittelun yhdeksi keskeisimmäksi tavoitteeksi oli asetettu asiakastyytyväisyyden kasvu tai muu asiakkaan näkökulmaa korostava tavoite.

Yhteissuunnittelun vaikutus näkyy kokonaisvaltaisesti organisaation palveluiden kehittämisessä (Bovaird 2007). Kuten haastatteluissa tuli ilmi, palvelua voidaan kehittää ensisijaisesti asiakkaalle, mutta yhteissuunnittelu soveltuu myös organisaation kehittämiseen tai palveluntuottajan ja sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämiseen (Johansson ym. 2010). Parhaimmillaan yhteissuunnittelun tulokset heijastuvatkin yhtäaikaaisesti molemmille puolille ja ilmenevät sekä asiakkaiden tyytyväisyydessä palveluun että palveluntuottajan liiketoiminnallisissa tavoitteissa ja esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyydessä (Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012; Clark ym. 2013). Yhteissuunnittelun ei voida automaattisesti olettaa parantavan asiakkaan palvelukokemusta tai toimijoiden välistä yhteistyötä, mikäli kehittämistyön tai palvelutilanteen vuorovaikutus on heikkoa. Yhteissuunnittelu perustuu vuorovaikutukseen sekä palvelun suunnittelu- että tuotantovaiheessa (Harisalo 2013b; Osborne & Strokosch 2013). Palvelutilanteessa eli palvelun tuotannossa ja kulutuksessa (Osborne ym. 2012) asiakas ja palveluntuottaja luovat yhdessä vuorovaikutteisen tilanteen, jonka onnistuminen on kiinni molemmista osapuolista. Vaikka palvelukonsepti olisikin luotu asiakastarpeita vastaavaksi, niin palvelutapah-

tuman vuorovaikutuksella onnistumisella on iso merkitys palvelukokemuksen syntymisessä ja yhteissuunnittelun onnistumisessa.

Yhteissuunnittelun hyödyt käyvät ilmi parhaiten aidoin esimerkein ja mitattavin tuloksin. Laadullisen työn mittaaminen on kuitenkin todettu olevan haastavaa (Miettinen 2011; Vaahtojärvi 2011; Jääskeläinen ym. 2013). Tuloksia kuitenkin on saatu ja niiden esittelemiseen tulisikin varmasti panostaa enemmän, jotta yhteissuunnittelun todelliset hyödyt tulevat esiin. Onnistuneiden tulosten selvittäminen on haasteellista, koska yksiselitteiset mittarit ja arviointikeinot ovat puutteellisia (ks. esim. Jääskeläinen 2013). Samoja haasteita on koettu myös Design ROI –hankkeessa (Design ROI 2012). Tässä tutkimuksessa kävi selväksi, että yhteissuunnittelun ja muotoilualan tutkimuksissa on osoittautunut ongelmalliseksi selvittää, mitkä ovat ne menetelmät, joilla tuloksia on saatu, kuinka merkittäviä tulokset ovat olleet ja paljonko organisaatio on panostanut yhteissuunnitteluun tulosten saamiseksi. Jotkin tulokset ja erityisesti se, mitä tulosten saavuttamiseen on organisaatiolta vaadittu, ovat ilmeisesti ainakin jossakin määrin organisaatioiden salaista tietoa, koska tietoa on kovin vähän saatavilla. Muutamat palvelumuotoilutoimistot kertovat lyhyesti toiminnallaan saavutetuista tuloksista markkinointimielessä, mutta luotettavaa analyysia näiden tietojen avulla ei voi tehdä. Todennäköisesti yksi syy yhteissuunnittelun hitaaseen heräämiseen organisaatioissa on juurikin tietämyksen puute siitä, mitä yhteissuunnittelu on, mitä sillä voidaan saavuttaa ja miten.

4.3. Yhteissuunnittelun soveltuvuus julkisten palveluiden kehittämiseen

Yhteissuunnittelu soveltuu haastateltavien mielestä kaikenlaiseen julkisten palveluiden kehittämiseen. Se ei kuitenkaan ole kaiken kattava ratkaisu nykypäivän palveluiden haasteisiin (Bovaird 2007: 856; Pestoff 2011: 22–23), vaan yhteissuunnittelu tulee suunnitella ja arvioida huolella. Yleispätevää mallia, jolla yhteissuunnittelua voisi hyödyntää erilaisten palveluiden kehittämisessä, ei luonnollisestikaan ole olemassa. Tutkimuksen aikana ja havainnoinnin perusteella on vahvistunut käsitys, jonka mukaan etenkin konkreettisten, ihmisiä lähellä olevien palveluiden kehittämisessä yhteissuunnittelusta saadaan suurin hyöty. Isot strategiset kokonaisuudet kuuluvat hallinnon työhön ja

niissä yhteissuunnittelusta ei välttämättä saada parasta hyötyä. Esimerkiksi laajalaisesta joukkoliikenteen palvelutasotyöstä tai pitkälle tulevaisuuteen tähtäävästä maakuntakaavatyöstä voi olla asukkailla hankalaa saada otetta. Sen sijaan yksittäisten palveluiden tai alueiden kehittämisessä, kuten esimerkiksi joukkoliikennereittien vuorotarjonnan suunnittelussa, osallistuminen on selkeästi hyödyllistä ja mielekästä sekä hallinnolle että osallistujille. Tällaiset konkreettiset, helposti lähestyttävät ja selkeästi rajatut kehittämiskohteet voivat toki olla osa isompaa kokonaisuutta. Tärkeintä yhteissuunnittelussa on huolellinen osallistumis- ja projektisuunnitelma ja ennalta mietityt vuorovaikutuksen menetelmät (Aberbach & Christensen 2005; Moritz 2005; Sanders & Stappers 2008; Bryson ym. 2012), joilla moninaista osaamista ja hiljaista tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää.

Tänä päivänä useissa julkisissa palveluissa tavoitellaan palveluiden tehokasta tuottamista, säästöjä ja resurssien oikeinkohdentamista. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudissa kehitetään niin kutsuttuja ennakointipalveluita asiakkaiden hyvinvointia tukemaan, jotta palveluita tarvitsevien määrä vähenisi esimerkiksi lääkäreiden vastaanotolla (esimerkiksi kappaleessa 3.1. esitelty Avaus-hanke). Julkisten palveluiden tehokkuutta tavoiteltaessa yhteissuunnittelu on erinomainen työkalu. Kehittämisen tarvelähtöisyys edesauttaa resurssien kohdentamista sellaisiin palveluihin, joille todella on kysyntää (Osborne ym. 2012; Clark ym. 2012). Kehittämistyössä rohkeasti kokeillaan ja testataan palvelun toimivuutta ja tämän iteraation kautta kehitetään haluttava palvelu (Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011). Toisin sanoen yhdellä kertaa ei rakenneta uutta palvelua, vaan toimiva palvelu kehitetään yhteistyössä palvelun asiakkaiden kanssa.

Yhteissuunnittelua pidetään kustannustehokkaana toimintatapa juurikin resurssien kohdentamisen ja asiakastarpeisiin vastaamisen vuoksi. Samalla toimintamalli myös kuluttaa paljon resursseja etenkin suunnitteluvaiheessa, koska kehittäminen vaatii aikaa ja useiden henkilöiden osallistumista. Haastateltavat ovat kuitenkin todenneet, että vaikka yhteissuunnittelu kuluttaa resursseja, se antaa paljon takaisin esimerkiksi asiakastytyväisyyssmittauksissa ja työyhteisön sisäisessä toiminnassa. Vastaavia tuloksia on saatu esimerkiksi Manzini (2009) sekä Osborne (2012) ja Clark (2013) kumppaneineen. Toisaalta kuten Osborne kumppaneineen (2012: 135–139) on todennut, ei palveluiden ke-

hittämisessä voida säästää samalla keinoin kuin tuotteiden tuotannossa. Uudet teknologiset sovellukset (Meijer 2011) kyllä helpottavat työtä, mutta eivät voi täysin korvata ihmisiä ja vuorovaikutusta. Teknologian tuoma apu voi näkyä sekä palvelun suunnittelussa että tuotannossa ja tuoda säästöjä (esimerkiksi virtuaaliset Skype-kokoontumiset, etälääkärin palvelut, Verohallinnon Internet-palvelut, Postin pakettiautomaatit tai lentotermien check-in-automaatit). Ne eivät kuitenkaan kaikissa tilanteissa, kuten lääkäripalveluissa, kykene korvaamaan aitoa vuorovaikutusta ja henkilökohtaista palvelua jota sekä potilas että lääkäri tarvitsevat. Toisaalta yhteissuunnittelun on sanottu olevan kustannustehokasta silloin, kun kehittämien kohdennetaan tarpeeseen (esim. Clark ym. 2013), ei silloin, kun henkilöstöä vähennetään.

