



# Tapahtumatori-konseptin monitoimijainen yhteiskehittäminen

## Case Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskus

Grönlund Mira

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Tapahtumatori-konseptin monitoimijainen yhteiskehittäminen  
Case Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskus**

Mira Grönlund  
Palvelumuotoilu YAMK  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019

Mira Grönlund

**Tapahtumatori-konseptin monitoimijainen yhteiskehittäminen - Case Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskus**

Vuosi

2019

Sivumäärä

120

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli suunnitella kaikkiin Helsingin terveys- ja hyvinvointikeskuksiin yleistettävissä oleva konsepti, joka kokoaa keskuksen aulan monialaisen toiminnan yhteiseksi kokonaisuudeksi. Helsingin kaupunki uudistaa parhaillaan sosiaali- ja terveyspalvelujaan. Suuri osa aikuisväestön sosiaali- ja terveyspalveluista kootaan terveys- ja hyvinvointikeskuksiin. Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskukseen saapuu aulan kautta päivittäin 1000 - 1500 asiakasta. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjanneet tutkimuskysymykset olivat: 1. Mitä elementtejä hyvinvointipalveluekosysteemin mukaisessa konseptissa tulisi olla, jotta se vastaisi asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin? 2. Mitä toimivan ja yhtenäisen monitoimijaisen konseptin toteutuminen vaatii terveys- ja hyvinvointikontekstissa?

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua. Kehittämistyössä hyödynnetty palvelumuotoiluprosessi pohjautuu Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen prosessimalliin. Malli koostuu neljästä vaiheesta: kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavan tietoperustan merkittävimmät osatekijät ovat hyvinvointipalveluekosysteemiajattelu, arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen erityisesti julkisten palvelujen kontekstissa. Kartoitusvaiheessa ymmärrystä kerättiin asiakkailta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä haastatteluilla, havainnoinnilla ja yhteiskehittämisen menetelmillä. Kerätty ymmärrys analysoitiin sisällysanalyysin ja samankaltaisuuskaavion avulla ja siirrettiin jatkokäyttöä varten empatiakarttaan ja arvoehdotuskanvaaseihin. Ideointivaiheessa asiakkailta ja henkilöstöltä kerättiin ideoita aulan palvelujen parantamiseksi. Ideat analysoitiin ja niitä hyödynnettiin konseptia muodostettaessa. Mallinnusvaiheessa konseptin kehittäminen jatkui henkilöstön työpajassa, jossa osallistujat suunnittelivat kolme konseptiehdotusta. Konseptointivaiheessa konseptiehdotuksia muokattiin ja yhdistettiin ja niistä muodostettiin yksi konsepti.

Palvelumuotoiluprosessin ja kehittämistyötä ohjaavan tietoperustan synteessä syntyi Tapahtumatori-konsepti. Tapahtumatori-konsepti vastaa kehittämistyötä ohjanneisiin kysymyksiin ja muodostaa kokonaisuuden, joka sisältää toimivan, asiakaskeksisen ja monitoimijaisen konseptin elementit. Asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin vastaavan hyvinvointipalveluekosysteemiin pohjautuvan konseptin keskeiset elementit ovat yhteiskehittäminen, asiakkaiden osallistaminen, läpinäkyvä päätöksenteko sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaavat palvelut ja palveluntarjoajat. Yhtenäinen ja toimiva konsepti vaatii koordinaatiota, viestintää, johdon ja henkilöstön sitoutumista ja henkilöstökeskeistä suunnittelua.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tarjoaa sekä tieteellistä että käytännöllistä hyötyä Helsingin kaupungille ja muille kunnille. Merkittävin tieteellinen hyöty on hyvinvointipalveluekosysteemin ja monitoimijaisen yhteiskehittämisen hyödyntämisen mahdollisuuksien tarkastelu julkisten palvelujen muotoilussa. Kehittämistehtävää varten kerätty ja analysoitu syvälinen ymmärrys tarjoaa monipuolista tietoa palvelujen kehittämisen pohjaksi tulevaisuudessa, kun kehitetään käyttäjälähtöisiä palveluja kunnissa. Tapahtumatori-konseptin elementit on kuvattu perusteellisesti, mikä mahdollistaa konseptin toteutuksen muissa Helsingin kaupungin terveys- ja hyvinvointikeskuksissa ja muissa kunnissa. Lisäksi tutkimuksellinen kehittämistehtävä täydentää palvelumuotoilun lähestymistavalla toteutettujen julkisten palvelujen innovaatioiden kasvavaa kenttää.

Asiasanat: Hyvinvointipalveluekosysteemi, yhteiskehittäminen, monitoimijainen yhteiskehittäminen, julkisten palvelujen kehittäminen, osallisuus

Mira Grönlund

**Event square – a Concept for Health and Well-being Centres for the City of Helsinki**

**Case Kalasatama**

Year 2019

Pages

120

---

The primary purpose of this thesis was to conceptualise the multi-stakeholder services located in the lobby of Kalasatama Health and Well-being Centre. The City of Helsinki is renewing its social and health services. The health care centres are united with the social services and developed into Health and Well-being Centres. Around 1000 to 1500 customers pass through the Kalasatama Health and Well-being Centre lobby each day. The aim of the thesis was to create a concept that would create a solution to an incoherent number of services located in the lobby. The thesis also aimed at developing a concept that could be scaled to all Health and Well-being Centres in the City of Helsinki. The research questions guiding the process were: 1. What components does a health care service ecosystem-based concept require in order to meet the needs of customers and employees? 2. What does a functional and coherent multi-stakeholder concept require in the context of health and well-being?

The thesis is based on the framework and methodology of service design. In addition, the theoretical framework of the thesis consists of literature on health care service ecosystem, co-creation and value co-creation in a multi-stakeholder context. The service design process used in the thesis is based on the conceptual framework for service innovation by Ojasalo, Koskelo and Nousiainen. The model is based on foresight and design thinking. The model consists of four phases: Map and understand, Forecast and ideate, Model and evaluate, Conceptualize and influence.

In the map and understand phase insight was collected from customers, employees and stakeholders. Insight was collected using interviews, observation and co-creational methods. The gathered insight was analysed using content analysis and affinity mapping and then transferred into value proposition canvases and an empathy map for further use. In the ideating phase, ideas from customers and employees were gathered and analysed. The development of the concept was carried out in an employee workshop in the modelling phase. In the workshop participants created three suggestions for the concept. In the conceptualising phase the three suggestions were merged into a single concept using napkin pitches and forced connections.

The service design process combined with the theoretical background resulted in the Event Square concept. The Event Square concept answers the research questions by introducing a concept that contains both tangible and intangible aspects of a functional customer-centered multi-stakeholder concept. The required components for a health care service ecosystem-based concept are co-creation, customer participation, transparent decision making and stakeholders and services that meet customer needs. A functioning and coherent concept requires coordination, communication, commitment of staff and management as well as employee-centered design.

This thesis provides both scientific and practical benefits for the City of Helsinki and other cities. The main scientific benefit is examining the health care service ecosystem and multi-stakeholder co-creation in designing public services. The profound insight collected and analysed in the thesis provides comprehensive data for future service development. The components of the concept are described in detail and offer a practical procedure for implementing a multi-stakeholder concept in other Health and Well-being Centres and other cities. Finally, the thesis contributes to the growing field of service design implemented in public service and health care innovations.

**Keywords:** Health care service ecosystem, Co-creation, Multi-stakeholder co-creation, Public service Innovation, Participation

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Helsingin osallisuus- ja vuorovaikutusmalli .....	7
1.2	Kehittämistehtävän konteksti .....	8
1.3	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite .....	10
1.4	Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet .....	10
2	Kehittämistä ohjaava tietoperusta .....	12
2.1	Ekosysteemi .....	12
2.1.1	Palveluekosysteemi .....	14
2.1.2	Hyvinvointipalveluekosysteemi .....	16
2.2	Tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen ja julkiseen palvelulogiikkaan .....	20
2.3	Arvon muodostuminen hyvinvointipalveluekosysteemissä .....	24
2.4	Julkisten palvelujen monitoimijainen yhteiskehittäminen .....	28
2.4.1	Kohti käyttäjälähtöistä kehittämistä .....	28
2.4.2	Yhteiskehittäminen terveys- ja hyvinvointipalveluissa .....	31
2.5	Tietoperustan synteesi .....	34
3	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä .....	37
3.1	Muotoiluajattelu .....	37
3.2	Palvelumuotoilu .....	38
3.3	Kehittämistehtävän eteneminen ja käytetyt menetelmät .....	40
3.3.1	Kartoita ja ymmärrä .....	42
3.3.2	Ennakoi ja ideoi .....	57
3.3.3	Mallinna ja arvioi .....	58
3.3.4	Konseptoi ja vaikuta .....	61
4	Tulokset .....	64
4.1	Ymmärrysvaiheen tulokset .....	64
4.2	Ennakoi ja ideoi-vaiheen tulokset .....	82
4.3	Mallinna ja arvioi-vaiheen tulokset .....	84
4.4	Konseptointivaiheen tulokset .....	86
4.5	Tapahtumatori terveys- ja hyvinvointikeskuksiin .....	88
5	Johtopäätökset .....	96
5.1	Tapahtumatori hyvinvointipalveluekosysteemissä .....	97
5.2	Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen työvälineinä .....	101
5.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset .....	104
	Lähteet .....	106
	Kuviot .....	112
	Taulukot .....	113

Liitteet .....	114
----------------	-----

## 1 Johdanto

Julkisten palvelujen kehittäminen on murroksessa. Suomessa kuntien tehtävä on siirtymässä palvelujen tuottajasta niiden järjestäjäksi ja kuntien toimintatavat sopimuspohjaisemmiksi, verkostomaisemmiksi ja kehittämisorientoituneemmiksi. (Jäppinen 2011, 19.) Julkisten palvelujen tehokkuutta lisäävät parannukset ovat pitkään kohdistuneet organisaation sisäisiin tuotteisiin ja prosessien tehokkuuteen organisaation tarjoamien palvelujen sijaan (Osborne, Radnor & Nasi 2013, 136). Suomessa kuntien kiinnostus kuntalaisten näkemyksiä kohtaan on kasvanut, käyttäjälähtöisyys lisääntynyt, kuntalaisen rooli muuttunut kohti osallisuutta ja painopiste siirtynyt tuottajakeskeisyydestä käyttäjälähtöisyyteen (Jäppinen 2011, 96 - 98). Myös kuntalaisten odotukset julkisten palvelujen laatua kohtaan ovat kasvaneet ja palveluilta odotetaan enemmän käyttäjälähtöisyyttä (Lehtonen & Lehto 2014, 22-23, 27). Kunnat ovat vastanneet tähän käyttäjälähtöiseen suuntaukseen mm. sellaisilla kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia lisäävillä keinoilla kuin osallistavalla budjetoinnilla ja palveluseleillä (Jäppinen & Sorsimo 2014, 89). Perinteisesti kuntalaiset ovat voineet vaikuttaa palvelukehitykseen edustuksellisella tai suoran demokratian tavalla. Uusi innovatiivisempi tapa osallistua päätöksentekoon mahdollistaa asiakkaiden ja asukkaiden osallistumisen jo suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa käyttäjälähtöisiä menetelmiä käyttäen. (Jäppinen 2015, 708 - 719.) Osallisuuden avulla kunnallisista palveluista voidaan tehdä kuntalaisten tarpeita vastaavia. Osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ovat keinoja palauttaa kansalaisten luottamus poliittiseen toimintaan. (Jäppinen 2011, 146.) Kaupunkiorganisaatiot ovat vasta viime vuosina omaksuneet palvelumuotoilun käsitteitä ja menetelmiä (Mattelmäki 2015, 27; Jyrämä & Mattelmäki 2015, 16). Suunnittelijälähtöisestä ajattelusta on siirrytty monitoimijaisesti toteutettuun muotoiluun ja asiakas on asetettu suunnitteluprosessin keskiöön (Curedale 2013a, 56-58).

### 1.1 Helsingin osallisuus- ja vuorovaikutusmalli

Helsingin kaupungin osallisuusmalli perustuu yhdessä tekemiseen: päätöksenteko on osallistavaa ja avointa. Osallisuuden periaatteet on kirjattu kaupungin hallintosääntöön ja ne koskevat koko kaupunkiorganisaatiota. Osallisuuden perustana on yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille, omaehtoisen toiminnan mahdollistuminen sekä yksilöiden ja yhteisöjen asiantuntijuuden hyödyntäminen. Helsinki kutsuu kaupunkilaisia ja kumppaneita kehittämään kaupunkia ja sen palveluita yhdessä. Päätöksenteko on avointa ja viestintä vuorovaikutteista. Osallisuusmalli tarjoaa kuntalaisille entistä monipuolisempia vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia kaikissa kaupungin yksiköissä. (Helsingin kaupunki 2019a.)

## 1.2 Kehittämistehtävän konteksti

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, joka työllistää n. 37 000 työntekijää. Sosiaali- ja terveystoimiala on kaupungin suurin työllistäjä ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluisteissa kuntalaisia palvelee 15 000 ammattilaista. Helsingin väkiluku on n. 643 000 asukasta. Sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä on tarjota hyvinvointia, terveyttä ja sosiaalista turvallisuutta edistäviä palveluja kuntalaisille. (Helsingin kaupunki 2019b.) Helsingin kaupunki mieltää strategiansa mukaan olevansa kaikessa toiminnassaan perusluonteeltaan palvelutehtävissä. Strategian mukaan kaupungin perustehtävä on järjestää asukkaalleen laadukkaita palveluja ja luoda edellytyksiä virikkeelliselle ja hauskalle elämälle. (Helsingin kaupunki 2019c.)