Tarvelähtöisyyttä ja siihen perustuvaa resurssien oikeinkohdentamista voidaan pitää hyvinä yhteissuunnittelun ”myyntivaltteina”. On järkeenkäypää, että palvelun kehittäminen ja palvelutuotanto ovat tehokkaampia silloin, kun ne vastaavat tarpeeseen ja toimivat sekä palveluntuottajan että asiakkaiden tavoitteiden mukaisesti. Myös palveluiden kehittämisen ketteryys ja iteraatio (esim. Tuulaniemi 2011; Miettinen ym. 2011) puhuvat yhteissuunnittelun puolesta, jotta palvelutuotantoon ei turhaa rakenneta raskasta byrokratiaa ennen kuin tiedetään, onko palvelu toimiva. Kuitenkaan mitattavia tuloksia, joissa palvelukeskeisyys ja kokemuksellisuus olisivat huomioitu, ei ole saatavissa (esim. Tuulaniemi 2011; Design ROI 2012; Jääskeläinen ym. 2013). Pelkkiä asiakastyytyväisyysmittauksia (Miettinen 2011) tai taloudellisia mittareita (Jääskeläinen ym. 2013) ei pidetä palvelukeskeisestä näkökulmasta riittävinä osoittamaan palvelun vaikutuksia. Palvelutuotanto on kuitenkin myös liiketoimintaa, ja etenkin yksityisellä sektorilla liikeluonteelliset tavoitteet ja niihin sopivat mittarit ovat olennaisia toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Myöskään julkisia palveluita ei voi kannattavasti tuottaa (Harisalo 2013b), jos toiminnan tehokkuutta ei jollakin mittarilla mitata. Sen vuoksi voidaan todeta, että julkisia palveluita tuottavat organisaatiot eivät voi täysin hylätä taloudellisia mittareita, vaan taloudellisten mittareiden rinnalle tulisi kehittää laadullisuutta korostavia mittareita tai molempia näkökantoja yhdistäviä mittareita.

Tutkimuksessa on tullut selväksi, että yhteissuunnittelu sopii erinomaisesti julkisten palveluiden kehittämiseen, jossa näkemyksiä, käyttäjätietoa ja kokemuksia tarvitaan,

jotta palvelun käytettävyyttä ja palvelukokemusta voitaisiin parantaa. Kehittämistyössä menetelmät nousevat keskiöön, jotta osallistuminen tuottaisi hiljaista ja kokemuksellista tietoa sekä asiakkailta että palveluntuottajilta, ja jotta nämä näkökulmat voitaisiin yhdistää toimivaksi palveluksi (Moritz 2005; Sanders & Stappers 2008; Mager 2009; Bryson ym. 2012). Haastateltavien mukaan asiakkaiden käytännön kokemuksia saa parhaiten selvitettyä esimerkiksi haastatteleamalla ihmisiä palvelutilanteessa, järjestämällä työpajoja tai testaamalla palvelua. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että työpajoista saadaan eniten irti, kun työpajat ovat huolellisesti ja täsmällisesti suunniteltuja ja ne sisältävät helppoja, nopeita ja selkeästi rajattuja tehtäviä kalvosulkeisten sijasta. Tehtävien tulee kehittämistyön tavoitteesta riippuen perustua jo tunnistettuihin haasteisiin, tarpeisiin tai palvelun osavaiheisiin. Keskustelulle, luovuudelle ja ajatuksille tulee antaa tarpeeksi aikaa. Jotta työn fokus ja mielenkiinto saadaan ylläpidettyä, tulee työskentelyä ohjata aktiivisesti ja välttää sellaisen sanaston käyttöä, joka aiheuttaa epäselvyyttä. Ensisijaista on tarkastella palvelua prosessina ja keskittyä yhteen haasteeseen kerrallaan. Useissa työpajoissa unohdutaan pitämään pitkiä alustuspuheita ja käsitteen määrittelyjä, mikä syö aikaa ja energiaa itse kehittämistyöltä. Työpajoissa tulisikin rohkeasti aloittaa suoraan kehittämisestä ja kertoa palvelun kehittämisen taustoista vain välttämättömimmät.

Haastateltavat toivat esiin näkemyksen, että useat suomalaiset julkisia palveluita tuottavat organisaatiot ovat tilanteessa, jossa palvelukeskeisyys ja tarve yhteissuunnittelulle ovat otettu osaksi strategiaa, mutta käytäntö puuttuu, koska toiminta on edelleen vahvasti sidoksissa totuttuun tapaan. Vanhoja tapoja ei uskalleta muuttaa ja etenkin uusia ei osata implementoida vanhojen joukkoon. Todennäköisesti ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen palvelukeskeisyyden suuntaan vie sen verran resursseja, että muutosten tueksi halutaan paljon vertailutietoa, jotta karikat voidaan mahdollisimman hyvin välttää. Tutkimusaineistoa kerätessä kävi ilmi, että kokonaisvaltaisen organisaatiomuutoksen sijasta julkiset organisaatiot ovatkin hyödyntäneet yhteissuunnittelua yksittäisissä projekteissa. Näiden tavoitteena on ollut ensisijaisesti palvelun ulkoisen vaikuttavuuden parantaminen tai asiakastyytyvyyden lisääminen (ks. esim. Manzini 2009; Osborne ym. 2012; Clark ym. 2013). Yksittäiset projektit ovat mahdollistaneet yhteissuunnittelun kokeilun ilman, että organisaation toimintaa on ollut tarpeen muuttaa sen suu-

remmin. Tutkimusaineiston mukaan yksittäiset projektit ovat mielekkäitä, mikäli ne ovat pilottiprojekteja, joiden tarkoituksena on löytää onnistunut ja jatkuva toimintatapa organisaatiolle. Mikäli yksittäiset projektit jäävät kertakokeiluiksi on ymmärrys palvelulaajattelusta ollut todennäköisesti puutteellista tai riski kokeilla uutta on koettu liian suureksi. Kehittämisen kertaluonteisuutta harmiteltiin myös useassa haastattelussa. Yhteissuunnittelu tarjoaa yhden vastauksen palvelukeskeiseen, palveluiden ominaisuudet tiedostavaan palveluiden suunnitteluun ja tuotantoon. Se ei rajaudu vain yksittäisiin projekteihin, vaan tarkastelee organisaation tuottamaa palvelua suhteessa muihin palveluihin, organisaation sisäisiin ja ulkoisiin rakenteisiin ja vuorovaikutukseen, palveluiden johtamiseen, asiakkaisiin sekä ympäristöihin ja yhteiskunnan asettamiin reunaehtoihin. (Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012.) Näin ollen yhteissuunnittelun tarkasteleminen yksittäisenä projektina mitä luultavimmin heikentää paitsi yksittäisen palvelun kehittämistä, myös palvelua tuottavan organisaation kehittymistä. Yhteissuunnittelun hyödyntäminen yksittäisissä projekteissa mahdollisesti myös johtaa heikompiin tuloksiin, mitä laajemmalla palvelukeskeisellä toiminnalla voitaisiin saada aikaiseksi julkisia palveluita kehitettäessä.

Suomessa julkisissa palveluissa yhteissuunnittelulle ja iteraatioon perustuvalla palvelumuotoilulle ei ilmeisesti ole vielä täysin löytynyt sijaa (Tuulaniemi 2011), mutta kiinnostus vaikuttaisi julkisen keskustelun mukaan olevan varsin suurta. Yhteissuunnittelu perustuu ketterään toimintaan, joka voi tarvittaessa reagoida muutoksiin (Miettinen 2011). Yhteissuunnittelun ketteryys perustuu haastateltavien mukaan siihen, että kerralla ei rakenneta valmista palvelua, vaan testaamisen, iteraation ja muokkausten avulla rakennetaan toimiva palvelu. Yhteissuunnittelu ja iteratiivisuus myös mahdollistavat organisaation oppimisen kehitystyön aikana. Haastateltavat epäilivät, että julkinen sektori ei rakenteidensa, päätöksenteon hitauden ja rahoituksen vuoksi toimi kuten yhteissuunnittelu edellyttää. Haasteellista on sekä istuttaa uudet menetelmät vanhaan malliin että muuttaa nykyistä toimintaa joustavammaksi (esim. Tuulaniemi 2011). Todennäköisesti pilotoinnilla ja mallikokeiluilla asiaa kuitenkin voitaisiin kehittää menestyksellä julkisissa palveluissa. Ensimmäisiä pilotteja on jo kokeiltu (ks. kpl 3.1.). Luultavasti myös uuden palvelun kehittämisessä olisi helppoa testata kevyempää yhteissuunnittelua ja sen avulla rakentaa toimivia palveluja kansalaisille sen sijaan, että rakenne-

taan kerralla raskas hallinto, joka ei välttämättä toimikaan, kuten asiakkaat toivoisivat. Yhteissuunnittelusta voitaisiin hyötyä tietyissä määrin esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön palvelurakennemuutoksessa (Sote-uudistus) lähipalveluiden toteutuksen suunnittelussa.

4.4. Yhteissuunnittelun soveltaminen Liikenneviraston työhön

Joukkoliikennepalveluita tuottavat tahot toimivat yhteissuunnittelussa palveluajattelun mukaisesti kumppaneina (esim. Osborne & Strokosch 2013). Palveluiden laatu ja vaikuttavuus ovat näin ollen vahvasti riippuvaisia toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta (esim. Tuulaniemi 2011; Osborne ym. 2012). Liikenneviraston valtakunnallinen toimintatuenta joukkoliikennepalveluissa ja rooli palveluiden koordinoijana ja kehittäjänä antavat virastolle hyvät edellytykset toimia yhteissuunnittelun veturina joukkoliikennepalveluiden kehittämisessä. Liikenneviraston sisäisessä työssä palveluajattelun ilmapiiri on mitä ilmeisimmin omaksuttu osaksi toimintakulttuuria. Tämä selviää esimerkiksi viraston strategiasta sekä ensiaskeleista palvelumuotoilun hyödyntämisessä (kpl 3.2.). Selkeät yhteissuunnittelun mukaiset toimintatavat Liikennevirastossa ja muiden joukkoliikennetoimijoiden kesken hakevat ilmeisesti vielä paikkaansa. Menetelmät, joilla asiakkaat voidaan ottaa laajemmin osaksi kehittämistyötä, vaativat myös vielä ideoimista ja resursseja.