Helsingin kaupunki uudistaa parhaillaan sosiaali- ja terveystoimintaa. Palvelut kootaan kolmenlaisiin keskuksiin, jotka tarjoavat palveluja aiempaa laajemmin. Perhekeskuksiin on koottu lapsiperheiden peruspalvelut sekä varhaisen ja erityisen tuen palvelut. Seniorikeskukset tarjoavat palveluja ikäihmisille ja monisairaille. Terveys- ja hyvinvointikeskusten palveluihin kuuluvat työikäisten sosiaali- ja terveystoimintaa sekä joitakin palveluja lapsille, nuorille ja ikääntyneille. Terveys- ja hyvinvointikeskusten palveluihin kuuluu mm. terveysaseman, hammashoidon, psykiatrian ja päihdehoidon palveluja, nuorten ja aikuisten sosiaalitoimintaa ja sosiaaliohjauksen palveluja, kuntoutus- ja vammaispalveluja, maahanmuuttajille suunnattuja palveluja sekä laboratorio. (Helsingin kaupunki 2019d.)

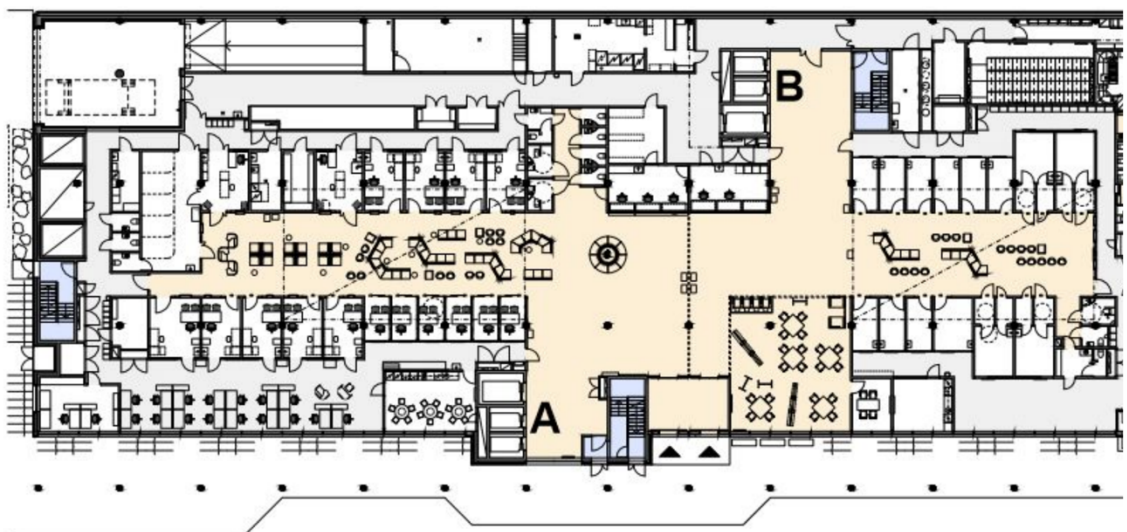
Palvelu-uudistuksen tavoitteena on kannustaa kuntalaisia ottamaan vastuuta omasta ja läheistensä hyvinvoinnista ja terveydestä. Samalla tavoitellaan asiointipainopisteen muuttumista kohti sähköisten palvelujen lisääntynyttä käyttöä. Sosiaali- ja terveystoimintaa muuttosten painopisteet ovat saatavuus ja asiakaskokemus, tuottavuus, vaikuttavuus ja henkilöstökokemus. (Helsingin kaupunki 2019d.) Palvelujen siirtyminen pienistä yksiköistä suuriin keskuksiin vaikuttaa merkittävästi sekä monen kuntalaisen palvelujen saatavuuteen ja järjestämiseen että henkilöstön työtapojen ja työpisteiden uudistamiseen.

### *Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskus*

Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskus avattiin helmikuussa 2018 ja se on ensimmäinen Helsingin palvelukeskusuudistuksen mukainen terveys- ja hyvinvointikeskus. Keskuksessa työskentelee yli 500 työntekijää ja keskuksessa käy päivittäin 1000 - 1500 asiakasta. Keskukseseen siirtyivät Vallilan, Kallion ja Herttoniemen terveysasemien palvelut, mm. hammashoidon, psykiatrian ja sosiaalitoimintaa palveluja sekä koko kaupunkia palveleva maahanmuuttoyksikkö. Kalasadamassa sijaitsee myös HUSLAB-laboratorion piste, mikä tuo aulaan eri ikäisiä asiakkaita koko Uudeltamaalta. Kela on avannut Kalasadaman Terveys- ja hyvinvointikeskukseen palvelupisteen.

Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskus on suuri uudisrakennus, joka sijaitsee Kalasadaman kehittyvällä alueella. Keskukseen tilat on suunniteltu terveys- ja hyvinvointikeskus-toimintamallia tukeviksi ja muuntojoustaviksi. Terveys- ja hyvinvointikeskuksen sisäntuloaula on avara tila, jossa sijaitsevat ilmoittautumisautomaatit ja jossa asiakasneuvojat ja vahtimestarit ohjaavat asiakkaita. Aulassa sijaitsee mm. Kelan palvelupiste, Pepper-robotti ja vartijoiden työpiste. Aulan kahdesta siivestä toisessa sijaitsee HUSLAB-laboratorion näytteenotto-piste odotusauloineen ja toisessa siivessä kaupungin omia palveluja, kuten ilman ajanvarausta toimiva vastaanotto sekä maahanmuuton ja aikuissosiaalityön palveluja. Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskuksen aulassa oli tämän tutkimuksellisen kehittämistyön alkaessa jonkin verran toimintaa, kuten säännölliset asukasosallisuusillat, viikoittainen seniori-efon piste sekä satunnaisemmin vierailevat sosiaali- ja potilasasiamies ja Pasilan toimintakeskuksen cafe Anna.

Palveluun ohjautumisen kannalta aula on keskeinen kontaktipiste. Kaikki asiakkaat saapuvat keskukseen aulan kautta. Aulan yleisilme, opasteet ja henkilökunta ovat tärkeitä ensimmäisiä fyysisiä kontaktipisteitä asiakaspolussa. Aulassa työskentelee eri ammattiryhmän edustajia, joilla on erilaiset työskentelytavat. Aulan kautta ohjaututaan keskuksen palveluihin ja asiakkaat viettävät aulassa aikaa jonottaessaan ja kyytiä odotellessaan. Kehittämistyön alkaessa aulan toiminta oli sirpaleista ja koordinoimatonta. Alustavia keskusteluja toiminnan konseptoinnista oli käyty ja koordinoitun toiminnan nimeksi keskusteluissa vakiintunut Tapahtumatori. Tilan konkreettiset ja sosiaaliset elementit on huomioitu kehittämistehtävässä, mutta niiden syvällisempi tarkastelu on rajattu tehtävän ulkopuolelle. Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskuksen ensimmäisen kerroksen pohjapiirros on kuvattu kuviossa 1. Aulan yleiset tilat, joihin Tapahtumatoria suunniteltiin, on pohjapiirroksessa merkitty keltaisella värillä.



Kuvio 1: Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskuksen ensimmäisen kerroksen pohjapiirros

### 1.3 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on suunnitella Helsingin terveys- ja hyvinvointikeskusten aulatoiminnoille sovellettavissa oleva konsepti, joka kokoaa monitoimijaisen toiminnan yhtenäiseksi hyvinvointipalveluekosysteemiajatteluun perustuvaksi kokonaisuudeksi. Tapausesimerkinä toimii Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskus (thk). Kehittämistehtävän tavoitteena on saumattoman asiakaskokemuksen rakentava, käyttäjä- ja henkilöstökeskeinen Tapahtumatori-konsepti sekä suuntaviivat konseptin käytännön toteutukselle. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat kysymykset tarkentuivat prosessin edetessä ja ne ovat:

1. Mitä elementtejä hyvinvointipalveluekosysteemin mukaisessa konseptissa tulisi olla, jotta se vastaisi asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin?
2. Mitä toimivan ja yhtenäisen monitoimijaisen konseptin toteutuminen vaatii terveys- ja hyvinvointikontekstissa?

Kehittämistehtävän lähestymistapana on käytetty palvelumuotoilua ja se on toteutettu monitoimijaisen yhteiskehittämisen periaatteita noudattaen.

### 1.4 Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään keskeisiä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä käytettyjä käsitteitä.

#### *Julkiset palvelut*

Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Valtiosektoriin kuuluvat mm. valtion hallinto, Kansaneläkelaitos ja Suomen pankki. Kuntiin kuuluvat mm. terveyskeskukset, sairaalat ja päiväkodit ja muut sellaiset palvelulaitokset, jotka eivät ole yhtiömuotoisia. (Tilastokeskus 2019.) Kuntien tehtävä on vastata laissa säädettyjen palvelujen tarjoamisesta kuntalaisille. Näihin lakisääteisiin palveluihin kuuluvat mm. sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus ja päivähoido sekä kaupunkisuunnittelu. (Valtiovarainministeriö 2019.)

#### *Hyvinvointipalveluekosysteemi*

Hyvinvointipalveluekosysteemi yhdistää asiakkaat, julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat sekä kolmannen sektorin toimijat (Vargo & Lusch 2011; McColl-Kennedy ym. 2012). Hyvinvointipalveluekosysteemi sisältää pienempiä palvelusysteemejä, kuten perheitä ja sairaanhoidollisia yksiköitä, muita julkisia terveyspalveluja tuottavia organisaatioita sekä hyvinvointiin erikoistuneita organisaatioita. Ekosysteemiajattelussa toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita tarkastellaan osana kokonaisuutta eikä niitä voida nähdä erillisinä komponentteina. (Frow & Payne 2019, 88.)

### *Aulatoiminta*

Aulatoiminnalla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä aulan toimijoiden muodostamaa ekosysteemiä. Aulatoiminta-käsite kattaa sekä aulan henkilöstön, kuten asiakasneuvojat ja vahtimestarit että konkreettiset elementit, kuten ilmoittautumisautomaatit ja Pepper-robotin. Lisäksi aulatoiminta käsittää aulassa vierailevat järjestöt ja muut toimijat. Aulatoiminta-käsite on tärkeää erottaa aulapalvelu-käsitteestä, jota käytetään kuvaamaan vartijoiden ja vahtimestarien tuottamia palveluja.

### *Palvelumuotoilu*

Palvelumuotoilu on monitoimijaiseen yhteistyöhön nojaava jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi, jonka avulla suunnitellaan uusia palveluja, strategioita, ratkaisuja ja konsepteja (Moritz 2005, 7, 39 - 40). Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös yhteiskehittämiseen ja käytännön tekemiseen pohjautuvana innovatiivisena ajattelutapana, tätä ajattelutapaa hyödyntävänä innovatiivisena prosessina tai kokoelmana työkaluja, joiden käyttö perustuu palvelumuotoilu-prosessiin ja muotoiluajatteluun. Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös aloja yhdistävänä innovoinnin kielenä tai organisaation johtamistapana. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 20 - 22.)

### *Yhteiskehittäminen*

Kaikki kohtaamiset, joissa asiakas auttaa edistämään tai muokkaamaan suunniteltua palvelua tai konseptia edustavat yhteiskehittämistä (Liedtka, Ogilvie & Brozenske 2014, 82). Yhteiskehittämisessä kaikilla osallistujilla on merkittävä rooli (Vargo & Lusch 2011, 181 - 187). Asiakkaan lisäksi yhteiskehittämiseen osallistetaan henkilöstöä. Yhteiskehittämällä kehitetyt palvelut ovat asiakaskeskeisiä ja lisäävät asiakkaan kiintymistä palveluntarjoajaan. (Stickdorn 2017, 38 - 39.)

### *Arvon muodostuminen*

Arvo on yhteiskehittämisen tulos. Arvo määritellään ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakas osallistuu aina arvontuoton prosessiin. Organisaatio ei voi luoda arvoa, ainoastaan tehdä arvoehdotuksia. Arvoehdotukset voivat olla toimijoiden välillä vaihdettuja aineettomia resursseja tai välineellisiä resursseja, kuten tavaroita. (Vargo & Lusch 2004, 1 - 17; Vargo & Lusch 2008, 5 - 8.) Arvo muodostuu, kun asiakas reagoi arvoehdotukseen ja yhdistelee resursseja, kuten organisaation tarjoamaa palvelua oman elämäntilanteensa ja kokemustensa kanssa (Osborne 2017, 226 - 228).

## *Palvelukonsepti*

Palvelukonsepti on yksityiskohtainen kuvaus niistä asiakkaan tarpeista, joihin palvelukonseptilla pyritään vastaamaan sekä näihin tarpeisiin vastaamiseen käytetyistä keinoista (Edwards-son 1997, 33 - 35). Konsepti on eräänlainen asiakkaiden, henkilöstön ja suunnittelijan jakama mielikuva palvelukokonaisuudesta. Mielikuvaan palvelukonseptista kiteytyy tieto siitä miten palvelu toimii ja mistä se muodostuu, tieto sen arvosta eli siitä mistä asiakas on valmis maksamaan, asiakkaan kokemuksesta ja niistä lopputuloksista, eli hyödyistä, joita se tarjoaa asiakkaille ja organisaatiolle. (Clark, Johnston & Shulver 2000, 72.)

## 2 Kehittämistä ohjaava tietoperusta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksellista kehittämistyötä ohjannut tietoperusta. Tietoperustan merkittävimmät osatekijät ovat hyvinvointipalveluekosysteemiajattelu, arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen erityisesti julkisten palvelujen kontekstissa. Yhteiskehittämisen, arvon muodostumisen ja hyvinvointipalveluekosysteemin lisäksi erityisesti palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan pohjautuva julkinen palvelulogiikka ja julkisten palvelujen monitoimijainen yhteiskehittäminen ovat ohjanneet kehittämistehtävän toteutusta.

### 2.1 Ekosysteemi

Ekosysteemi-käsitteen juuret ovat 1900-luvun alun ekologiassa (Mars, Bronstein & Lusch 2012, 271 - 280). Käsitteellä on alun perin tarkoitettu luonnossa esiintyviä ja vaikuttavia ekosysteemejä, joissa toimijoiden, kuten kasvien ja eläinten, muodostamassa vuorovaikutteisessa ekosysteemissä kaikki toimijat vaikuttavat toisiinsa: yksikään toimija ei selviydy ilman ekosysteemiä ja yhden toimijan muutokset vaikuttavat koko ekosysteemiin (Mars ym. 2012, 271 - 280; Lusch & Vargo 2014, 158 - 161). Ekologiasta johdettu ekosysteemi-käsite sopii erityisesti erilaisten organisaatioiden toimintamallien tarkasteluun. Organisaatioissa esiintyvät ekosysteemit toimivat osittain samalla tavalla kuin luonnossa havaittavat ekosysteemit. Sekä luonnossa että ihmisten muodostamissa ekosysteemeissä toimijat vaikuttavat toisiinsa sekä positiivisilla että negatiivisilla tavoilla. Ihmisen muokkaamalla ja luonnossa esiintyvällä ekosysteemillä on kuitenkin myös eroavaisuuksia. Biologisen ekosysteemin hierarkiat muodostuvat luonnonvalinnaksi kutsutun prosessin sekä lajien ja yksilöiden vuorovaikutuksen seurauksena kun taas ihmisen suunnittelemassa ekosysteemissä hierarkiat ovat keinotekoisia. Organisatorisessa ekosysteemissä muodostuvat hierarkiat vaihtelevat siinä vaikuttavien toimijoiden vaikutuksesta. Esimerkiksi valtiojohtoisessa ekosysteemissä hierarkia vaikuttaa ylhäältä alaspäin. Myös yksittäisistä toimijoista lähtevää, alhaalta ylöspäin etenevää hierarkiaa esiintyy. Luonnossa esiintyvissä ekosysteemeissä kehitystä ei tapahdu ”yhteisen hyvän” vuoksi, mutta keinotekoisessa ekosysteemissä tämä on mahdollista. Ihmisen muokkaamassa ekosysteemissä eri toimijoilla ja organisaatioilla on eri tavoitteita ja toimijoiden tavoitteet voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. (Mars ym. 2012, 271 - 280.)

Viime vuosikymmeninä toimijoiden välistä järjestäytymistä on kuvattu verkosto-käsitteen avulla. Verkotot koostuvat toisiinsa linkittyneistä toimijoista. (Lusch & Vargo 2014, 158 - 161.) Verkosto-käsitettä on pidetty liian suppeana kuvaamaan sitä sidosryhmien vuorovaikutuksen monimuotoisuutta sekä kontaktien ja tiedonkulun räjähdysmäistä kasvua, joka nyky-yhteiskunnassa vallitsee (Frow & Payne 2019, 80 - 96; Mars ym. 2012, 271 - 280). Verkostotalouden perinteinen malli, jossa muutama suuri toimija, kuten valtio tai yritys tuottaa tuotteita tai palveluja asiakkaille, jotka kuluttavat ne, on muuttunut verkostoituneeksi systeemiksi, jossa kaikki toimijat vuorovaikuttavat, yhteiskehittävät ja toimivat dynaamisessa, muuttuvassa verkostojen systeemissä (Mars ym. 2012, 271 - 280). Staattista verkosto-käsitettä dynamisempi käsite ekosysteemi ottaa huomioon toimijoiden välisten yhteyksien moninaisuuden sekä toimijoiden välillä tapahtuvan vaihdon (Lusch & Vargo 2014, 158 - 161) ja korostaa vuorovaikutussuhteiden mukautuvaa ja systeemistä luonnetta (Mele, Pels & Storbacka 2015, 100 - 114) sekä toimijan ja ympäristön vuorovaikutusta (Vargo & Lusch 2016, 5 - 23). Frow:n ym. (2016, 24 - 39) mukaan ekosysteemillä tarkoitetaan erilaisia verkostoja, joissa toimijat ja resurssit yhdistyvät. Ekosysteemeissä muutos on jatkuvaa ja niissä resursseja jaetaan sekä suorasti että epäsuorasti. Resurssien jakaminen ja uusien resurssien syntyminen puolestaan muuttaa ekosysteemiä.

Hendersonin ja Palmatierin (2010, 44) mukaan termi verkosto ei kata riittävän laajasti ja kompleksisesti sitä vuorovaikutusten systeemiä, joka ekosysteemissä vallitsee kolmesta syystä. Ensinnäkin ekosysteemi kuvaa paremmin systeemiä, jossa toimijat ovat myös muiden ekosysteemin sisällä toimivien toimijoiden ja yhteisöjen toiminnan vaikutuksen alaisia. Toiseksi termi korostaa ekosysteemille ominaista ajallista aspektia sekä evoluutioita ja muutosta. Kolmanneksi termi selventää sitä, että osa ekosysteemin sisällä toimivista monimuotoisista toimijoista muodostaa verkostoja ja korostaa täten ekosysteemin sisällön monimuotoisuutta. Ekosysteemiajattelulle on ominaista toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu osana kokonaisuutta, ekosysteemiä, eikä niitä voida nähdä erillisinä komponentteina (Frow & Payne 2019, 88).

Vargon ja Luschin (2011, 181 - 187) mukaan resurssien yhdistäminen ekosysteemissä on yhteiskehittämisen toteutumista ja arvon yhteiskehittämistä. Luschin ja Vargon mukaan toimijat tukevat yhteiskehittämistä ekosysteemissä tarjoamalla toisia toimijoita hyödyttäviä resursseja. Näin kaikkien toimijoiden ekosysteemissä suorittamat toiminnot vaikuttavat siihen miten toiset toimijat toimivat. Resurssien jakamiseen perustuva yhteiskehittäminen tekee ekosysteemistä dynaamisen: Toimijoiden ja resurssien väliset suhteet muokkautuvat jatkuvasti. Jokainen ekosysteemin sisällä tehty resurssin jako tai palvelutapahtuma muuttaa ekosysteemiä ja vaikuttaa arvon muodostumiseen. Arvon uudelleen määrittely puolestaan vaikuttaa moneen ekosysteemin osaan ja muuttaa sitä. (2014, 158 - 161; Vargo & Lusch 2011, 181 - 187.) Frow:n ym. (2014, 327 - 351) mukaan ekosysteemin sisällä tapahtuu resurssien vaihtoa, koska yhdellä

toimijalla ei ole kaikkia tarvittavia resursseja toimiakseen yksin ja omiin tavoitteisiin pääseminen vaatii tarvittavien resurssien yhdistämistoimintaan osallistumista.

Ekosysteemin on pystyttävä mukautumaan ja kehittymään säilyäkseen elinvoimaisena. Dynaamisuuksensa ja joustavuutensa vuoksi ekosysteemi kestää muutoksia. Ekosysteemin sisällä vaikuttavista toimijoista osa on avainasemassa ekosysteemin säilymisessä. Avaintoimijan poistuminen ekosysteemistä heikentää ekosysteemiä tai saattaa tuhota sen. Erilaisilla säännöksillä ja lainmuutoksilla on erityinen vaikutus ekosysteemin muokkaajina. Esimerkiksi valtiolla on merkittävä vaikutus eri teollisuuden alojen ekosysteemien muokkaajana. Ekosysteemeissä eri toimijoilla on erilaisia statuksia: Ekosysteemeissä toimii spesialisteja ja generalisteja. Spesialistien vuorovaikutuksessa generalistien kanssa syntyy sisäkkäisiä vuorovaikutussuhteita - sisäkkäinen ekosysteemirakenne - joka lisää ekosysteemin joustavuutta ja kykyä kestää muutoksia, kuten yhden toimijan tai organisaation poistumista ekosysteemistä. (Mars ym. 2012, 271 - 280.)

### 2.1.1 Palveluekosysteemi

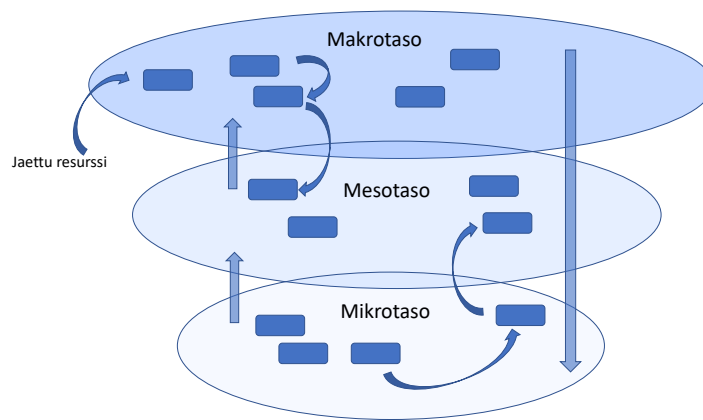
Palveluekosysteemillä (service ecosystem) tarkoitetaan erityisesti markkinataloudessa esiintyvää mukautuvaa ja väliaikaista ekosysteemiä, jossa löyhästi toisiinsa yhdistyvät sosiaaliset ja taloudelliset toimijat vuorovaikuttavat instituutioiden, teknologian ja yhteisen kielen välityksellä yhteiskehittäen palveluehdotuksia ja arvoa. Palveluekosysteemissä toimijat, kuten henkilöstö ja asiakkaat, vastaavat arvoehdotuksiin ja niiden kautta saavutettavat toivotut tulokset ohjaavat toimijoita jakamaan resurssejaan. Palveluekosysteemi on dynaaminen, koska jaettavien resurssien saatavuus ja houkuttelevuus vaihtelevat ja ekosysteemi mukautuu jatkuvasti näihin muutoksiin. (Frow ym. 2016, 24 - 39; Vargo & Lusch 2011, 181 - 187.)

Palveluekosysteemi on suhteellisen omavarainen ja itseään säätelevä palvelun vaihdon systeemi, joka yhdistää resurssejaan yhdistävät toimijat jaettujen vakiintuneiden käytäntöjen ja keskinäisen arvontuoton kautta. Ekosysteemin omavaraisuudella viitataan yhteisen suunnitelman puuttumiseen: ekosysteemin toimijoilla on omat tavoitteensa eikä ekosysteemin yhteinen hyvä ole toimijoiden tavoitteena, vaikka se usein onkin toimivan ekosysteemin seuraus. (Lusch & Vargo 2014, 160 - 161.) Palveluekosysteemissä painottuvat syntyvät ja kehittyvät resurssit, jotka voivat luoda uusia vaihtoehtoisia palveluratkaisuja (Akaka, Vargo & Lusch 2013, 1-20).

#### *Palveluekosysteemin tasot*

Palveluekosysteemille on ominaista osien sisäkkäisyys ja toimintojen päällekkäisyys (Lusch & Vargo 2014, 163 - 164; Mars ym. 2012, 271 - 280). Palveluekosysteemi on usein osa suurempaa ekosysteemiä (Lusch & Vargo 2014, 163 - 164). Palveluekosysteemi jaetaan kolmeen tasoon: Mikro-, meso- ja makrotasoon (mm. Akaka ym. 2013, 1-20; Mars ym. 2012, 271 - 280). Marsin

ym. (2012, 271 - 280) mukaan tasot ovat sisäkkäin ja toimijat jakavat resursseja kaikilla tasoilla ja tasoilta toiselle. Arvoehdotukset yhdistävät eri tasot siten, että ne tarjoavat toimijoille pääsyn toisen tason resursseihin. Kaikilla ekosysteemin tasoilla on rakenteita, jotka ovat päällekkäisiä ja joiden välillä voi olla jännitteitä (Frow & Payne 2019, 88). Ekosysteemin tasot kuvataan usein sisäkkäisinä kehinä. Sisintä mikrotasoa ympäröi mesotaso, jota puolestaan ympäröi makrotaso. Tasojen sisällä ja niiden välillä ilmenee vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Lusch & Vargo (2014, 158 - 161) kuvaavat ekosysteemin kolmen tason sijaitsevan paitsi sisäkkäin, myös vertikaalisesti siten, että ylimmäksi sijoitettu makrotaso säätelee sen alla sijaitsevien meso- ja mikrotasojen toimintaa. Palveluekosysteemin tasot on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Palveluekosysteemin tasot. Muokattu Akaka, Vargo & Lusch 2013 & Lusch & Vargo 2014 pohjalta

Palveluekosysteemin sisimmällä mikrotasolla vuorovaikuttavat ja resursseja jakavat yksilöt, kuten asiakkaat, käyttäjät ja kuntalaiset (Frow & Payne 2019, 80 - 96). Pienin mikrotasolla tapahtuva resurssinvaihto on suora vaihto, kuten palvelutapahtuma, kahden yksittäisen toimijan välillä. Mikrotasolla vaikuttavien yksittäisten toimijoiden resurssien vaihto ja jakaminen saa aikaan rakenteita mesotasolle. (Akaka & Chandler 2019, 142.) Mesotasolla käsiteltävät yksiköt laajenevat. Se pitää sisällään mm. erilaiset instituutiot, oppilaitokset, kaupungit, sairaalat ja klinikat. (Frow & Payne 2019, 80 - 96.) Mesotasolla rakentuvat systeemit johtavat korkeamman tason rakenteiden syntymiseen makrotasolla. Makrotason systeemit, kuten hallintotapa, lait ja arvot ohjaavat mikrotason yksilötoimijoita ja mesotason järjestäytyneitä toimijoita, kuten yrityksiä ja valtion virastoja. (mm. Lusch & Vargo 2014, 169.) Muita makrotason toimijoita ovat mm. aluehallinto, viranomaiset, ammattijärjestöt ja vakuutusantajat (Frow & Payne 2019, 80 - 96).