Yhteissuunnittelun tuoma muutos joukkoliikennepalveluiden kehittämiseen olisi merkittävä. Yhteissuunnittelu tarkoittaisi, että joukkoliikennepalveluita suunniteltaisiin yhteistyössä asiakkaiden ja palveluntuottajien kanssa. Perinteisenä pidetty asiantuntijavetoinen suunnittelu, jossa matkustajat ovat suunnittelun kohteita, joutuisi väistymään yhdessä tekemisen tieltä, jolloin matkustajien rooli olisi aktiivinen yhteissuunnittelija. (esim. Bovaird 2007; Meijer 2011; Pestoff 2011.) Yhteissuunnittelun tueksi olisi tärkeää, että Liikennevirasto keräisi asiakkailtaan asiakastietoa, jota voidaan hyödyntää yhteissuunnittelun materiaalina. Asiakastiedoksi ei näin ollen riittäisi nykyisenlaiset asiakastutkimukset, vaan asiakastiedon tulisi käsittää myös joukkoliikennepalveluiden kokemukseisuus ja laadullisuus. Asiakastiedonkeruuta tulisi siis kehittää ja suunnata uudelleen

merkittävästi. Asiakastiedon kokoamiseksi yhteys palveluntuottajiin on arvokas, sillä he ovat yleensä ainoa suora kontakti matkustajiin.

Liikennevirastolle on tärkeää saada valtakunnallista tietoa joukkoliikenteestä, koska virasto on valtakunnallinen toimija. Valtakunnallisilla kyselyillä, joita Liikennevirasto tällä hetkellä laatii (ks. kpl. 3.3), voidaan kerätä määrällistä tietoa joukkoliikenteestä ja ylläpitää mittareita, joilla palveluita voidaan seurata. Määrällinen tieto ei kuitenkaan ole laadullisuutta ja kokemuksellisuutta korostavan yhteissuunnittelun teorian mukaista, eikä sen avulla voida selvittää matkustajien palvelukokemuksen rakentumista (Miettinen 2011; Osborne ym. 2012). Joukkoliikennepalveluiden kehittämisen haasteena on tietämättömyys siitä, miksi ihmiset käyttävät tai eivät käytä joukkoliikennepalveluita ja miten heidän mielestä palveluita tulisi kehittää. Viraston nykyiset asiakastutkimukset eivät tarkastelujen perusteella tällaista tietoa kykene tuottamaan (kpl. 3.3). Sen vuoksi Liikenneviraston kannattaisi kerätä laadullista tietoa ja kehitysideoita nykyisiltä matkustajilta ja potentiaalisilta asiakkailta. Kehärata-hankkeen palvelumuotoilutyöpajat, joita tässä tutkimuksessa on tarkasteltu, ovat hyvä alku, mutta yhteissuunnittelun jatkuvuus ja tehokas hyödyntäminen vaatii haastattelujen mukaan säännöllisyyttä. Haastateltavat muistuttivat, että palveluiden kehittämisessä kehittämisideoita ei tarvitse aina kerätä valtakunnanlaajuisesti, vaan erilaiset kohdennetut tiedonkeruut esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen tuottavat hyödyllistä aineistoa. Kehittämisideoiden ei siis tarvitse olla tilastollisesti merkittäviä, eikä niiden tarvitse tuottaa suurta määrää aineistoa, vaan yksittäisetkin näkemykset ovat merkityksellisiä (Hirsjärvi ym. 2009) laadun ja kokemuksellisuuden selvittämisessä.

Kohdeorganisaation tarkastelun perusteella voidaan todeta, että ensisijaisena ratkaisuna Liikennevirastossa olisi järkevää muokata valtakunnallisia kyselyitä laadullisempaan suuntaan. Näin saataisiin vastauksia kysymyksiin miten ja miksi, mutta kysely tuottaisi yhä myös mitattavaa seurantatietoa. Kohdeorganisaation tarkastelun tuloksena on herännyt ajatus Liikenneviraston joukkoliikennetoiminnan kehittämisestä laadullisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Mikäli tulevaisuudessa Liikennevirasto kykenisi irrottamaan resursseja palvelukeskeiseen ja uusiin teknologisiin ratkaisuihin (Meijer 2011) pohjautuvaan tiedonkeruun kehittämiseen, tulisi virastossa pohtia edistyneen yhteissuunnitte-

lun (Osborne & Strokosch 2013) näkökulmasta esimerkiksi seuraavia asioita. Millaista tietoa tarvitaan? Onko samalla tiedonkeruuformaatilla tarkoituksenmukaista kehittää kaikkia Liikenneviraston vastualueen palveluita (esimerkiksi joukkoliikenne ja liikenneinfrastruktuuri)? Onko tiedonkeruussa välttämätöntä saada useita tuhansia vastauksia eri puolilta Suomea samaan kyselyformaattiin vai onko tiedonkeruuta mahdollista kohdentaa? Kuinka paljon vastauksia tarvitaan kehittämisideoiden löytämiseksi? Löydetäänkö nykyisillä menetelmillä käyttäjälähtöisiä innovaatioita palveluiden kehittämiseksi? Tarvitseeko tiedon olla tilastollisesti merkittävää silloin, kun kyseessä on yksittäisten palveluiden kehittäminen tai kehittämisideoiden löytäminen? Riittääkö joukkoliikenteen kehittämisessä, että tietoa saadaan vain nykyisiltä matkustajilta vai kannattaako tiedonkeruu laajentaa myös palveluntuottajiin ja palvelua käyttämättömiin kansalaisiin? Onko Liikennevirastolla resursseja kehittää uusia palvelumuotoiluun pohjautuvia teknologioita tiedonkeruuta varten, kuten esimerkiksi pelillistämisen kehittäminen tai älypuhelinsovelluksilla toteutettava palautteenanto? Miten asiakastiedonkeruu, sen hallinnointi ja systemaattinen hyödyntäminen osoitetaan joukkoliikennetoimijoiden verkostossa, jossa palvelun osat ovat eri toimijoiden vastuulla? Onko Liikennevirastolla resursseja pilotoida palvelukeskeistä kehittämistä määrällisesti enemmän ja alueellisesti laajemmin? Miten yhtenäisen ja laadukkaan palvelukokonaisuuden yhteissuunnittelu ja kehittäminen voidaan toteuttaa toimijoiden verkostossa sekä valtakunnallisella että alueiden tasolla? Tällaisia kysymyksiä pohtimalla Liikennevirasto voisi linjata oman toimintamallinsa ja tarpeensa joukkoliikenteen palveluiden kehittämiseksi.

4.5. Yhteenveto vuorovaikutteisesta yhteissuunnittelusta

Julkisten palveluiden kehittämisessä yhteissuunnittelu ja vuorovaikutus varmistavat, että palvelu suunnataan mahdollisimman hyvin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin palveluntuottajan näkökulmat huomioiden (esim. Bovaird 2007; Stickdorn & Schneider 2011; Tuulaniemi 2011). Kehittämistyössä on tärkeää paneutua asiakasymmärrykseen ja muodostaa käsitys siitä, miten asiakkaan palvelukokemus rakentuu, mitä asiakkaat arvostavat palveluissa ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Palvelua tarkastellaan tällöin prosessina keskittymällä tärkeisiin kontaktipisteisiin. (esim. Miettinen 2011; Osborne ym. 2012.) Esimerkkinä voimme nyt käyttää vaikka kirjastopalveluita hyödyntävää asiakas-

ta: tällöin tulisi selvittää, miten asiakas kokee eri kontaktipisteet, kuten kirjastoon tulemisen, teosten etsinnän, lainaamisen ja muut palvelupolun kriittiset pisteet. Näitä kontaktipisteitä kehittämällä voidaan asiakkaan palvelukokemuksesta pyrkiä muodostamaan paras mahdollinen. Samalla näitä pisteitä voidaan muokata myös palveluhenkilökunnan tarpeita vastaaviksi. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, kuulemalla kaikkia palvelun osapuolia, voidaan parantaa paitsi itse palvelua ja sen laatua, myös toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (esim. Tuulaniemi 2011; Koivisto 2011.)

Yhteissuunnittelusta saadaan havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella paras hyöty silloin, kun kehittämiskohde on selkeästi rajattu kokonaisuus ja kohteessa on paikallinen ulottuvuus. Kehittämisen kohteesta riippuen tulee myös huomioida esimerkiksi palveluntuottajien vastuutahot ja rahoitus. Yhteissuunnittelun osapuolten suuri määrä on haastateltavien mukaan haastavaa suunnittelun hallinnoinnin näkökulmasta. Mitä useampia tahoja yhteissuunnitteluun liittyy, sitä voimakkaammin korostuu vahva johtajuus. Yhteissuunnittelussa on tärkeää osaava yhteissuunnittelija tai palvelumuotoilija, täsmällinen ja joustava projektisuunnitelma sekä aikataulu. (esim. Tuulaniemi 2011.) Yhteissuunnittelijan lisäksi vahvaa johtajuutta tarvitaan palveluntuottajan organisaation sisältä (esim. Osborne ym 2012). Vahva johtajuus on tutkimusaineiston mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä onnistuneessa yhteissuunnittelussa.

Kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavat suuresti myös osallistumismenetelmät. Palvelumuotoilu tarjoaa laajan menetelmäjoukon, josta löytyy sopiva kunkin organisaation ja palvelun kehittämisen tarpeisiin. Vuorovaikutteiset osallistumismenetelmät ovat tehokkaita, koska ne kokoavat ihmiset yhteen ja mahdollistavat yhteisesti muodostetun ymmärryksen kehittämisestä. (Tuulaniemi 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011.) Haastateltavat kehuivat palvelumuotoilun menetelmiä suuresti. Menetelmät ovat helposti lähestyttäviä ja ne asettavat palvelun eri osapuolet tasavertaiseen asemaan osaamisesta ja tietämyksestä riippumatta. Toisaalta voidaan pohtia, onko työyhteisö valmis yhteissuunnitteluun ja miten organisaation ulkopuolelta tulevaa asiantuntijuutta kehittämissä käytetään ilman, että erilainen asiantuntijuus uhkaa organisaation nykyisten jäsenten rooleja. Yhteissuunnittelu haastaa organisaatiot ajattelemaan rohkeasti ja rikko-

maan raja-aitoja ja totuttuja toimintatapoja (Arantola 2010) sekä hallinnon tasolla että palvelun kehittämisessä ja asiakaspalvelussa.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat tehokkaita käyttäjälähtöisten innovaatioiden toteuttamisessa, mutta ne vaativat tuekseen myös rakenteellisia uudistuksia (ks. Tuulaniemi 2011) esimerkiksi rahoituksessa. Rahoituksen näkökulma tuli esiin myös kappaleessa 3.1. tehdyissä esimerkkiprojektien tarkasteluissa sekä haastatteluissa. Esiin tulleet tarpeet rakenteellisille uudistuksille ovat herättäneet seuraavia ajatuksia. Voiko palveluiden yhteistuottajuudesta olla apua ja voiko yhteistuottajuus toimia suomalaisessa kulttuurissa? Julkisen keskustelun mukaan maaseuduilla ja syrjäseuduilla joukkoliikenne ei nyky muodossaan ole kannattava palvelu ja tarjontaa supistetaan voimakkaasti. Muutenkin valtiolla ja kunnilla on suuret paineet järjestää kuljetuksia. Yhteistuottajuus ja erilaiset rahalliset kannustimet voisivat mahdollisesti vähentää kuntien kuljetuskustannuksia esimerkiksi koulukuljetuksissa. Toisaalta teknologian on myös havaittu auttavan ja vähentävän kustannuksia onnistuneesti (Meijer 2011) esimerkiksi Verohallinnon Internet-palveluissa. Missä palveluissa ja millaisesta teknologiasta voisi olla hyötyä, voidaan selvittää vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja palveluntuottajien kanssa (esim. Tuulaniemi 2011). Näin todennäköisesti voitaisiin myös helpottaa julkisen sektorin kustannuspaineita.

Tarve erilliselle palvelumuotoilijalle tai yhteissuunnittelijalle organisaatioissa tulee epäilemättä muuttumaan vuosien saatossa. Haastatteluissa esiin nousseen pohdinnan tuloksena voidaan todeta, että tällä hetkellä organisaatioissa tarve on todennäköisesti palveluiden kehittäjälle, joka käynnistää yhteissuunnittelun, kouluttaa ja kannustaa organisaatioita ja ylläpitää palveluajattelun mukaista toimintaa organisaatiossa. Kun palvelukeskeinen toimintatapa on sisäistetty ja palvelun kehittämisen erilaiset menetelmät (esimerkiksi kappaleessa 3.1. esitellyt oppaat) ovat löytäneet luontevan paikkansa organisaation toiminnassa, palvelumuotoilijan rooli muuttuu muutoksen ajurista mahdollisesti enemmänkin ylläpitäjän tai laadunvarmistajan kaltaiseksi.

Liikennevirastossa palvelukeskeisyys ja yhteissuunnittelun hyödyntäminen tarkoittavat asiakaslähtöisten menetelmien vahvistamista osaksi jokapäiväistä toimintaa sekä ohjeis-

tuksen ja osittain myös vastuiden uudistamista. Kohdeorganisaation tarkastelujen perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyydelle on voimakas kysyntä joukkoliikente-tehtävissä muun muassa käytettävissä olevien resurssien ja joukkoliikenteen kysynnän vuoksi. Toimijoiden verkostossa vastuualueet tulee kuitenkin miettiä huolella, jotta joukkoliikennejärjestelmästä voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta laadukas ja yhtenäinen palvelu. Matkustajalle joukkoliikennepalvelun tuottama arvo rakentuu yksinkertaisista palvelun osista, esimerkiksi lipun ostamisen ja käytön helppoudesta, hinnoista, asiakaspalvelusta ja liikkumisen vaivattomuudesta. Arvon muodostuminen on aina subjektiivista, minkä vuoksi kukin asiakas arvottaa palvelun osatekijät eri tavoin. Sen vuoksi asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee kartoittaa. Asiakkaalle rakentuneen arvon lisäksi tärkeää on palveluntarjoajalle syntynyt liiketoiminnallinen arvo. (esim. Tuulaniemi 2011.) Oletuksena on, kun palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, hän myös mielellään maksaa palvelusta ja käyttää palvelua.

Jotta tietäisimme, mitä asiakas palvelussa arvostaa, tulee meidän kysyä oikeita kysymyksiä. Arvioinnin ja mittaamisen kannalta erilaiset numeeriset arvosanat ovat helppoja mittareita, mutta palvelun laadulliseen kehittämiseen ne eivät kuitenkaan tuota kovin hyödyllistä aineistoa (esim. Miettinen ym. 2011). Jos esimerkiksi kirjastossa käyvä asiakas antaa lainauspalveluille arvosanaksi ”kolme” tai ”tydyttävä”, emme vielä tiedä miksi asiakas ei ole täysin tyytyväinen palveluun. Sen vuoksi meidän tulee esittää sellaisia kysymyksiä kuten ”miksi?” ja ”miten?”. Tällaiset palvelun laatuun pureutuvat kysymykset antavat palvelun kehittäjille enemmän materiaalia. (esim. Tuulaniemi 2011.) Palvelukokemuksen rakentumisen selvittäminen ja ylipäättänsä laadullisten kysymysten esittäminen on haastavaa, koska ne vaativat enemmän aikaa kuin yksinkertaiset ja nopeat rasti ruutuun -vastausvaihtoehdot. Palvelun laadullisuutta ja kokemuksellisuutta voi helpoimmin haastattelujen mukaan selvittää vuorovaikutteisissa tilanteissa, kuten haastatteluun ja työpajoihin tai havainnoimalla asiakkaita palveluympäristössä. Tällöin asiakastietoa voi kerätä joko kaikilta potentiaalisilta asiakkailta tai tarkennetulta kohderyhmältä. Kun yhteissuunnittelulla kehitettyä palvelua testataan todellisissa palvelutilanteissa, saadaan palvelusta helposti palautetta, joka voidaan nopeasti viedä osaksi palvelun kehittämistä (esim. Vaajakallio & Mattelmäki 2011). Näin palvelua voidaan jatkuvasti kehittää vastaamaan palvelukokonaisuudelle asetettuja tavoitteita. Yhtenä tu-

loksena voidaankin esittää kehoitus, että julkisten organisaatioiden kannattaa rohkeasti lähteä kokeilemaan yhteissuunnittelua ja selvittää pilotoinnin avulla, mitä yhteissuunnittelu voi organisaatiolle antaa. Onnistuneita pilotointeja voidaan helposti laajentaa muuhunkin kehittämiseen ja siten osaksi organisaation toimintaa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen:

- Mitä on yhteissuunnitteluun perustuva julkisten palveluiden kehittäminen?
- Miten yhteissuunnitteluun perustuvaa palveluiden kehittämistä voidaan hyödyntää Liikenneviraston toiminnassa?

Käsitys yhteissuunnittelusta on muodostettu teoreettisen viitekehyksen avulla, jota on syvennetty tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella. Tästä on johdettu ajatuksia, joilla yhteissuunnittelua voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämisessä ja erityisesti Liikenneviraston toiminnassa. Yhteissuunnittelun soveltamista Liikenneviraston toimintaan on esitelty tätä tutkimusta laajemmin erillisselvityksessä (Hyvönen 2014). Seuraavassa on esitetty vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi on myös esitetty ajatuksia yhteissuunnittelun tulevaisuudesta ja jatkotutkimusta vaativista aiheista.

Yhteissuunnittelu on yhtäältä vuorovaikutteinen tapa kehittää julkisia palveluita ja toisaalta kiinteä osa julkisia palveluita (esim. Miettinen ym. 2011; Osborne ym. 2012; Osborne & Strokosch 2013). Se antaa kansalaisille mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön ja saada heidän omaamaansa hiljaista ja kokemuksellista tietoa osaksi palvelun kehittämistä (esim. Vaajakallio & Mattelmäki 2011). Sama tiedon välittäminen pätee myös organisaation ulkoisiin suhteisiin. Yhteissuunnittelu ennen kaikkea mahdollistaa eri osapuolten yhteen kokoontumisen ja toisten kuulemisen. Yhteissuunnittelulla voidaan luoda ymmärrystä, edesauttaa organisaatioiden oppimista sekä vahvistaa yhdessä tekemistä ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Yhteissuunnittelun ja vuorovaikutuksen seurauksena myös esimerkiksi työhyvinvointi voi parantua ja työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä vahvemmin, mikä väistämättä näkyy erilaisina vaikutuksina sekä organisaation sisällä että tehdyssä tuloksessa (esim. Bovaird 2007). Yhteissuunnittelu voi siis osaltaan auttaa muodostamaan niin sanotun kehityksen positiivisen kehän.