## 2.1.2 Hyvinvointipalveluekosysteemi

Asiakkaiden ja kuntalaisten aktiivinen rooli palvelujen yhteiskehittäjinä vaatii uuden näkökulman aiemman organisaatiosta asiakkaalle suuntautuneen yksisuuntaisen toimintamallin tilalle. Joustava ja monipuolinen ekosysteeminäkökulma sopii myös terveystieteiden toiminnan tarkasteluun. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin kontekstissa toimivaa ekosysteemiä kutsutaan hyvinvointipalveluekosysteemiksi. (Frow ym. 2016, 24 - 39; Palumbo, Cosimato & Tommasetti 2017, 847 - 862.) Yhteiskunnallisilla muutoksilla, eri lääketieteen alojen ja teknologian kehityksellä, lainsäädännöllä sekä potilaiden ja heidän läheistensä arvoilla ja terveystottumuksilla on voimakas vaikutus hyvinvointipalveluekosysteemin muokkautumiseen (Fibuch 2017, 60 - 61). Hyvinvointipalveluekosysteemi pitää sisällään pienempiä palvelusysteemejä, kuten perheitä sekä sairaanhoidollisia yksiköitä, sairaaloita ja muita julkisia terveystieteiden palveluita tuottavia yksiköitä sekä hyvinvointiin erikoistuneita organisaatioita (Palumbo ym. 2017, 847 - 862; Beirão ym. 2017, 227 - 249). Hyvinvointipalveluekosysteemi yhdistää julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat, kolmannen sektorin toimijat ja asiakkaat läheiseen (Vargo & Lusch, 2011; McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney & van Kasteren 2012, 370 - 389). Ciasullo, Cosimato ja Pellicano (2017, 1 - 20) ehdottavat hyvinvointipalveluekosysteemin toimijoiksi lisäksi uusia, ulkopuolisia toimijoita, kuten yrityksiä esimerkiksi hyvinvoinnin sekä vapaa-ajan palvelujen alueilta. Kun toimijoilla on yhtenevät mahdollisuudet yhdistää tietojaan ja taitojaan, muodostunut arvo hyödyttää molempia osapuolia. Näin palvelujen innovointi hyvinvointipalveluekosysteemissä on vuorovaikutteista, molemmille osapuolille arvoa tuottavaa ja ekosysteemiä ylläpitävää.

Hyvinvointipalveluekosysteemin tavoite on nimensä mukaisesti hyvinvoinnin lisääminen (Beirão ym. 2017, 227 - 249). Terveystieteiden ja hyvinvoinnin kontekstissa ekosysteemin hyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa koko ekosysteemi pyrkii tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Esimerkki koko hyvinvointipalveluekosysteemiin vaikuttavasta tapahtumasta on toimipisteen sulkeminen ja korvaaminen sähköisillä palveluilla. Esimerkissä toiminta vaikuttaa ekosysteemin eri toimijoihin, mutta tavoite vaikuttavasta ja tehokkaasta toiminnasta säilyy. Samoin esimerkiksi uuden lääkkeen tulo markkinoille muuttaa koko ekosysteemiä sen vaikuttaessa kasvotusten tarvittavien hoitokontaktien määrään ja henkilöstön resurssien uudelleenohjautumiseen. (Frow, McColl-Kennedy & Payne 2016, 24 - 39.)

Hyvinvointipalveluekosysteemissä vaikuttavat toimijat ja kokonaisuudet ylläpitävät jatkuvasti ekosysteemissä toimivien verkostojen vuorovaikutusta. Vuorovaikutus tuottaa uusia yhteyksiä, mikä puolestaan varmistaa sisäkkäisten systeemien toimivuuden ja tuottaa sekä sosiaalista että taloudellista hyvinvointia. (Ciasullo ym. 2017, 1 - 20.) Kaikkia hyvinvointipalveluekosysteemin toimijoita hyödyttävän kestävästi hyvinvoinnin saavuttamiseksi organisaation on mahdollistettava asiakkaiden ja muiden sidosryhmien aktiivinen osallistuminen kaikilta ekosysteemin tasoilta. Palvelukeskeiselle ajattelulle perustuva innovatiivinen palveluekosysteemi vaatii

myös toimijoilta kykyä yhdistää resursseja ekosysteemin tasojen välillä. Yhteiskehittämiseen sopivien menetelmien puute vaikeuttaa ammattilaisten ja asiakkaiden osallistumista ja estää toimivan hyvinvointipalveluekosysteemin rakentumista. Terveyspalvelujen rakenteet ovat kohtalaisen pysyviä. Joustavilla säännöksillä ekosysteemin tehokkuutta voidaan kuitenkin lisätä. Joustavuus taas on mahdollista saavuttaa löyhillä vuorovaikutusrakenteilla. (Palumbo ym. 2017, 847 - 862.)

#### *Hyvinvointipalveluekosysteemin tasot*

Frow ym. ehdottavat hyvinvointipalvelujen ekosysteemin tarkasteluun viitekehystä, jossa tasoja on kolmen sijasta neljä (2016, 24 - 39; Palumbo ym. 2017, 847 - 862). Tässä nelitasoisessa mallissa mikro-, meso- ja makrotasoa ympäröi uloimpana sijaitseva megataso (Frow & Payne 2019, 80 - 96; Frow, ym. 2016, 24 - 39). Megatasolla sijaitsevat sellaiset yhteiskunnalliset kokonaisuudet kuin valtion virastot ja kansainväliset päätöksentekuelimet (Frow & Payne 2019, 84 - 86). Myös tässä mallissa tasot ovat sisäkkäisiä ja läpäisevät toisensa. Hyvinvointipalveluekosysteemin tasot ovat kietoutuneet yhteen lukuisten toimijoiden osallistuessa dynaamiseen, jatkuvaan ja toinen toisiinsa vaikuttavaan vuorovaikutusprosessiin, jossa arvoa yhteistuotetaan resursseja yhdistämällä (Beirão ym. 2017, 227 - 249). Koska tasot ovat sisäkkäisiä ja päällekkäisiä, niiden välillä ilmenee resurssien jakamista kaikkiin suuntiin, mikä puolestaan aiheuttaa resurssien muuttumista ja tiivistymistä (Frow ym. 2016, 24 - 39; Palumbo ym. 2017, 847 - 862).

#### *Mikrotaso*

Hyvinvointipalveluekosysteemin mikrotasolla yhteiskehittämisen käytänteisiin osallistuvat yksittäiset toimijat. Yksittäisiä toimijoita ovat potilaan lisäksi mm. tämän läheiset ja hoitohenkilökunta. Hyvinvointipalveluekosysteemin mikrotasolla keskeistä on asiakkaan valtaistaminen ja osallistaminen sekä asiakaskeskeinen toimintatapa. Asiakaskeskeinen lähestymistapa tulisi nähdä strategisena kysymyksenä. (Frow ym. 2016, 24 - 39; Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Mikrotasolla yksilöiden vuorovaikutusta ohjaavat toimijoiden välisten suhteiden lisäksi sosiaaliset normit ja kulttuurille ominaiset toimintatavat (Frow ym. 2016, 26 - 28; Frow & Payne 2019, 85 - 86).

#### *Mesotaso*

Hyvinvointipalveluekosysteemin mesotasolla sijaitsevat erilaiset terveydenhuollon organisaatiot, kuten sairaalat ja klinikat. Mikro- ja mesotasojen välillä tapahtuu jatkuvaa suoraa vuorovaikutusta ja resurssien vaihtoa. (Frow ym. 2016, 24 - 39; Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Jaetun resurssin, esimerkiksi potilasta koskevan tiedon, vaikutus yksittäiseen potilaaseen mikrotasolla vaikuttaa hoitoa tarjonneen organisaation palvelun laatuun mesotasolla, mikä puolestaan vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Resurssien jakaminen mesotasolla mahdollistaa

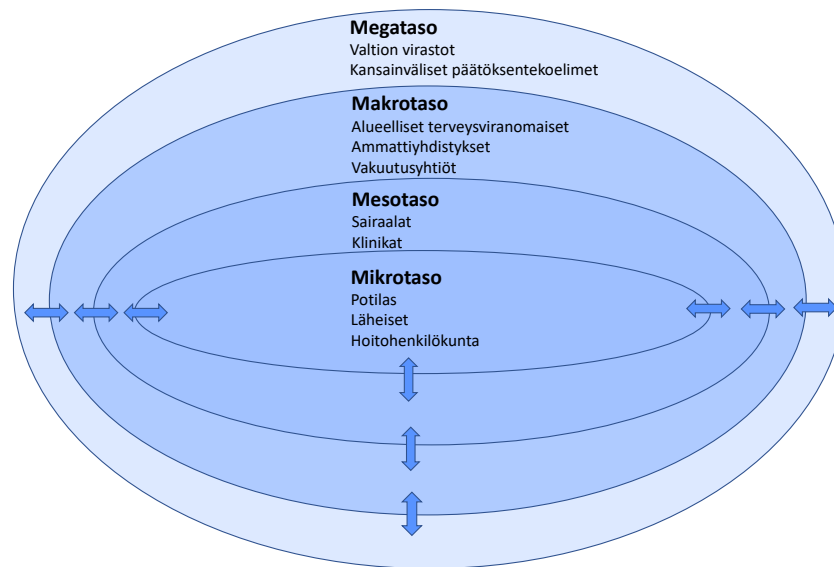
sujuvan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaatioiden välillä ja hyvinvointipalveluekosysteemin eri tasoilla. Sähköisellä terveystiedolla on tässä resurssienjaossa merkittävä rooli. (Beirão ym. 2017, 227 - 249.)

#### Makrotaso

Makrotasolla vaikuttavat alueelliset terveystoimijat ja toimintatavat, joilla on merkittävä rooli hyvinvointipalveluekosysteemin toiminnan säätelyssä ja jotka asettavat rajat paikallisen ekosysteemin toiminnalle. Makrotasolla on vaikutus toimintamallien muutoksiin, mutta makrotason toimijat eivät yksinään riitä siirtymiseen perinteisestä ammattilaiselta potilaalle kulkevasta mallista potilaskeskeiseen toimintatapaan. (Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Makrotasolle asettuvat myös sellaiset toimijat kuin ammattiyhdistykset ja terveysturvatien tarjoajat (Frow ym. 2016).

#### Megataso

Megatasolla on merkittävä vaikutus ekosysteemin muotoutumisessa, koska sille sijoittuvat esimerkiksi terveydenhuollon käytänteistä vastaavat valtion virastot ja sillä vaikuttavat mm. politiikka, kulttuuri, historia ja lainsäädäntö sekä yhteisön näkemykset terveydestä. Terveydenhuollon järjestäminen vaihtelee suuresti maiden välillä. Megatasolla tehdyillä päätöksillä vaikutetaan siihen pyritäänkö maan terveydenhuollossa terveyden ylläpitoon ja sairauksien ennaltaehkäisyyn vai ongelmien ratkaisuun ja korjaamiseen niiden jo ilmetyä. Megatasolla sijaitsevat ne rakenteet, joilla mahdollistetaan mesotason potilaskeskeiset toimintatavat ja yksilön omasta terveydestä huolehtiminen mikrotasolla. Megatasolla tehtävillä järjestelyillä ja poliittisella päätöksenteolla on merkittävä vaikutus siihen millaisia arvoehtoja toimijoiden välillä tehdään, millaisia mahdollisuuksia eri tasojen toimijoilla on osallistua arvokas yhteisluonnin prosessiin ja millaisia resursseja terveyden ylläpitämiseen on tarjolla. Megataso vastaa mm. valtion varojen ohjautumisesta. (Frow & Payne 2019, 80 - 96; Frow ym. 2016, 24 - 39; Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Megatason toimijoilla on merkittävä vaikutus makrotason toimijoiden mahdollisuuksiin sitoutua ekosysteemin kehittämiseen. Esimerkiksi megatason toimija Maailman terveysjärjestö WHO vaikuttaa makrotason alueellisten terveysturvatien toimijoiden sitoutumiseen. Myös kolmannen sektorin toimijoilla on merkittävä rooli ekosysteemin muodostumisessa. (Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Hyvinvointipalveluekosysteemin tasot on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Hyvinvointipalveluekosysteemin tasot. Muokattu lähteestä Frow ym. 2016 & Palumbo ym. 2017

Esimerkki tasojen sisäisestä resurssien vaihdosta ja samalla arvon yhteisluonnista on tiedonkulku asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Resurssin, kuten tiedon, jako sairaalan ja Terveystieteiden välillä taas edustaa tasojen välistä resurssinjakoja. Yksittäisen toimijan, kuten hoitajan, sähköiseen järjestelmään syöttämä tieto vaikuttaa potilaan lisäksi organisaation käytäntöihin mesotasolla ja päätöksentekoon makrotasolla tehokasta ja vaikuttavaa terveydenhuoltoa suunniteltaessa. Makrotason toimintatavoilla taas on vaikutus uloimmalle megatasolle, jossa esimerkiksi media ja kansainväliset terveysjärjestöt vaikuttavat. Megatasolta muuttunut resurssi, esimerkissä tieto, jatkaa vaikutustaan alaspäin ekosysteemin alemmille tasoille. (Beirão ym. 2017, 227 - 249.)

Ciasullon ym. (2017, 1 - 20) mukaan ymmärrystä siitä miten uudet muodostuneet resurssit ja niiden yhdistelmät muokkaavat ekosysteemiä on vasta vähän. Kehittyvällä teknologialla on merkittävä ja alati kasvava rooli ekosysteemin tasojen välisessä vuorovaikutuksessa hyvinvoinnin kontekstissa erityisesti avoimen tiedon saatavuuden parantamisessa, mutta potilaskeskeisen innovaatioasetelman syntyminen edellyttää lukuisten toimijoiden osallistumista ekosysteemin eri tasoilta. Palveluntarjoajan ja potilaan pitäminen erillään eli potilaskeskeisen näkökulman puute on ekosysteemin tasojen välillä tapahtuvan resurssien yhdistämisen ja palveluinnovaatioiden syntymisen esteenä.

## 2.2 Tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen ja julkiseen palvelulogiikkaan

### *Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka*

1900-luvulla liiketoimintaa ohjasi perinteinen tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (goods dominant logic, GDL). Sen keskiössä on tuote tai palvelu ja arvon tuottaminen tapahtuu yrityksen sisällä. (Lusch & Vargo 2014, 4; Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 196 - 197.) Tuotokeskeisessä logiikassa asiakas nähdään yrityksen ulkopuolisena sidosryhmänä. Yritys pyrkii tarjoamaan kehittämäänsä tuotetta asiakkaille tai kohderyhmälle, jolle kokee sen tuottavan arvoa. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6.) Tuotokeskeisessä logiikassa tuotteen valmistaminen ja myyminen ovat liiketoiminnan keskiössä ja tuote toimii vaihdon välineenä. Tuotokeskeistä logiikkaa noudattavan organisaation tuotteet ovat yleensä konkreettisia esineitä, joita tuotetaan isoissa tehokkaissa yksiköissä. Yritys määrittelee tuotteen arvon ja tuo tuotteen markkinoille. Teollisessa tuotokeskeisessä ajattelussa arvon ajatellaan muodostuvan yrityksen osallistuksessa arvoketjun eri vaiheisiin. Muodostunut arvo siirretään asiakkaille, jotka käyttävät tai tuhoavat sen. Yritys ja asiakas pidetään erillään ja asiakas nähdään resurssina, joka tuottaa hyötyä yritykselle. (Vargo & Lusch 2004, 5; Lusch ja Vargo 2014, 4; Vargo & Lusch 2016, 11 - 12.) Tuotokeskeisessä ajattelussa yritykset nähdään markkinoiden ytimessä innovatiivisina kehittäjinä, tuottajina ja tuotteen jakelijoina, joiden tarkoitus on maksimoida yrityksen tuottavuus. Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa myös tieto kulkee yksisuuntaisesti yritykseltä asiakkaalle. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6.) Markkinoita vuosikymmeniä hallinnut tuotokeskeinen logiikka ei enää riitä täyttämään aktiivisten, verkostoituneiden ja informoitujen asiakkaiden tarpeita (Pralhad & Ramaswamy 2004, 8; Mars ym. 2012, 271 - 280).

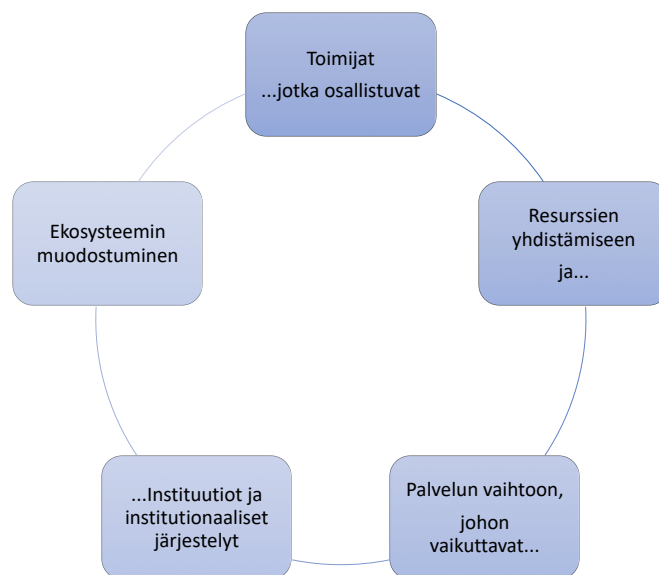
### *Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka*

2000-luvun alussa Vargo ja Lusch (2004, 1 - 17 & 2008, 1 - 10) esittelivät uuden palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service dominant logic, SDL), joka haastoi perinteisen tuotokeskeisen ajattelun ja konkretisoi jo alkaneen keskustelun tuotteiden ja palvelujen erottelun vanhentumisesta. Uusi palvelukeskeinen lähestymistapa painotti ei-konkreettisten palvelujen ja vuorovaikutuksen roolia vaihdossa ja kannusti perinteisen organisaation ja asiakkaan välisen vaihdon näkökulman laajentamiseen kohti systeemistä ajattelua ja yhteistä arvonluontia. (Vargo & Lusch 2004, 2; Vargo & Lusch 2016, 5 - 23.) SDL:n perusajatus on, että palvelu on kaiken vaihdon perusta, myös silloin kun palvelu sisältää konkreettisia tuotteita. Palveluita vaihdetaan toisiin palveluihin ja arvon luonti tapahtuu aina asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2008, 4, 6.) SDL:n päälähtökohdat ovat markkinoiden siirtyminen tuotokeskeisyydestä palvelukeskeiseen näkökulmaan, yhtäläisyyksien tunnistaminen sellaisissa ammattiryhmissä ja tutkimussuuntauksissa, jotka mukailevat palvelukeskeistä ajattelumallia sekä näiden lähentymisen edistäminen korostamalla arvon yhteisluontia. Uuden liiketoimintalogiikan mukaan vaihdon yksikkö on tuotteen sijaan palvelu. SDL ei tee vastakkainasettelua palvelun ja tuotteen

välille. Sen sijaan tuote on usein merkittävä osa palvelua. (Vargo & Lusch 2016, 6, 10.) Palvelukeskeisessä ajattelussa korostetaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Vuorovaikutus tarkoittaa asiakkailta oppimista ja jatkuvaa mukautumista asiakkaan tarpeisiin. SDL pohjautuu viiteen perusoletukseen, joita on kehitetty vuosien saatossa. (Vargo & Lusch 2016, 8; Vargo & Lusch 2008; 1 - 10; Lusch & Vargo 2014, 14 - 17.) SDL:n perusoletukset ovat:

1. Palvelu on vaihdon perusta.
2. Arvo yhteisluodaan toimijoiden välillä ja mukana on aina myös hyödynsaaja.
3. Kaikki sosiaaliset ja ekonomiset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä.
4. Hyödynsaaja määrittelee arvon aina yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti.
5. Arvon yhteiskehittämisen koordinointi tapahtuu toimijajohtoisten instituutioiden ja järjestelyjen kautta.

Palvelukeskeisessä logiikassa kaikki toimijat yksilöistä organisaatioihin osallistuvat resurssien integrointiin ja palvelujen vaihtoon arvon yhteisluonnin prosessissa. Resurssien ja palvelujen vaihtoon vaikuttavat erilaiset instituutiot ja institutionaaliset järjestelyt, mikä puolestaan johtaa erilaisten ekosysteemien syntyyn. (Vargo & Lusch 2016, 7.) Tämä prosessi on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4: SDL:n prosessi. Mukailtu lähteestä Vargo & Lusch 2016

SDL:n toisen perusoletuksen mukaan asiakas on aina arvon yhteisluoja. Arvo määritellään ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakas osallistuu aina arvon tuottoon. Arvontuoton prosessi ei koskaan ole yksisuuntainen vaan sisältää aina ainutlaatuisen resurssien yhdistelmän, jossa arvo luodaan. Asiakas on aina osa tätä arvonluontia. (Vargo & Lusch 2008, 8.) Arvoa ei toimiteta osapuolelta toiselle vaan arvo tuotetaan yhteiskehittämisen (co-creation)

prosessissa. Organisaatio ei voi luoda arvoa, ainoastaan tehdä arvoehdotuksia. Yhteistä arvonmuodostusta tapahtuu verkostoissa, ei ainoastaan organisaation ja yksilön välillä. (Vargo & Lusch 2004, 1 - 17; 2008, 5 - 6; 2016, 7.) Arvonluontia ei tapahdu ainoastaan yksittäisten toimijoiden välillä vaan jatkuvaa arvon yhteisluontia tapahtuu myös julkisten ja markkinavetoisten toimijoiden välillä kun toimijat jakavat ja yhdistävät resursseja. Hyödynsaaja on aina arvonluonnin prosessin keskiössä aktiivisena arvonluojana. Arvoehdotukset voivat olla toimijoiden välillä vaihdettuja aineettomia resursseja tai välineellisiä resursseja, kuten tavaroita. (Vargo & Lusch 2016, 9 - 10.)

SDL tarjoaa tuoreen näkökulman myös terveys- ja hyvinvointipalvelujen innovointiin. SDL näkee terveyspalvelun tarjoajan, asiakkaan ja muut sidosryhmät tasavertaisina oppivina, luovina ja resursseja yhdistelevinä kumppaneina arvonluonnin prosessissa. Tästä seuraa, että uusien palvelujen innovointi on vuorovaikutteista ja mukautuu toimijoiden muutoksiin, mikä johtaa palvelujen vaihdon mahdollistumiseen ja toimivan hyvinvointipalveluekosysteemin syntyminen. (Ciasullo ym. 2017, 1 - 20.) Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa palveluekosysteemit ja arvonmuodostuminen kietoutuvat saumattomasti yhteen. Palveluekosysteemeissä arvoa tuotetaan eri toimijoiden yhteisinä ponnistuksina. (Vargo & Lusch, 2008.)

#### *Julkinen palvelulogiikka*

Julkinen palvelulogiikka (public service logic, PSL) (Osborne 2017, 225 - 231) on vastine epä-tarkoituksenmukaisiin tuotekeskeisiin julkisten palvelujen tarkastelun ja kehittämisen malleihin ja uusi näkökulma julkisten palvelujen järjestämiseen. Se on palvelu- ja asiakaskeskeisemmäksi muokattu versio Osbornen, Radnorin ja Nasin (2013, 135 - 158) aiemmin esittelemästä julkisten palvelujen palvelukeskeisestä lähestymistavasta, jossa painottuivat palvelujen erityispiirteet sekä kokonaisvaltainen ja systeeminen lähestymistapa palvelujen tarjoamisessa. Osborne ym. (2013, 135 - 158) kritisoivat tuotantolähtöisiä ja tehostamiseen pohjautuvia julkishallinnon johtamisen malleja ja julkisjohtamisen teoriaa tarkoitukseensa sopimattomina. Julkisjohtamisen teoria keskittyy organisaation sisäisiin prosesseihin, vaikka julkiset palvelut ovat nykyisin vuorovaikutteisia ja tapahtuvat organisaatioiden välillä. Lisäksi se nojaa teolliseen tuotekeskeiseen ajatteluun, mikä jättää huomiotta sen, että julkiset palvelut ovat nimensä mukaisesti palveluita.

PSL ottaa huomioon käyttäjän kokemusten ja odotusten keskeisen roolin julkisissa palveluissa (Osborne ym. 2013, 148). Osborne ym. esittävät, että omaksumalla julkisten palvelujen palvelukeskeisen lähestymistavan käyttäjä ja kuntalainen otetaan huomioon tärkeinä sidosryhminä ja heidän osallisuutensa prosessiin luo molemmille lisäarvoa. Osbornen ym. mukaan julkisten palvelujen tuottamisessa tulee huomioida nykyisen julkisjohtamisen keskeiset tarpeet, kuten organisaatioiden ja sektorien väliset yhteydet ja palveluverkko. (2013, 149, 135.)

Osborne ym. korostavat julkisten palvelujen, kuten terveydenhuollon ja koulutuksen, palveluluonnetta: Ne ovat ei-konkreettisia, prosessijohtoisia ja perustuvat palvelulupaukselle ja tästä syystä niitä tulisi tarkastella palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kautta. Terveydenhuolto, koulutus ja sosiaalityö ovat palveluita, vaikka ne sisältävätkin konkreettisia tuotteita, kuten terveysteknologiaa. (2013, 135 - 137.) Hallinnollisten prosessien kehittämiseen keskittyvä tuotekeskeinen malli ei ole pystynyt vastaamaan monitahoiseen ja sirpaleiseen julkisen sektorin johtamisen tarpeisiin (Osborne ym. 2013, 135 - 137; Osborne 2017, 225). Vaikka PSL korostaa logiikan palveluluonnetta, se pyrkii olemaan enemmän kuin SDL:n sivujuonne. PSL eroaa SDL:sta erityisesti siinä, että se huomioi julkisten palvelujen erityispiirteet. (Osborne 2017, 225 - 226).

PSL noudattelee SDL:n näkemyksiä arvon yhteisluonnista ja arvoehdotuksista (mm. Vargo & Lusch 2008, 5 -6; Vargo & Lusch 2016, 9 - 10). Vallalla ollut käsitys siitä, että julkiset palveluorganisaatiot luovat toiminnallaan arvoa asiakkaalle on Osbornen (2017, 229) mukaan vanhentunut. Osbornen (2017, 226 - 228) mukaan myös julkiset organisaatiot voivat tehdä arvoehdotuksia, mutta arvo muodostuu siitä miten asiakas tai kuntalainen reagoi arvoehdotukseen ja miten se vuorovaikuttaa hänen oman elämänsä kanssa. Arvo muodostuu, kun asiakas yhdistelee resursseja, kuten organisaation tarjoamaa palvelua oman elämäntilanteensa ja kokemustensa kanssa. PSL kääntää perinteisen arvonluonnin asetelman pääläelleen ja tarkastelee palvelua käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjä määrittää tarpeillaan, kyvyillään ja kokemuksillaan tarvitsemansa palvelun ja julkinen organisaatio toimii mahdollistajana sen saavuttamisessa. PSL tarjoaa tärkeän tuen ottamalla huomioon julkisten palvelujen erityispiirteet erityisesti arvon luonnissa: opettajan tekemän arvoehdotuksen, kuten opetuksen, jaetun tiedon tai luennon arvo opiskelijalle määräytyy siitä, miten tämä päättää hyödyntää jaettua resurssia. Samalla tavalla lääkäri voi tehdä arvoehdotuksia tarjoamalla hoitoja tai tietoa, mutta arvo muodostuu siitä miten potilas näihin arvoehdotuksiin reagoi. (Osborne 2017, 228.)

#### *Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka*

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic, CDL) korostaa asiakkaan aktiivista roolia ja tarkastelee liiketoimintaa asettamalla asiakkaan tarkastelun keskiöön. CDL huomioi asiakkaalle ominaisen logiikan eli asiakkaan elämän kokonaisuutena ja valintojen tekemisen osana elämän kompleksista kokonaisuutta. Huomion keskiössä on se miten palvelut väistämättä integroituvat asiakkaan elämään, jossa hän valitsee palveluja saavuttaakseen omat tavoitteensa. Heinosen ym. (2010, 531 - 548) mukaan SDL edustaa tarjoajalähtöistä logiikkaa (provider-dominant logic). CDL:ssa liiketoimintaa ohjaavat asiakkaan lähtökohdat, eivät tuotteet, palvelut, menot tai kasvu. Tärkeintä on palvelujen integroituminen käyttäjän todelliseen elämään, toimintaan ja kokemuksiin. CDL:ia noudattavan organisaation johtamistyylin ja strategisen toiminnan keskiössä ovat käyttäjät omassa kontekstissaan ja organisaatio

pyrkii syventämään asiakasymmärrystä palveluympäristöistä, joissa asiakas toimii. (Heinonen ym. 2010, 531 - 548.)