Yhteissuunnittelu on hyödyllinen sekä asiakkaille että palveluntuottajille (esim. Tuulaniemi 2011; Osborne & Strokosch 2013). Yhteissuunnittelu näkyy asiakkaalle osallistumismahdollisuutena sekä parantuneena palveluna. Palvelunjärjestäjälle ja sidosryh-

mille yhteissuunnittelu tarkoittaa yhtäläillä osallistumismahdollisuutta, mutta myös palveluiden suunnittelua ja tuottamista eri tavoin: pelkän asiantuntijaosaamisen sijasta suunnittelu ja tuotanto tapahtuvat palvelukeskeisesti käyttäjä- ja asiantuntijatietoa yhdistäen (esim. Stickdorn & Schneider 2011). Kun palvelun eri osapuolet kohtaavat jo suunnittelutyön alussa, saadaan suunnittelutyötä ohjaaviksi tekijöiksi monipuolisia näkemyksiä sekä palvelun hyödyntämisestä että tuottamisesta. Nämä näkemykset huomioimalla on mahdollista tarjota hyödyllisiä ja kannattavia palveluita, jotka perustuvat yhdessä hyväksytyihin tavoitteisiin.

Liikenneviraston toiminta on vielä suhteellisen uutta, nykyinen toiminta on kestänyt vasta neljä vuotta. Liikennevirastossa näkyy voimakkaasti aiempi historia esimerkiksi tiekuljetusten ja liikenneinfrastruktuurin painottumisena ja vastaavasti joukkoliikenteen pienempänä roolina. Ottamatta kantaa viraston toiminnan rakentumiseen, voidaan todeta, että ainakin joukkoliikennetehtävissä Liikennevirasto mitä ilmeisimmin hakee vielä paikkaansa. Tehtävää ei helpota muiden joukkoliikennetoimijoiden (esimerkiksi Liikenne- ja viestintäministeriö tai ELY-keskukset) runsas lukumäärä, vuoden 2014 aikana jo tapahtuneet ja tulevat muutokset joukkoliikenteen järjestämisessä tai toimijoiden vastualueet ja keskinäinen hierarkia. Kokonaisuuden kehittäminen on haasteellista, kun esimerkiksi matkustajan hyödyntämän matkaketjun (esimerkiksi yhdistetty linja-auto- ja junamatka) aikana palvelun eri osista vastaavia toimijoita on useita. Liikennevirasto voi toimivaltansa puitteissa ohjata ja ohjeistaa kehittämistä, mutta esimerkiksi markkinaehtoisesti järjestettävässä liikenteessä ei Liikennevirastolla ole sananvaltaa. Joukkoliikennesektori vaikuttaa siis olevan murroksessa, jonka seurauksena muutoksia tulee tapahtumaan vielä lähivuosienkin aikana. Tässä tilanteessa yhteissuunnittelun istuttaminen Liikenneviraston työhön on yhtä aikaa sekä haastavaa että täynnä mahdollisuuksia. Muutokset mahdollistavat yhteissuunnittelun hyödyntämisen ja joukkoliikennesektorin muuttuessa myös yhteissuunnittelu pystyy hakemaan paikkaansa joukkoliikennepalveluiden kehittämisessä.

Yhteissuunnittelu tuo palveluajattelun avulla liikennehallintoon uutta näkökulmaa, joka korostaa asiakastarpeiden ja asiakkaan osallistumisen merkitystä palvelun onnistumiselle. Asiakkaan huomioimisen tärkeys on tiedostettu liikennehallinnossa, mutta käytän-

nöntoteutus ei ole vielä päässyt vauhtiin. Liikennehallinnolle on uutta täysin asiantuntijavetoisesta suunnittelusta osittainen luopuminen ja asiakastarpeiden ottaminen suunnittelun lähtökohdaksi. Liikennevirastossa kansalaisten kuulemismahdollisuudet perustuvat edelleen vahvasti asiakastutkimuksiin, joiden tuottama aineisto ei tue palveluiden kehittämistä. Toisaalta myös malli aineiston hyödyntämiselle puuttuu. Toisin sanoen nykyisessä suunnittelussa asiakastarpeet voivat jossain määrin olla työn taustalla, mutta ne ovat edelleen asiantuntijoiden tulkintoihin perustuvia, koska aitoa vuorovaikutusta asiakkaisiin ei ole. Liikennehallintoon tarvittaisiinkin resurssitehokas toimintamalli, jolla asiakkaiden osallistuminen mahdollistuisi ja asiakastieto saataisiin osaksi kehittämistyötä.

Liikennepalveluja tuottavat yritykset ovat nykyisin usein ainoa kontakti matkustajien ja koko joukkoliikennetoimijoiden verkoston välillä. Esimerkiksi linja-automatkustajalle yksittäisen yrityksen liikennöimä vuoro edustaa sillä hetkellä kaikkia joukkoliikennetoimijoita. Matkustajat antavat palautteen monesti myös suoraan vuoroa liikennöivälle yritykselle, vaikka palautteen aihe liittyisikin vaikka ELY-keskuksen vastuualueen toimintaan. Eheän ja laadukkaan joukkoliikenteen kokonaispalvelun kehittämisen näkökulmasta olisikin tärkeää, että Liikennevirasto ylläpitäisi vahvaa dialogia myös palveluntuottajien kanssa. Tällä hetkellä toimivaa vuorovaikutuskanavaa yritysten ja viraston välillä ei ole. Hyvällä vuorovaikutuksella joukkoliikennepalvelut olisivat asiakkaiden näkökulmasta laadukkaampia, mutta palveluiden kehittämisessä pystyttäisiin huomioimaan myös palveluntuottajien yritystoiminnan edellytykset.

Yhteissuunnittelun soveltamisessa Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin ja joukkoliikenteen palvelukeskeisessä kehittämisessä on olennaista tarkastella sekä joukkoliikenteen suunnitteluprosessia että asiakaspalvelutapahtumaa joukkoliikenteessä. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea joukkoliikennetoimijoiden roolit ja vastuut liikennehallinnossa. Suunnittelun näkökulmasta tärkeäksi tekijöiksi ovat nousseet asiakasymmärryksen muodostaminen, ajantasaisen asiakastiedon merkitys ja asiakkaiden toiveiden jatkuva seuranta suunnittelussa ja kehittämissä. Asiakaspalvelutapahtumassa keskeisintä on asiakaslähtöinen asenne ja asiakkaan huomioiminen. Suunnitteluprosessi ja asiakaspal-

velutapahtuma yhdessä muodostavat yhtenäisen ja asiakaslähtöisen joukkoliikennepalvelun.

Tutkimuksesta erillisenä laaditussa selvityksessä (Hyvönen 2014: 60–64) on annettu laajasti suosituksia Liikenneviraston asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi joukkoliikennetehtävissä. Suositukset ovat annettu tutkimuksessa tarpeelliseksi ilmennyttä jaottelua noudattaen erikseen suunnitteluprosessille ja asiakaspalvelutapahtumalle. Liikenneviraston toiminta-alue rajoittuu suunnitteluprosessiin ja siinäkin vain valtakunnallisiin tehtäviin. Muut suunnitteluprosessin tehtävät jakautuvat alueellisille toimijoille kuten ELY-keskuksille ja joukkoliikenteen toimivaltaisille viranomaisille. Asiakaspalvelutapahtuman kehittäminen on yritysvetoista toimintaa, johon tietyssä määrin voidaan antaa tukea ja ohjeistusta. Seuraavassa on tiivis kuvaus suosituksista.

Liikenneviraston tehtävä on kehittää ja koordinoida joukkoliikennettä valtakunnallisesti. Työn voidaan katsoa koskevan sekä matkustajien että palveluntuottajien olosuhteita. Viraston vastuulle on määritetty asiakastiedon kerääminen nykyisiltä ja potentiaalisilta matkustajilta ja palveluntuottajilta. Tiedonkeruussa olennaista on systemaattisuus, tulosten hyödyntäminen, jakaminen eteenpäin asiasta vastaavalle taholle sekä toimenpiteiden seuranta. Kyselyissä tulee painottaa mahdollisuuksien mukaan myös laadullisuutta, mutta uusia tiedonkeruumenetelmiä on tarpeen kehittää. Matkustajilla tulisi myös olla käytössään esimerkiksi mobiilisovellus, johon palautetta ja kehittämisideoita voisi kirjata palvelutilanteessa. Palaute tulisi voida antaa yhteen sovellukseen, joka lähettäisi palautteen siitä vastaavalle joukkoliikennetoimijalle. Liikenneviraston vastuulla on myös tarjota ohjeistusta joukkoliikennepalvelujen kehittämisessä ja yhteissuunnittelun edistämässä, sekä huolehtia joukkoliikenteen toimijaverkoston keskinäisestä johtamisesta ja työn koordinoinnista. Yhteissuunnittelun vakiintuminen osaksi käytäntöjä edellyttää, että yhteissuunnittelua edistetään aktiivisesti ja jokin taho vastaa yhteissuunnittelun hyödyntämisestä. Liikennevirastossa olisi suositeltavaa osoittaa vastuu yhteissuunnittelusta henkilölle, joka voi hallita joukkoliikennetehtävien kokonaisuutta, vahvistaa yhteistyötä alueiden kesken ja edistää viraston toimintaa yhteissuunnittelun hengessä.