### 2.3 Arvon muodostuminen hyvinvointipalveluekosysteemissä

Kaartemo, Akaka ja Vargo (2017, 2 - 6) esittävät, että ekosysteemiajattelu auttaa ymmärtämään arvonluontia keskittymällä arvonluonnin monitahoisuuteen arvoketjun osien eroavaisuuksien tarkastelun sijasta. Ekosysteemiajatteluun nojaten arvonmuodostus ei ole lineaaristen vuorovaikutustapahtumien tulos vaan jatkuva prosessi, johon vaikuttavat ajan ja paikan lisäksi sosiaaliset ja kulturaaliset prosessit. Ekosysteemiajattelu korostaa tilannesidonnaisuuden vaikutusta arvon muodostumisessa. Kun toimijoita ohjaavat samantyylliset instituutiot, kuten yhteinen kulttuuri tai normit, arvonluonti vuorovaikutteisessa kohtaamisessa on todennäköisempää. Ymmärrys arvon yhteisluonnista on kehittymässä suuntaan, jossa tasavertaiset toimijat luovat arvoa resurssien ja palvelujen vaihtoon pohjautuvissa ekosysteemeissä, joita ohjaavat institutionaaliset järjestelyt (Vargo & Lusch 2016, 7). Arvonkehitys suuntautuu siis voimakkaasti vertais- ja alustalähtöisiin malleihin, joissa toimijoiden välinen arvonluonnin prosessi ei ole riippuvainen organisaatioiden arvoehdotuksista.

McCull-Kennedy ym. (2012, 382) määrittelevät arvon yhteiskehittämisen verkostoissa tapahtuneiden vuorovaikutusten ja resurssien jaon kautta saavutetuksi eduksi. Asiakkaat yhteisluovat arvoa integroimalla omia yksilöllisiä resurssejaan ja terveys- ja muista palveluista kuten terapiasta tai verkostoltaan ja läheisiltään saamiaan resursseja. Arvonluonnin prosessi tapahtuu kompleksisissa sosiaalisissa systeemeissä ja on siksi hyvin yksilöllinen. Arvonluonnin prosessin ymmärtäminen terveydenhuollon kontekstissa on tärkeää, koska sillä on yksilön terveyden lisäksi laajempia vaikutuksia kansallisella tasolla. (McCull-Kennedy ym. 2012, 371, 376.)

McCull-Kennedy ym. ovat tutkineet miten asiakkaat käytännössä kehittävät arvoa ja löytäneet kahdeksan arvon yhteisluonnin käytäntöä: yhteistyö ja tiedon vastaanottaminen, tiedon yhdistäminen, täydentävän tiedon ja vaihtoehtoisten hoitomuotojen käyttö, yhdessä oppiminen, toimintatapojen muuttaminen, vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, hoidon suunnitteluun osallistuminen sekä omien henkisten keinojen, kuten tunteiden, asenteiden ja järkeilyn käyttö (2012, 378).

Painopisteen siirtyessä kohti palvelukeskeisyyttä ja vuorovaikutuksen tasavertaistuessa myös arvon muodostuksen prosessit muuttuvat. Siirryttäessä tuotantopainotteisesta ja yrityskeskeisestä ajattelutavasta kohti asiakaskeisistä ajattelumallia arvon ei voida enää ajatella muodostuvan asiakkaan vastaanottamasta tuotteesta vaan arvo muodostuu yhteiskehittämällä. Asiakkaat eivät enää koe saavansa arvoa tuotteista ja suuntaus on tuote- ja yrityskeskeisestä näkökulmasta kohti personoituja asiakaskokemuksia. Asiakkaat tarvitsevat ja osaavat vaatia tuotteen sijasta ratkaisuja ja kokemuksia. Alusta- ja mainetalous ovat esimerkkejä asiakkaan

nopeasti kasvavasta vallasta ja valinnanvapaudesta sekä osallisuuden merkittävästä roolista arvontuoton prosessissa. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5 - 6.)

Frow:n ym. (2016, 24 - 39) mukaan hyvinvointipalveluekosysteemin tasoista erityisesti mikrotasolla tapahtuu arvon yhteisluontia. Mikrotasolla jaettava resurssi on usein tieto ja resurssien vaihdolla tarkoitetaan tiedon yhdistämistä. Mikrotasolla myös kolmannet osapuolet, kuten vapaaehtoistyöntekijät, vaikuttavat arvon muodostumiseen erityisesti tilanteissa, joissa potilas on haluton tai kykenemätön osallistumaan itse (Palumbo ym. 2017, 847 - 862). Mikrotasolla tärkeitä arvon yhteisluonnin tekijöitä ovat vuorovaikutussuhteet ja tiedonjako yksilöiden välillä sekä helppo pääsy potilastietoihin. Mesotasolla resurssien vaihdolla organisaatioiden välillä on suuri merkitys erityisesti terveyden ja hyvinvoinnin kontekstissa. Meso- ja makrotasolla korostuu resurssien tarkkailu ja käytössä olevien resurssien uudelleenohjailu esimerkiksi sairaalassa. Hyvinvointipalveluekosysteemissä tietoa jaetaan erityisesti meso- ja makrotasojen sisällä ja niiden välillä myös organisaation kehittämiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi, mikä puolestaan on osa arvon yhteisluontia, koska sillä voidaan parantaa hoidon tai järjestelmien laatua. (Beirão ym. 2017, 236 - 237, 234.)

Tarkasteltaessa arvon yhteisluontia palveluekosysteemissä on huomioitava asiakkaan ja palveluntarjoajan lisäksi kaikki sidosryhmät ja ekosysteemin tasot. Arvon yhteisluonti ekosysteemin tasojen välillä tarkoittaa terveyspalveluissa usein pääsyä tietoon, tiedon jakamista ja sen yhdistelyä esimerkiksi ekosysteemin eri tasoilla sijaitsevien organisaatioiden, ammattilaisten ja potilaan välillä. Resurssien jako on jatkuvaa ja samanaikaista. Esimerkki arvon yhteistuottamisesta on potilastietojärjestelmästä saadun tiedon jakaminen toisille ammattilaisille. Jaetusta tiedosta muodostuu uutta tietoa, mikä puolestaan tuottaa arvoa hoitoa saavalle potilaalle. (Beirão ym. 2017, 230, 227-249.) Nopea tiedonsaanti esimerkiksi ensihoitotilanteessa on merkittävä molemmille osapuolille arvoa tuottava tekijä. Esimerkiksi potilastietojärjestelmään syötetty uusi tieto, jaettu resurssi, muokkaa olemassa olevaa resurssia ja sen roolia arvon yhteisluonnissa. Potilas puolestaan jakaa oman resurssinsa, kuten tiedon tapahtumista tai omasta terveydentilastaan hoitohenkilökunnan käyttöön. Kaiken tämän tiedon jakamisen ja yhdistelyn seurauksena syntyvä uusi resurssi on esimerkki arvon yhteisluonnista, jonka lopputuloksena on kaikkia osapuolia hyödyttävää arvoa.

Arvon luomisen ja arvon yhteiskehittämisen dynamiikassa on eroja kaupallisissa ja julkisissa palveluissa. Julkisissa palveluissa arvonluonnin osapuolilla voi olla hyvinkin erilaiset käsitykset onnistuneesta palvelusta. Esimerkiksi sosiaalityöntekijän ja perheen tai opettajan ja oppilaan näkökulmat yhteisessä arvonluonnin prosessissa voivat poiketa merkittävästi toisistaan. (Osborne 2017, 226.) Lisäksi monet julkisten palvelujen käyttäjät käyttävät samanaikaisesti monia palveluita, mikä mutkistaa arvon yhteisluonnin prosessia ja arvo muodostuu monimutkaisissa verkostoissa (Osborne 2017, 226). Tältä osin PSL noudattelee SDL:n ajatusta

ekosysteemeistä, joissa arvon yhteisluonti tapahtuu monitasoisissa verkostoissa (mm. Vargo & Lusch 2008, 5 -6).

#### *Arvon yhteiskehittämisen suunnitteluviitekehys*

Frow ja Payne (2011, 223 - 240) huomauttavat, että arvoehdotus ja sidosrymänäkökulma ovat jääneet suhteellisen vähälle huomiolle palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Frow:n ja Paynen mukaan arvoehdotukset ovat avainroolissa, kun yhteiskeitetään arvoa sidosryhmien välillä. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka tukee arvoehdotusten kokonaisvaltaista käyttöä ja auttaa organisaatioita näkemään arvoehdotukset verkostossa uudella tavalla. Arvoehdotusten kehittyminen sidosryhmien verkostossa luo arvon yhteiskehittämisen mahdollisuuksia ja vakauttaa verkoston sisäisiä suhteita. Frow ja Payne ehdottavat arvon yhteiskehittämisen tarkastelua suunnitteluviitekehyksessä, jossa viisivaiheisessa prosessista yhdistetään sidosryhmät ja arvon yhteiskehittäminen ja jonka tavoitteena on luoda sellaiset yhteiskehittyvät arvoehdotukset, jotka auttavat arvojen suuntaamisessa. Suunnitteluviitekehysten vaiheet ovat:

1. Tunnista sidosryhmät
2. Määritä pääarvot
3. Mahdollista keskustelu ja tiedon jakaminen
4. Tunnista arvon yhteiskehittämisen mahdollisuudet
5. Yhteiskeitä sidosryhmien arvoehdotukset

Askeleet ovat päällekkäisiä ja iteratiivisia ja vaikuttavat toisiinsa. Prosessissa on tärkeää olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa tärkeimpiin sidosryhmiin, hyödyntää palautetta, oppia ja muokautua. Tämä vaatii kykyä työskennellä avoimessa ja luottavaisessa yhteistyössä ulkoisen sidosryhmän kanssa. Jatkuva avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on avain onnistuneisiin arvoehdotuksiin, sillä sidosryhmien tarpeet muuttuvat ja eroavat toisistaan. Sidoryhmien tunnistamisessa on tärkeää huomioida kaikki mahdolliset sidosryhmät sekä se, että osa toimijoista edustaa useaa sidosryhmää. Pääarvoilla tarkoitetaan niitä organisaation tärkeimpiä arvoja, joista tehdään arvoehdotuksia ja jotka saattavat olla ristiriidassa voiton maksimoinnin kanssa. Yhteiskehittämisen mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta niihin voidaan tehokkaasti tarttua. On myös tärkeää tunnistaa eri toimijoiden ja sidosryhmien vaihteleva aktiivisuus yhteiskehittämisessä. (Frow & Payne 2011, 223 - 235.) Terveysthuollon kontekstissa asiakkailla on arvonluonnissa erilaisia rooleja. Osa asiakkaista on tosia aktiivisempia ja osa hyväksyy ammattilaisilta tietoa mukautuvammin. Toiset asiakkaat kokevat roolinsa yhteisluojina vahvempina ja kokevat tekevänsä yhteistyötä ammattilaisen kanssa oman terveytensä hoitamisessa. (McColl-Kennedy ym. 2012, 379 - 382.)

### *Monitoimijainen arvon yhteisluominen*

Reypens, Lievens ja Blazevic (2016, 40 - 50) erottavat monitoimijaisessa arvon yhteisluonnissa (multi-stakeholder co-creation) kaksi erillistä tasoa: Verkostotason ja sidosryhmätason. Sidoryhmit muodostavat eräänlaisen arvotilan (value space), jossa jokaisen toimijan sijoittuminen määräytyy tämän tavoitteiden perusteella. Kaikilla arvotilan sidoryhmillä on omat päämäärät, tavoitteet, motiivit ja odotukset ja ne painottavat prosessissa eri asioita. Sidoryhmien osallistuessa yhteiseen arvonluontiin muodostuu potentiaalista arvoa, jonka hyödyt ovat kaikille osallistuneille sidoryhmille erilaiset.

Verkosto- ja sidoryhmätason toimijoiden jatkuva vuorovaikutus muodostaa itseään ruokkivan kehän, johon sidoryhmit tarjoavat resursseja. Jaettu resurssi voi olla kokemusta ja ammattitaitoa, välineitä tai suhteita. Arvon yhteisluonti edellyttää koordinaatiota, neuvottelutaitoja ja kompromisseja. Koordinaatio on erityisen tärkeää verkostoissa, joissa on paljon sidoryhmiä. Koordinointi tarkoittaa suunnittelua ja seurantaa, tiedon jakamista ja eri sidoryhmien tarpeiden hallintaa. Sidoryhmien välinen osallistava keskustelu sekä odotusten ja tarpeiden jakaminen mahdollistavat arvon yhteisluonnin verkostotasolla. Koordinaation, neuvottelun ja kompromissien muodostaman arvon yhteisluonnin prosessin kautta puolestaan muodostuu innovaatiota, tietoa ja vuorovaikutuksellisia lopputuloksia. (Reypens ym. 2016, 40 - 50.)

Toimivan arvon yhteisluonnin kehän on oltava tasapainossa, jotta arvon yhteisluontia voi tapahtua. Kaikkien sidoryhmien on siis aktiivisesti tarjottava resurssejaan yhteisen arvonluonnin prosessin käyttöön. Arvon yhteisluonti monisidosryhmäkontekstissa vaatii diversiteettiä, mutta toisistaan poikkeavien sidoryhmien suuri määrä rajoittaa yhteisen arvonluonnin mahdollisuuksia. Mikäli arvoehdotukset eivät kohtaa, arvon yhteisluonti monisidosryhmäisessä verkostossa ei toteudu. Tasapainon järkkyyessä tuloksena voi olla arvon tuhoutuminen. Sidoryhmien määrä ja erilaiset toimintatavat rajoittavat arvon yhteisluonnin mahdollisuuksia. Kun sidoryhmiä on paljon, kaikkien osapuolien tarpeiden huomioiminen, kompromissiin pääseminen, konsultointi ja sopivien yhteistyökumppanien löytäminen muodostavat haasteita. Sidoryhmien ollessa tasa-arvoisia ja päätöksentekovallan puuttuessa tuloksiin pääseminen vaikeutuu. Myös sidoryhmien erilaiset työskentely- ja toimintatavat vaikeuttavat keskustelua ja koordinaatiota. Sidoryhmien toisistaan poikkeavat päämäärät puolestaan haittaavat vuorovaikutusta ja synergioiden löytämistä. (Reypens ym. 2016, 40 - 50.)