Alueellisten joukkoliikennetoimijoiden eli ELY-keskusten ja toimivaltaisten viranomaisten sekä kuntien tehtävänä on yhteissuunnittelun vieminen osaksi alueiden joukkoliikenteen suunnittelua ja palveluntuotantoa. Kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja yhteissuunnittelun vahvistamiseksi alueellisten joukkoliikenneviranomaisten tulisi säännöllisesti järjestää viranomaisten ja palveluntuottajien yhteisiä kokoontumisia tai työpajoja. Kehittämistyössä tulee myös pohtia tarpeenmukaista asiakkaiden osallistumista työhön joko suoralla osallistumisella tai esimerkiksi uusien teknologisten sovelusten kautta. Jotta palveluntuotanto noudattaisi yhteissuunnittelun periaatteita, tulisi viranomaisten edellyttää tarjouspyynnöissä ja liikennöintisopimuksissa asiakaslähtöistä palveluiden suunnittelua ja tuottamista. Myös kannustaminen innovatiiviseen palveluiden kehittämiseen on alueellisten joukkoliikennetoimijoiden vastuulla. Palvelutapahtumien asiakaslähtöisyys ja palveluntuotanto on yritysten vastuulla. Koska matkustajan palvelukokemus muotoutuu vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa asiakaspalvelutilanteessa, tulisi yrityksen aktiivisesti selvittää asiakastarpeita ja reagoida niihin, jotta liiketoiminta on kannattavaa.

Palvelumuotoilusta puhutaan tällä hetkellä trendinä, jonka sisältö ja merkitys voivat muuttua – ja todennäköisesti muuttuvatkin – julkisten palveluiden kehittämisessä. Yhteissuunnittelun juuret ovat kuitenkin syvällä hallintotieteiden teoriassa, eikä kansalaisten osallistuminen palveluiden kehittämiseen muutoinkaan ole uusi ajatus, joten yhteissuunnittelusta ei voida puhua ohimenevänä muoti-ilmiönä. Mihin kehitys siis johtaa? Todennäköisesti hallinnon kiinnostus yhteissuunnitteluun on syklistä, kuten millä tahansa alalla. Tällä hetkellä yhteissuunnittelu toteutuu vahvasti hallinnon vetämänä. Yhteissuunnittelulla haetaan ensisijaisesti asiakastyytyvyyden ja palvelun laadun parantamista, joissa hallinto on se taho, joka päättää yhteissuunnittelun toteutuksesta ja tulosten viemisestä käytäntöön. Mikäli yhteissuunnittelusta ja palvelumuotoilusta saatavat kokemukset ja tulokset nähdään onnistuneiksi, kysyntä yhteissuunnittelulle voi kasvaa lähivuosien aikana. Yhteissuunnittelun mitattavuuden kehittäminen ja vaikuttavuuden seuranta edesauttaisivat tätä. Yhteissuunnittelu todennäköisesti kehittyy edistyneen yhteissuunnittelun suuntaan (Osborne & Strokosch 2013), jossa kansalaiset saavat enemmän valtaa palvelutuotannossa käyttäjälähtöisten innovaatioiden (Meijer 2011) myötä. Kansalaisten vahvempi rooli palveluiden tuotannossa olisi todennäköinen vaihtoehto

nykytilanteessa, jossa hallinto vähentää sekä henkilötyövoimaa että muita resurssejaan. Edistyneen yhteissuunnittelun ja etenkin käyttäjälähtöisten innovaatioiden mahdollistuminen edellyttäisivät merkittäviä rakenteellisia uudistuksia hallinnossa ja rahoituksessa. Käyttäjälähtöiset innovaatiot voisivat kuitenkin tuottaa sekä korvauksellista että täydentävää lisäarvoa julkisia palveluita tuottaville organisaatioille. Niin kauan kuin yhteissuunnittelun mahdollisuuksia ja hyötyjä ei kunnolla tunnusteta, ei yhteissuunnittelu tule kuitenkaan ottamaan suuria harppauksia eteenpäin. Eri alueilla ja aloilla tehtävät pilotoinnit julkisten palveluiden kehittämisessä ovat jo herättäneet positiivista kiinnostusta yhteissuunnittelua kohtaan.

Suomessa julkisten palveluiden yhteissuunnittelu joudutaan usein kilpailuttamaan julkisena hankintana ainakin osittain, mikäli organisaation sisällä ei ole yhteissuunnittelun osaamista. Yhteissuunnittelun ja laajemmin palveluajattelun hyödyntäminen julkisten palveluiden kehittämisessä edellyttää tilaajilta vastuuta, viisautta ja osaamista, jotta palveluajattelu todella toteutuisi osana julkisten palveluiden kehittämistä. Tilaajan tulee ymmärtää, mitä yhteissuunnittelu on ja mitä se edellyttää (esimerkiksi resurssit, ajankäyttö ja osallistuminen). Yhteissuunnittelu voi tuottaa enemmänkin kuin pelkkää asiakastytyväisyyden kasvua vain silloin, kun tilaajaorganisaatio on tarpeen mukaan valmis muutamaankin nykyisiä toimintamallejaan. Organisaation tulee siis olla valmis yhteissuunnittelulle myös toiminnan tasolla, pelkkä strateginen päätös ei muutokselle yksinään riitä. Palveluita ja niiden vaikuttavuutta ei voida kehittää tilaamalla organisaation ulkopuolelta konsulttiprojekti, mikäli organisaatio ei itse ole sitoutunut yhteissuunnitteluun ja budjetoitunut tarvittavia resursseja työhön. Jos palvelukokemuksen parantuminen edellyttää muutoksia palveluntuottajan sisäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, ei konsultin laatimista toimenpidesuosituksista ole hyötyä ilman tilaajan sitoutumista kehittämiseen.

Vastuuta yhteissuunnittelusta ei toki voi sysätä yksinomaan kehittämistyön tilaajalle, vaan myös kehittämistyön toteuttajalla eli (organisaation ulkopuolelta tulevalla) yhteissuunnittelijalla on vastuunsa. Mikäli organisaatio päättää kehittää palveluitaan ja toimintaansa yhteissuunnittelulla ja laatii tätä varten tarjouspyynnön julkisesta hankinnasta, tulee tarjouspyyntöön vastaavan yhteissuunnittelijan haastaa ja kyseenalaistaa tar-

jouspyyntö. Tilaajalla ei välttämättä ole vielä kokemusta yhteissuunnittelusta. Sen vuoksi yhteissuunnittelijan tulisi kriittisesti tarkastella tarjouspyyntöä. Kriittinen tarkastelu johtaa siihen, että yhteissuunnittelija tuottaa työllään sitä, mitä tilaaja on edellyttänyt, mutta kyseenalaistaa menetelmät, joilla tuloksiin päästään. Haasteelliseksi tämän tekee usein kilpailuttamisjärjestelmä, jossa työn hinta määrittää voimakkaasti kokonaistaloudellisesti edullisimman hankkeen. Näin ollen menetelmien kriittinen tarkastelu voi olla hyvin rajallista. Keskusteluissa onkin herännyt ajatus kiinteästä hankintahinnasta, joka mahdollistaisi sen, että kaikki tarjouksen jättävät tahot joutuisivat painimaan saman hintarajan puitteissa, mutta tilaaja voisi valita jätetyistä tarjouksista sisällöltään ja menetelmiltään laadukkaimman työn. Tällöin haasteeksi voisi kuitenkin muodostua tilaajan ymmärtämättömyys yhteissuunnittelusta, jolloin kiinteä kokonaishinta ei vastaisi yhteissuunnittelun edellyttämää budjettia. Johtopäätöksenä voidaankin täten esittää, että käynnistettiin yhteissuunnittelu sitten suoraan organisaation toimesta tai julkisen hankinnan kautta kilpailuttamalla, tulee julkista palvelua tuottavalla organisaatiolla olla vahva ymmärrys yhteissuunnittelusta. Toisin sanoen, julkisella sektorilla tarvitaan osaamista ja koulutusta sekä yhteissuunnittelun oppaita ja neuvoja, miten yhteissuunnittelua voi hyödyntää.

Yhteissuunnittelu voidaan edistää tuottamalla tietoa yhteissuunnittelusta. Tietoa tarvitaan etenkin yhteissuunnittelun erilaisista vaikutuksista muun muassa siksi, että yhteissuunnittelua olisi helpompi markkinoida. Tietoa voidaan tuottaa muun muassa tutkimuksissa esiteltyjen oppaiden avulla sekä koulutuksin. Yhteissuunnittelu pohjautuu asiakastarpeiden ja palveluntuottajien tavoitteiden tunnistamiseen ja yhdistämiseen. Sen avulla voidaan saavuttaa paljon monipuolisia ja laajoja hyötyjä, joita harva vastustaa. Yhteissuunnittelun tuloksista ja vaikuttavuudesta tarvitaan kuitenkin lisää faktoja, koska usein numeerisilla tuloksilla voidaan hyödyt osoittaa kaikista tehokkaimmin.