Monisidosryhmäkontekstissa arvoa muodostuu kolmella tasolla: Innovaatioiden, tiedon ja vuorovaikutuksellisella tasolla. Verkostotasolla merkittäviä arvon yhteisluonnin tuloksia ovat mm. erilaiset konkreettiset järjestelmät, jotka puolestaan mahdollistavat arvon yhteisluonnin yksilöiden välillä sidoryhmätasolla. Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kontekstissa verkostotasolla tapahtuva tutkimus ja innovaatiot puolestaan tuottavat parempaa hoitoa sidoryhmätasolle. Tiedon yhteisluonti tuottaa niin teknologista kuin johtamiseen ja markkinoihinkin liittyvää

tietoa. Yhteisesti luodun tiedon avulla voidaan näin ollen parantaa toimintaa strategiselta tasolta potilaan kohtaamiseen asti. Jotta sidosryhmätasoa voisi hyötyä verkostotason arvon yhteisluonnista, sidosryhmätasolla tarvitaan yhteinen päämäärä, jotta sidosryhmät säilyttävät motivaationsa yhteiseen arvonluontiin. Vuorovaikutustasolla arvon yhteisluominen verkostossa on itseisarvo: vuorovaikutussuhteiden muodostuminen tuottaa arvoa verkoston jäsenille mahdollistamalla oman aseman parantumisen verkostossa ja lisäämällä kontaktien määrää. (Reypens ym. 2016, 40 - 50.)

## 2.4 Julkisten palvelujen monitoimijainen yhteiskehittäminen

Siirtyminen kohti palvelukeskeistä liiketoimintamallia näkyy myös julkisella sektorilla. Julkisten palvelujen kehittämiseltä vaaditaan nyt luovuutta ja kestävyyttä ja painopisteen tulee olla yhteiskehittämisen avulla luoduissa ratkaisuissa. Ihmiskeskeisellä lähestymistavalla julkisia palveluja pystytään muuttamaan radikaalistikin. Palvelua ei enää nähdä suunnitteluprosessin lopputuotteena vaan laajemman muutoksen osana. Organisaation, henkilöstön ja käyttäjät yhdistävä yhteistuottaminen on suunnittelun elintärkeä osa. Kuntalaiset ovat yhteiskehittämisessä aktiivisessa roolissa, eivät ainoastaan kutsuttuina vierailijoina muutosprosessissa. Näkökulman muutos holhoavasta ylhäältä alas ohjautuvasta mallista asiakaskeskeiseen ja yhteiskehittämistä hyödyntävään tapaan vaatii siis täyden suunnanmuutoksen osallistamisen ja asiakkaan valtaistamisen toteutumiseksi. (Sangiorgi 2011, 29 - 40.)

Palumbon ym. (2017, 847 - 862) mukaan siirtyminen palvelukeskeisestä mallista kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa mahdollistaa sekä rakenteelliset että asenteelliset muutokset terveys- ja hyvinvointipalveluissa. Siirtyminen asiakkaita valtaistavaan ajattelumalliin onkin parantanut palvelun laatua. Asiakkaat vaativat läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan lisää esimerkiksi lääkärin ja potilaan yhteistyötä sekä potilaan ymmärrystä ja toimintamahdollisuuksia omaan tilanteeseensa liittyen (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8). Asiakas luo palvelulle arvon käyttämällä sitä. Näin ollen myös palvelujen kehittämisen tulisi suuntautua asiakkaasta organisaatioon. Kuntalaisten tulisi siis olla innovaation käynnistäjiä ja julkisen organisaation, kuten kunnan, tämän prosessin mahdollistajia. (Osborne 2017, 226 - 227.) Julkisella sektorilla yhteis-suunnitteluun tulisi kytkeä mukaan muutoksen avainhenkilöitä organisaation ylemmiltä tasoilta, jotta käyttöönotto voisi onnistua ja innovaatio skaalautua (Jäppinen & Sorsimo 2014, 86, 90).

### 2.4.1 Kohti käyttäjälähtöistä kehittämistä

Suomessa kunnat tuottavat kaksi kolmasosaa julkisista palveluista (Jäppinen 2011, 19). Kunnallisen palveluntuotannon perustana on 1960- ja -70-lukujen viranomaiskeskeinen lainsäädäntö, joka painottui viranomaisten toimivallan ja velvollisuuksien määrittelyyn. 1980-luvulla uusi julkisjohtamisen suuntaus toi kuntiin liiketaloudellista ajattelua ja muutti kuntien roolia palvelukunniksi, joissa vaikuttivat johtamisen ja markkinamekanismien lainalaisuudet.

Yksityiseltä sektorilta saapunut hallintomalli toi kuntiin tehokkuusajattelun. Myös yksilön vallinnan korostuminen oli tärkeä elementti uudessa suuntauksessa ja kuntalaisista alettiin puhua asiakkaina. Kuntalaisen sijasta kehittämisen keskiössä oli kuitenkin tehokkuus. Vuonna 2005 käynnistyi kunta- ja palvelurakennemuutos. Uudessa hallintatavassa kuntien tehtävä on siirtymässä palvelujen tuottajasta niiden järjestäjäksi ja kuntien toimintatavat sopimus pohjaisemmiksi, verkostomaisemmiksi ja kehittämisorientoituneemmiksi. (Jäppinen 2011, 19.)

Suomessa kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien, hyvinvoinnin ja läpinäkyvyyden lisääminen on ollut tavoitteena hallitusohjelmassa vuodesta 1995. Sisäministeriön kansalaisten osallisuusohjelmassa vuodelta 2002 osallisuus on jaettu neljään kategoriaan: Tiedon saamiseen ja tuottamiseen, vuorovaikutukseen asukkaiden ja julkisen organisaation välillä aluekehityksessä ja osallistumiseen oman alueen kehitykseen. Uudessa yhteiskehittämisen mallissa yhteistyö nähdään aktiivisena prosessina organisaation ja ihmisten välillä. Tässä yhteistyöprosessissa palvelun tarjoaja ja käyttäjä nähdään tasavertaisina. (Jäppinen 2015, 710.)

Kunnissa käyttäjälähtöisyys on lisääntynyt ja kuntalaisen rooli muuttunut aktiivisemmaksi. Kuntalaisten osallisuuden lisääminen päätöksenteossa on vähentänyt perinteisten kanavien käyttöä, kuten luottamushenkilön kautta tehtäviä aloitteita uusien innovatiivisten ja vuorovaikutteisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä. Käyttäjien kuulemisen ja konsultoinnin tilalle on tullut innovatiivisia ja osallistavia, palvelumuotoilun prosesseihin pohjautuvia yhteiskehittämiseen pohjautuvia käyttäjälähtöisiä menetelmiä. (Jäppinen 2011, 96 - 99, 112; Jäppinen 2015, 708.) Sellaiset monitoimijaset kehittämisprosessit kuin julkisten palvelujen kehittäminen ja organisaation sisäiset kehitysprosessit tarvitsevat onnistuakseen avoimen alustan, joka mahdollistaa ihmisten kohtaamisen, vuorovaikutuksen ja sidosryhmien osallistumisen (Hakio, Mattelmäki & Jyrämä 2015, 56 - 57).

#### *Julkisten palvelujen erityispiirteet*

Julkiset palvelut eroavat kaupallisista palveluista tiettyjen erityispiirteiden vuoksi, jotka on otettava huomioon palveluja kehitettäessä. Julkisella sektorilla on esimerkiksi tiettyjä perustehtäviä, joista se vastaa. Kuntasektorin tavoitteena on tarjota palveluja, jotka edistävät kuntalaisten hyvinvointia. (Jäppinen 2011, 70.) Julkisten ja kaupallisten toimijoiden tavoitteet saattavat siis poiketa toisistaan radikaalistikin. Asiakassuhteiden säilyttäminen ja asiakkaan palaaminen palvelun piiriin on usein kaupallisen toiminnan tavoitteena ja kannattavuuden ehtona. Julkisissa sosiaali- ja terveystaloudissa asiakkaan sitouttamisen sijasta tavoitteena onkin usein asian hoituminen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Osborne 2017, 226 - 227.) Julkisissa palveluissa asiakkaan palaaminen palveluun saattaa olla osoitus palvelutapahtuman epäonnistumisesta esimerkiksi potilaan palatessa lääkärin vastaanotolle saman vaivan kanssa, opettajan joutuessa toistamaan opettamaansa tai sosiaalityöntekijän asiakassuhteiden pitkittyessä ilman asiakkaan merkittävää edistymistä. Eräs tärkeä erityispiirre on

myös se, että osa julkisten palvelujen käyttäjistä käyttää palvelua vastentahtoisesti tai on pakotettu sen käyttöön. Vankilat, sairaaloiden suljetut osastot ja jotkin sosiaalihuollon palvelut ovat esimerkkejä tällaisista palveluista. Julkisilla palveluilla on usein useita loppukäyttäjiä, joilla on toisinaan toisistaan poikkeava näkemys onnistuneesta lopputuloksesta. Perhe ja sosiaalityöntekijä voivat esimerkiksi kokea tapaamisista muodostuneen arvon eri tavoin.

Palveluympäristöinä terveys- ja hyvinvointipalveluilla on erityispiirteitä muihin palvelusektoreihin nähden. Terveys- ja hyvinvointiorganisaatiot ovat tyypillisesti hierarkisia ja kompleksisia sosio-teknisiä järjestelmiä, joiden sisällä toimii hierarkisia tiimejä. Niillä on selkeästi rajattu toiminta-alue ja ne ovat usein haavoittuvia ja riippuvaisia asiakkaistaan. (Robert & Macdonald 2017, 118.) Julkisen palvelun käyttäjä on usein kaksoisroolissa: Kuntalaisena ja palvelun käyttäjänä. Kuntalaisen intressi palvelujen kehittämiseen voi poiketa siitä miten hän kokee yksittäisen palvelun asiakkaan roolissa. (Osborne 2017, 226 - 227.) Julkista sektoria pidetään jähmeänä ja byrokraattisena ja tarkan lakisäateisyytensä vuoksi haastavana kenttänä muotoilijalle (Jäppinen 2011, 75; Keinonen, Vaajakallio & Honkonen 2013, 130).

#### *Tilan tarjoamat mahdollisuudet*

Tila-käsitteelle ei ole selkeää määritelmää. Tilaa on kuitenkin totuttu tarkastelemaan rakennettuna tai luonnollisena aineellisena ympäristönä ja tilasta puhuttaessa viitataan usein sen konkreettisiin elementteihin. Aineellisen ilmenemismuodon lisäksi tilalla on alettu nähdä muitakin ominaisuuksia. Tilan eroavaisella olemuksella tarkoitetaan erilaisten tilojen konkreettisia ja aineettomia puolia, jotka vaikuttavat sosiaalisiin prosesseihin ja ihmisten elämään. Sosiaalisella tilallisuudella puolestaan viitataan tilojen vaikutukseen sosiaalisten käytäntöjen muodostumisessa. Aineellisella ympäristöllä, kuten rakennuksilla on myös symbolisia merkityksiä. Ihmiset liittävät tiloihin merkityksiä, jotka voivat ajan myötä muuttua. Tilojen olemassaolon voidaan ajatella sosiaalisesta näkökulmasta alkavan vasta kun niitä käytetään. (Simonsen 1996, 495 - 503.) Fyysistä tilaa ja tilassa tapahtuvia sosiaalisia prosesseja ei siis voi erottaa toisistaan.

#### *Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ideaalimalli*

Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ideaalimallin perusta on käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen. Mallissa vuorovaikutus päättäjien ja kuntalaisten välillä on jatkuvaa, kiinteää ja laajaa. Kunta toimii verkostokoordinaattorina ja luopuu perinteisestä asiantuntijakeskeisestä lähestymistavasta. Tällaisessa avoimen innovaatiotoiminnan mallissa kunta proaktiivisesti selvittää kuntalaisten tarpeita ja ideoita hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. (Jäppinen 2011, 158.) Käyttäjälähtöisten innovaatiotoiminnan mallissa ideointi käynnistetään asiakasymmärryksen pohjalta ja siihen osallistetaan kuntalaisten lisäksi myös muita sidosryhmiä. Käyttäjälähtöinen malli toimii verkoston tavoin. Verkostossa palvelujen käyttö ja tuottaminen liittyvät, nivoutuvat toisiinsa ja luovat uusia mahdollisuuksia. Syntynyt yhteinen tieto toimii

muutoksen perustana ja synnyttää oppimistilanteita, jotka kartuttavat verkoston tietoja. Synnytynyt yhteinen tieto ja oppimiskokemus sitouttavat kehittämiseen osallistuneet sidosryhmät palveluihin. Malli tuo kuntalaiset palvelutuotannon keskiöön ja parantaa samalla palvelujen tuottavuutta ja laatua. Käyttäjälähtöisyys sitouttaa sekä henkilöstöä että käyttäjiä palveluun. Käyttäjälähtöisyys ja poikkisektoriaalisuus sekä palvelumuotoilun hyödyntäminen uudistavat palvelutoimintaa, lisäävät kunnan kilpailukykyä, laatua ja tuottavuutta ja nopeuttavat kunnan mahdollisuuksia reagoida kuntalaisten tarpeisiin. (Jäppinen 2011, 160 - 161.)