Yhteissuunnittelun on esitetty olevan kustannustehokasta, kun kehittäminen ja palvelut kohdennetaan tarpeeseen. Päteviä mittareita ei kuitenkaan löydy, joilla palveluiden kehittämistä voisi kuvata palveluiden luonteen huomioiden. Tarpeellinen tutkimusaihe näin ollen onkin selvittää, millaisia hyötyjä ja säästöjä yhteissuunnittelulla voidaan saavuttaa, ja miten säästöt suhteutuvat palvelukokemukseen ja palvelun vaikuttavuuteen.

Mitattavat tulokset voisivat edistää tai ainakin helpottaa yhteissuunnittelun laajempaa hyödyntämistä, kun vaikutuksista olisi mitattavia tuloksia. Ylipäänsä selkeät yhteissuunnittelun hyödyt suhteessa organisaation panokseen tulisi selvittää.

Tämä tutkimus on keskittynyt yhteissuunnittelun laajempaan ymmärtämiseen ja asiakasnäkökulmaan. Yhteissuunnittelun vaikuttavuuteen ei tässä tutkimuksessa ole pureuduttu syvällisemmin. Vaikuttavuutta olisi tarpeen tutkia lisää eri näkökulmista, esimerkiksi millaisia ja kuinka laajoja vaikutuksia yhteissuunnittelulla voidaan saada aikaan? Tutkimusta on hallinnon näkökulmasta järkevä suunnata organisaation toimintaan selvittämällä, millaisia vaikutuksia yhteissuunnittelulla on organisaation sisäiseen työhön ja kohdennettuna esimerkiksi työilmapiiriin tai johtamiseen. Toisekseen voisi olla tarpeellista selvittää, mitä vaikutusta yhteissuunnittelulla on organisaation ulkoisiin suhteisiin ja verkostoihin palveluiden kehittämisessä ja tuotannossa sekä palveluverkoston johtamisessa.

Julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden strategioissa ja valtion hallinnon suunnitelmissa ja oppaissa on vaatimus esimerkiksi käyttäjälähtöisyydestä ja asiakastarpeiden huomioimisesta. Vaatimuksen vieminen osaksi käytäntöä tarvitsee kuitenkin vielä lisää tietoa, miten palvelukeskeinen ajattelu ja yhteissuunnittelu saataisiin osaksi eri hallinnonaloja ja julkisten palveluiden tuotantoa? Mitä yhteissuunnittelu tarkoittaa eri hallinnonaloilla? Yhteissuunnittelun pilottihankkeilla voidaan hakea sopivia käytännön menetelmiä eri aloille. Keskeisintä on kuitenkin yhteissuunnittelun jo olemassa olevien oppaiden tehokas hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä, jotta yhteissuunnittelu vakiintuu julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden ajattelu- ja toimintatavaksi.

LÄHDELUETTELO

- Aberbach, Joel D. & Christensen, Tom (2005). Citizens and Consumers: An NPM Dilemma. *Public Management Review* 7:2, 225–245.
- Arantola, Heli (2010). *Palveluiden Suomi*. Helsinki: Taloustieto Oy. Saatavissa 20.3.2014: www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/palveluidensuomi.pdf.
- Avaus (2014). Avaus-tulevaisuuden hyvinvointipalvelut. Oulun kaupungin Avaus-sivut, saatavissa 20.4.2014: <http://www.ouka.fi/oulu/avaus> sekä Innokylän Avaus-sivusto, saatavissa 20.4.2014: <https://wiki.innokyla.fi/innowiki/display/avaus/Etusivu>.
- Bovaird, Tony (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review* 67:5, 846–860.
- Brandsen, Taco & Victor Pestoff (2006). Co-production, the Third Sector and the Delivery of Public Services. *Public Management Review* 8, 493–501.
- Bryson, John M., Kathryn S. Quick, Carissa Schively Slotterback & Barbara C. Crosby (2012). Designing Public Participation Processes: Theory to Practice. Edit: Donald P. Moynihan. *Public Administration Review* 73: 1, 23–34.
- Clark, Benjamin Y., Jeffrey L. Brudney & Sung-Gheel Jang (2013). Coproduction of Government Services and the New Information Technology: Investigating the Distributional Biases. *Public Administration Review* 73: 5, 687–701.
- Design Council (2014). Saatavissa 15.4.2014: <http://www.designcouncil.org.uk/>.
- Design ROI (2012). Design Roi – Mitattavaa muotoilua: Projektiraportti. Saatavissa 22.4.2014: <http://www.designroi.fi/>.

- Grönroos, Christian (2009). Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-Creation. Hanken School of Economics Working Papers 554. Saatavissa 26.3.2014: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/499/544-978-952-232-070-4.pdf?sequence=2>.
- Harisalo, Risto (2013a). Taloudellisen kehityksen aallot. Teoksessa: Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: Kansainvälinen vertailu, 17–31. Toim. Ilpo Laitinen, Risto Harisalo & Jari Stenvall. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Harisalo, Risto (2013b). Palvelutiede: palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus. Teoksessa: Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: Kansainvälinen vertailu, 32–54. Toim. Ilpo Laitinen, Risto Harisalo & Jari Stenvall. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HM Government (2014). Successful Service Design. Turning Innovation into Practice. Saatavissa 15.4.2014: <http://www.innovationintopractice.org.uk/>.
- Hyvönen, Anna-Sofia (2014). Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 34. Saatavissa 1.9.2014: www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lts_2014-34_joukkoliikennepalveluiden_asiakaslahtoinen_web.pdf.
- Innovation Unit (2014). Saatavissa 15.4.2014: <http://www.innovationunit.org/>.
- Johansson, Sofia, Peter Kaario, Anu Kankainen, Vesa Kantola, Mikael Runonen & Kirsiikka Vaajakallio (2010). Extreme Design: Final Report 1.6.2008–31.5.2010. Saatavissa 25.3.2014: http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2012/06/exdesign_final_report.pdf.

- Jäppinen, Tuula & Ville Nieminen (2014). Kuntalaiset keskiöön: Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 1.10.2014: <http://flash.kunnat.net/2014/kuntalaiset-keskioon/#2>.
- Jääskeläinen, Ari, Harri Laihonen, Antti Lönnqvist, Sanna Pekkola, Virpi Sillanpää & Juhani Ukko (2013). Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Kelly, Janet M. (2005). The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. *Public Administration Review* 65: 1 January/February, 76–84.
- Koivisto, Mikko (2011). Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 43–60. Toim. Satu Miettinen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laitinen, Iipo (2013). Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: Kansainvälinen vertailu*, 88–106. Toim. Iipo Laitinen, Risto Harisalo & Jari Stenvall. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Lehto, Juhani, Anneli Anttonen, Arto Haveri & Hannele Palukka (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa: *Julkisen ja yksityisen rajalla: Julkisen palvelun muutos*, 11–16. Toim. Anneli Anttonen, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2012). Kilpailukykyä ja hyvinvointia vastuullisella liikenteellä. Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko eduskunnalle 2012. Saatavissa 25.3.2014: <http://www.hare.vn.fi/upload/Julkaisut/17748/670671812912207.PDF>.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2013). Kohti uutta liikennepolitiikkaa. Älyä liikenteeseen ja viisautta liikkujille. Toisen sukupolven älystrategia liikenteelle. Ohjelmia ja strategioita 1. Saatavissa 26.3.2014: http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2497124&name=DLFE-20006.pdf&title=%C3%84ly%C3%A4%20liikenteeseen%20ja%20viisautta%20liikkujille%20Toisen%20sukupolven%20alystrategia.

Liikennevirasto (2014a). Liikennevirasto: joukkoliikenne, matkustajat, viranomaiset. Saatavissa 26.3.2014: <http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikenneverkko/liikennejarjestelma/joukkoliikenne>.

Liikennevirasto (2014b). Liikennevirasto: tapamme toimia, hallinnonala, tutkimus ja kehittäminen. Saatavissa 26.3.2014: <http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikennevirasto>.

Mager, Birgit (2009). Service Design as an Emerging Field. Teoksessa: Designing Services with Innovative Methods, 28–43. Toim. Satu Miettinen & Mikko Koivisto. Publication Series University of Art and Design Helsinki B 93. Savonia University of Applied Sciences. Kuopio Academy of Design. Keuruu: Otava Book Printing LTD.

Manzini, Ezio (2009). Service Design in the Age of Networks and Sustainability. Teoksessa: Designing Services with Innovative Methods, 44–59. Toim. Satu Miettinen & Mikko Koivisto. Publication Series University of Art and Design Helsinki B 93. Savonia University of Applied Sciences. Kuopio Academy of Design. Keuruu: Otava Book Printing LTD.

Meijer, Albert J. (2011). Networked Coproduction of Public Services in Virtual Communities: From a Government-Centric to a Community Approach to Public Service Support. Spotlight on Public Sector Performance. Public Administration Review 2011: July/August, 598–607.

- Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Miettinen, Satu (2011). Palvelumuotoilu: yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 21–42. Toim. Satu Miettinen. 2. painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Miettinen, Satu, Miikka Raulo & Juha Ruuska (2011). Johdanto. Teoksessa: Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 12–20. Toim. Satu Miettinen. 2. painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Mitronen, Lasse & Timo Rintamäki (2012). Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Teoksessa: Julkisen ja yksityisen rajalla: Julkisen palvelun muutos, 174–216. Toim. Anneli Anttonen, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Moritz, Stefan (2005). Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln: International School of Design.
- Osborne, Stephen P., Radnor Zoe & Greta Nasi (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration* 43 (2), 135–158.
- Osborne, Stephen P. & Kirsty Strokosch (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management* 24, 31–47.

- Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visioners, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Ostrom, Elinor. (1972). Metropolitan Reform: Propositions Derived from Two Traditions. *Social Science Quarterly* 53, 474–493.
- Pestoff, Victor (2006). Citizens and Co-production of Welfare Services. *Public Management Review* 8, 503–519.
- Pestoff, Victor (2011). Co-production, New Public Governance and Third Sector Social Services in Europe. *Ciências Sociais Unisinos* 47:1, 15–24.
- Raitakari, Suvi, Kirsi Juhila, Kirsi Günther, Anna Kulmala & Sirpa Saario (2012). Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumpuutus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa: *Julkisen ja yksityisen rajalla: Julkisen palvelun muutos*, 48–80. Toim. Anneli Anttonen, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Tampere.
- Rantanen, Tanja (2013). *Kunnan asiakaspalvelu: Kuntalaista palveleva kokonaisuus*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Roberts, Nancy C. (2008). *The Age of Direct Citizen Participation*. New York: M. E. Sharpe.
- Sanders, Elizabeth B.-N. & Pieter Jan Stappers (2008). Co-creation and the New Landscapes of Design. *Codesign: International Journal of Cocreation in Design and the Arts* 4/1, 5–18.

- SDT (2014). Rovaniemen Joulu ja HimosMaaailma. Saatavissa 20.4.2014:
<http://sdt.fi/himosmaailma.html>. http://sdt.fi/rovaniemen_joulu.html.
<http://www.experiencebusiness.fi/>.
- Steen, Marc, Menno Manschot & Nicole De Konig (2011). Benefits of Codesign in Service Design Projects. *International Journal of Design*. 5: 2, 53–60.
- Stickdorn, Marc & Jakob Schneider (2011). *This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*. 2. painos. Amsterdam: Bis Publishers.
- TEM (2013). Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Saatavissa 20.10.2014:
https://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta-_ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen_innovaatiopolitiikka.
- Thomas, John Clayton (2013). Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review* 73: 6, 786–796.
- Tuulaniemi, Juha. (2011). *Palvelumuotoilu*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vaajakallio, Kirsikka & Tuuli Mattelmäki (2011). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 77–97. Toim. Satu Miettinen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Vaahtojärvi, Kristiina (2011). Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa: *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 131–140. Toim. Satu Miettinen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Valtiovarainministeriö (2013). Yhteistyössä palvelu pelaa! Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Saatavissa 25.3.2014: <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/cover>.

LIITE 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Nimien julkaisemiseen on pyydetty lupa.

Palvelumuotoilija Heikki Savonen	Palmu	haastattelu	23.1.2014
Customer Experience Manager Johanna Metsälä	Finavia	haastattelu	24.1.2014
Head of Airport Services Peter Cooper	AirPro	haastattelu	24.1.2014
Turvayksikön päällikkö Laura Haataja	AirPro	haastattelu	24.1.2014
Kehittämispäällikkö Miia Lammi	Muova	haastattelu	27.1.2014
Projektipäällikkö Anu Tuominen	Oulun kaupunki, Ava- us	haastattelu	29.1.2014
Projektikoordinaattori Erika Kukkonen	Oulun kaupunki, Ava- us	haastattelu	29.1.2014
Toimialakoordinaattori Mari Koskinen	BusinessOulu	haastattelu	31.1.2014
Toimitusjohtaja Tarja Uusipaasto	ent. HimosMaailma Oy	puhelin- haastattelu	3.2.2014
Asiantuntija Juha Tuulaniemi	Jyväskylän ammatti- korkeakoulu	haastattelu	17.2.2014
Tutkimusavustaja Hanna-Riina Vuontisjärvi	Lapin yliopisto	puhelin- haastattelu	18.2.2014
Senior palvelumuotoilija Kirsikka Vaajakallio	Diagonal	puhelin- haastattelu	20.2.2014
Toimitusjohtaja Sanna Kortelainen	Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi Oy	puhelin- haastattelu	27.2.2014
Toimitusjohtaja Reijo Markku	Design Reform	haastattelu	12.3.2014
Design Manager Veijo Hertell	Design Reform	haastattelu	12.3.2014
Toimitusjohtaja Rauno Rindell	Mikko Rindell Oy	puhelin- haastattelu	12.5.2014
Joukkoliikennepalveluita tuottavan yrityksen toimitusjohtaja	-	haastattelu	13.5.2014
Liikennejohtaja Kari Hietaniemi	Koiviston Auto - konserni	puhelin- haastattelu	14.5.2014
Liikennepäällikkö Mikko Saavola	Linja-autoliitto	puhelin- haastattelu	14.5.2014
Osastopäällikkö (liikennetutkimus) Kati Kiiskilä	Sito Oy	haastattelu	22.5.2014

LIITE 2. Teemahaastattelun runko

Haastateltavia on pyydetty vastaamaan kysymyksiin jonkin tietyn yhteissuunnitteluprojektin perusteella tai yleisimmin asiantuntemustaan ja kokemuksiaan hyödyntäen.

Yhteissuunnittelun tavoitteiden asettaminen

- Miksi yhteissuunnittelua on lähdetty hyödyntämään organisaatiossa?
- Mikä on yhteissuunnittelun tavoite?
- Onko yhteissuunnittelulla haettu uusia käyttäjiä vai haluttu palvella nykyisiä käyttäjiä paremmin?
- Millä kriteereillä käyttäjäryhmät on valittu, joille palvelua on kehitetty?
- Onko tavoitteiden mittaamisesta sovittu jo projektin alussa?
 - Mikäli kyllä, niin miten mittarit ovat määriteltä ja mikä taho määrittelyn on tehnyt?

Osapuolten osallistuminen ja yhteistyö

- Koskeeko yhteissuunnittelu koko organisaatiota ja henkilöstöä?
- Ketkä ovat yhteissuunnittelun osapuolia?
- Ovatko kaikki osapuolet tiedossa jo projektin alussa vai tuleeko osapuolia lisää prosessin aikana?
- Minkälaiset roolit eri osapuolilla on yhteissuunnittelussa?
- Miten osapuolet on kytketty mukaan työhön (käytännön menetelmät)?
- Miten yhteistyö osapuolten kesken toteutettiin?
- Miten yhteistyö toimi?

Yhteissuunnittelun tulokset ja vaikutukset

- Kauanko yhteissuunnittelu kestää tavoitteiden asetannasta tulosten saamiseen?
- Mikä projektin aikana on sujunut hyvin ja mitkä ovat olleet haasteet?
- Missä asioissa on tullut yllätyksiä kesken projektin?
- Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen?
- Mitkä ovat kolme tekijää, jotka voisivat onnistua paremmin?
- Millaisia mitattavia tuloksia on saatu aikaan?

- Miten tuloksista on valittu ne, jotka viedään lopulta käytäntöön?
 - Kuka valinnan tekee?
- Onko yhteissuunnittelu muuttanut toimintaa?

Yhteissuunnittelu organisaation toiminnassa

- Mitä erityistä yhteissuunnittelu antaa organisaation toiminnalle?
- Mitä erityistä yhteissuunnittelu vaatii organisaatiolta?
- Mihin toimintaan sinun mielestäsi yhteissuunnittelu sopii?
- Mitä asioita tulisi erityisesti ottaa huomioon onnistuneessa yhteissuunnitteluprojektissa?

LIITE 3. Yritysten haastattelukysymykset

Asiakaslähtöisyys yksittäisen yrityksen toiminnassa

- tekeekö yritys säännöllisesti asiakastutkimuksia/-kyselyitä?
 - kerätäänkö, säilötäänkö ja hyödynnetäänkö asiakastietoa systemaattisesti?
- millä muilla tavoilla yritys kuulee asiakkaitaan?
 - jos palaute tulee suoraan kuljettajalle, miten tieto viedään eteenpäin organisaatiossa?
- vaikuttavatko asiakkaiden toiveet tai palautteet palveluun?
 - loppukäyttäjien (matkustajien) palaute
 - kuntien tai muiden sidosryhmien palaute
 - onko asiakkaiden tarpeiden huomioiminen mahdollista nykyisellään (resurssit, tieto tai taito)?
- millä tavoilla asiakaslähtöisyyttä edistetään...
 - Linja-autoliiton tai konsernin toimesta (esim. auttaa yrityksiä asiakaslähtöisyyden edistämässä)?
 - Liikenneviraston toimesta (esim. ohjeistusten asiakasnäkökulma)?

Valtakunnallisen tiedon kerääminen yritysten kautta

- Liikenneviraston tavoitteena on asiakaslähtöisyyden lisääminen. Onko yritys vastannut Liikenneviraston asiakastutkimukseen (Elinkeinoelämän asiakastutkimus tai muu kyselytutkimus)?
 - miten Liikenneviraston tulisi kerätä asiakastietoa?
 - miten yritykset voisivat auttaa tiedonkeruussa (yrityksen rooli asiakkaiden suuntaan)?
 - millaisesta asiakastiedosta olisi hyötyä yritykselle?

Yritysten kuuleminen ja sen organisointi

- onko yrityksellä nykyisin mahdollisuutta saada ääntään kuuluviin?
 - onko yritysten kuulemiselle tarvetta?
- minkä foorumin kautta Liikenneviraston tulisi kuulla yrityksiä?

- mitä yritykset haluavat viestiä Liikenneviraston suuntaan?
- miten yhteistoimintaa tulisi kehittää yritysten tai muiden tahojen kesken?
 - millaisella yhteistyöllä voisi olla vaikutusta asiakastyytyvyyden kasvuun?