#### 2.4.2 Yhteiskehittäminen terveys- ja hyvinvointipalveluissa

Palvelukeskeisen lähestymistavan näkökulmasta yhteistuottaminen (coproduction) on erottamaton osa julkisia palveluja. Tarkasteltaessa julkisjohtamista palvelukeskeisestä näkökulmasta yhteistuottaminen on vaikuttavan palvelutarjonnan ytimessä. Yhteistuottamisella on merkittävä rooli sellaisten yhteiskunnallisten päämäärien kuin kuntalaisten osallisuuden saavuttamisessa. (Osborne ym. 2013, 145.) Osbornen (2017, 225) mukaan yhteistuottamisen taustalla vaikuttaa kuitenkin tuotekeskeinen käsitys ja julkisten palvelujen innovointi noudattaa vielä vahvasti tuotekeskeistä logiikkaa. Ciasullon ym. (2017, 4) mukaan terveys- ja hyvinvointipalvelujen innovoinnissa tuotekeskeinen logiikka näkyy mm. siinä, että uudet innovaatiot ovat usein tehokkuutta lisääviä laitteita tai välineitä. Niinpä julkiset palvelut mielletään ammattilaisten tuottamiksi tuotteiksi, jotka asiakkaat melko passiivisesti kuluttavat. Myös terveydenhuollon palvelut on totuttu näkemään yksisuuntaisina prosesseina, joissa passiivinen asiakas ottaa hoitoa vastaan sitä tarjoavalta taholta (Bergeson & Dean 2006; 2848 - 2851).

Siinä missä yhteistuottamisessa aktiivinen rooli on ammattilaisilla yhteiskehittäminen (co-creation) taas viittaa dynaamiseen ja vuorovaikutteiseen yhteyteen, jossa arvonaluonti tapahtuu. Siirtymistä tuotanto- ja organisaatiolähtöisestä ajattelusta kohti arvonaluontia on nähtävissä. (Osborne ym. 2013, 147; Osborne 2017, 226 - 228.) Terveys- ja hyvinvointipalvelut ovat mukana samassa paradigman muutoksessa tuotekeskeisestä asiakkaan ja organisaation erottavasta näkökulmasta kohti avoimempaa mallia, jossa kansalaiset nähdään aktiivisina oman hyvinvointinsa yhteiskehittäjiä ja joka keskittyy asiakkaan odotusten ja erityistarpeiden ympärille. Asiakas- tai potilaskeskeinen lähestymistapa tarkastelee potilasta aktiivisempana myötävaikuttajana omaan terveyteensä liittyvissä asioissa. (Bergeson & Dean 2006; 2848 - 2851; Frow ym. 2016, 25; Freire & Sangiorgi 2010, 1 - 11.) Esimerkiksi Yhdistyneissä kansakunnissa perinteinen terveydenhoitomalli luotiin sotien jälkeen akuuttien sairauksien ja infektioiden hoitoon. Perinteisessä mallissa potilas tulee asiantuntijan luo vaivan kanssa ja saa siihen asiantuntijan valitseman hoidon. Terveys- ja hyvinvointipalveluiden konteksti on muuttunut väestön terveydellisten haasteiden kallistuessa kompleksisiksi, demografisten ja elintapa- sekä pitkäaikais-sairauksien puoleen. Potilaat tarvitsevat nyt pitkäaikaista tukea kroonisten vaivojensa kanssa selviytymiseen. (Freire & Sangiorgi 2010, 1 - 11.)

Mm. Frow ym. (2016, 24 - 39) sekä Vargo ja Lusch (2011, 181 - 187) ovat omaksuneet näkemysten kaikkien osapuolien merkittävästä roolista yhteiskehittäjinä. Terveystieteiden kontekstissa tämä tarkoittaa siirtymistä perinteisestä asiantuntija-potilas-asetelmasta potilaskeskiseen lähestymistapaan, jossa kaikilla sidosryhmillä, kuten potilaalla, tämän läheisillä ja terveyspalvelun tarjoajalla on aktiivinen rooli yhteiskehittäjinä. Yhteiskehittäminen kuvaa sitä resurssien yhdistämistä, jota palveluekosysteemissä jatkuvasti tapahtuu toimijoiden välillä (Frow ym. 2016, 24). Terveys- ja hyvinvointipalvelujen kontekstissa palvelun laadun parantamiseen tähtäävien yhteissuunnittelun (co-design) menetelmien kohtaaminen perinteisen tilastoihin ja tutkimustuloksiin nojaavan kehittämistyylin kanssa ei kuitenkaan ole ongelmallista (Robert & Macdonald 2017, 117). Jäykkään asiantuntija-asiakas-jaotteluun tottuneesta ammattilaisesta muutos kohti tasavertaista arvon yhteisluomista voi tuntua haastavalta (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8).

#### *Yhteiskehittämisen käytännöt hyvinvointipalveluekosysteemissä*

Yhteiskehittämisen käytännöiksi (co-creation practices) kutsutaan tilanteita, joihin toimijat osallistuvat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa toimijoiden tarjotessa resurssejaan toistensa käyttöön (Frow ym. 2016, 24, 26). Kun resursseja jaetaan, syntyy myös uusia resursseja. Myös toimijoiden väliset riippuvuussuhteet muuttuvat, kun tietoa vaihdetaan yhteiskehittämisen alustoilla. Frow ym. pyrkivät osoittamaan, että yhteiskehittämisen käytännöllä on merkittävä rooli palveluekosysteemin muotoutumisessa.

Resurssien jakaminen ja yhteiskehittämisen käytännöt vaikuttavat muuttuvaan ekosysteemiin, mikä puolestaan muokkaa toimijoiden ja resurssien välisiä suhteita (Frow ym. 2016, 24). Esimerkki yhteiskehittämisen käytännöistä on lääkärin ja potilaan välinen keskustelu uudesta hoitomuodosta. Esimerkissä jaettu resurssi on tieto. Potilaan jakaessa saamaansa tietoa eteenpäin esimerkiksi verkkofoorumille hän toteuttaa sosiaalisen pääoman jakamista ja vuorovaikutussuhteiden vahvistamista, jotka ovat yhteiskehittämisen käytäntöjä. Jakamalla resurssiaan hän muokkaa ekosysteemiä. Muutos ekosysteemissä puolestaan saa verkkokeskusteluun osallistuneen kolmannen toimijan muuttamaan toimintaansa ja esimerkiksi hakeutumaan vuorovaikutukseen toisen ammattilaisen kanssa. Ekosysteemin mesotasolla sellaiset käytännöt kuin sairaalan toimintatavat potilaan osallistamisessa, läheteiden tekeminen ja uusien hoitomuotojen omaksuminen edustavat käytäntöjä, joilla on vaikutus potilaan mahdollisuuksiin osallistua yhteiskehittämiseen. (Frow ym. 2016, 24 - 39.)

Frow:n ym. (2016, 25) kahdeksan yhteiskehittämisen käytännön typologia pyrkii kuvaamaan miten yhteiskehittämisen käytännöt muokkaavat ekosysteemiä. Jokaisella yhteiskehittämisen käytännöllä on erityinen vaikutus ekosysteemiin ja jokaisella käytännöllä on mahdollisuus olla tärkeässä roolissa ekosysteemin muokkaamisessa. Vaikutus ekosysteemiin voi olla hyödyttävä

tai haittaava. Taulukossa 1 esitellään kahdeksan yhteiskehittämisen käytäntöä ja esimerkkejä niiden vaikutuksista ekosysteemiin.

Yhteiskehittämisen käytäntö	Esimerkki / kuvaus
1. Sosiaalista pääomaa tarjoavat käytännöt	Potilaan osallistuminen omaa terveydentilaa koskeviin foorumeihin; hoitaja, joka määrittelee hoidon kiireellisyyden
2. Käytännöt, jotka tarjoavat ekosysteemille yhteisen kielen, symbolit ja tarinat	Tarinat onnistuneista ja epäonnistuneista palveluntarjoajista; pyörätuoli-symboli viestimässä liikuntarajoitteesta
3. Mielen malleja muokkaavat käytännöt	Potilas/asiakaskeskeiset käytännöt muokkaavat potilaan ja henkilökunnan rooleja hoidon suunnittelussa; Potilaan ja läheisten osallistaminen hoidon suunnitteluun
4. Konkreettiset rakenteet ja instituutiot, jotka muodostavat kontekstin ja ohjaavat käytäntöjä	Sairaalan fyysisten tilojen suunnittelu, joka rajaa tai mahdollistaa potilaan ja läheisten osallistumista; lähetekäytännöt
5. Arvoehdotuksia muokkaavat ja uusia innoittavat käytännöt	Uusien vaihtoehtoisten hoitotapojen löytyminen; omaisten ja hoitohenkilökunnan tietoresurssien yhdistäminen
6. Käytännöt, jotka vaikuttavat ekosysteemin resursseihin pääsyyn	Tiedon jakaminen uudesta lääkkeestä tai hoitomuodosta; lähetekäytännöt, jotka rajaavat potilaan hoitoon pääsyä
7. Käytännöt, jotka muokkaavat uusia vuorovaikutussuhteita luoden kokemusperäisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia	Verkkofoorumit, joissa potilas muodostaa suhteita ja jakaa tietoa; haitallisen tiedon jako; tiedonjako ammattilaisten kesken
8. Tarkoituksellisesti tuhoisat (co-destructive) käytännöt, jotka luovat ekosysteemiin epätasapainoa	Työntekijöiden lakko tai heikosti hoidettu lääke- ja välinehuolto sairaalassa; verkkofoorumeilla jaettu väärä tieto

Taulukko 1: Yhteiskehittämisen käytäntöjen typologia. Mukailtu lähteestä Frow ym. 2016

Yhteiskehittämisen käytäntöjä ovat sellaista sosiaalista pääomaa tarjoavat käytännöt kuin verkkofoorumit, joissa potilas voi jakaa ja saada sairauttaan koskevaa tietoa tai vastaanottovirkailija, joka toteaa potilaan tarvitsevan kiireellistä hoitoa ja konsultoi lääkäriä. Käytännöt, jotka tarjoavat ekosysteemille yhteisen kielen, tarinat ja symbolit mahdollistavat vuorovaikutuksen rakentumisen. Asiakkaan istuttaminen pyörätuoliin korostaa tämän avun tarvetta. Hoidon laatua käsittelevillä jaetuilla tarinoilla voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus ekosysteemin toimijoihin, kuten palveluntarjoajiin. Mielen malleja muokkaavat käytännöt vaikuttavat potilaan, läheisten ja hoitohenkilökunnan rooleihin esimerkiksi silloin, kun

omaksutaan potilaskeskeinen lähestymistapa. Huonokuntoisen potilaan asettaminen aktiiviseen rooliin tai omaisten roolin vähättely ovat esimerkkejä tämän käytännön negatiivisista variaatioista. Konkreettiset rakenteet ja instituutiot ohjaavat käytäntöjä. Esimerkiksi sairaalan fyysiset puitteet tai lähetekäytännöt, jotka rajaavat tai mahdollistavat potilaan ja tämän läheisten osallistumista ovat esimerkkejä konkreettisista käytännöistä. Arvoehdotuksia muokkaavia ja uusia arvoehdotuksia innoittavia käytäntöjä ovat esimerkiksi vaihtoehtoisten hoitotapojen tarjoaminen tai omaisten ja hoitohenkilökunnan tietoresurssien yhdistäminen. On myös käytäntöjä, jotka vaikuttavat ekosysteemin resursseihin pääsyyn. Esimerkiksi tiedottaminen uudesta lääkkeestä tai hoitomuodosta ja potilaan ohjaaminen vain valituille ammattilaisille tai erityisaloille ovat tällaisia käytäntöjä. Käytännöt, jotka muokkaavat uusia vuorovaikutussuhteita luoden kokemusperäisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia ovat mm. ammattilaisten tai potilaiden verkkofoorumit, joilla jaetaan tietoa. Tarkoituksellisesti tuhoisilla (co-destructive) käytännöillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka luovat ekosysteemiin epätasapainoa. Esimerkiksi työnseisaus tai heikosti hoidettu lääke- ja välinehuolto, joka vaikeuttaa potilaan hoidon saantia ovat tuhoisia käytäntöjä. (Frow ym. 2016, 24 - 39.)

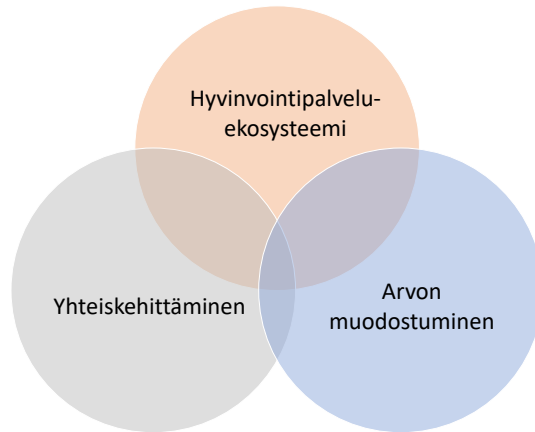
#### *Yhteiskehittäminen tuottaa arvoa kaikille sidosryhmille*

Yhteiskehittämisen tulisi mahdollistaa kaikkien sidosryhmien osallistuminen muotoiluprosessiin. Palvelumuotoilussa painottuu yhteiskehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävänä tilanteena, jossa fasilitaattorilla on merkittävä rooli osallistujien tasavertaisten osallistumismahdollisuuksien mahdollistajana. (Stickdorn & Schneider 2017, 198 - 199.) Yhteiskehittämällä kehitetyt palvelut ovat asiakaskeskeisiä ja lisäävät asiakkaan kiinnittymistä palveluntarjoajaan. Asiakkaan lisäksi yhteiskehittämiseen on tärkeää osallistaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä. (Stickdorn 2017, 38 - 39.) Asiakkaat ovat valmiita käyttämään resurssejaan ja tarjoamaan esimerkiksi tietoa saadakseen palvelulta parempia tuloksia. Kun asiakas osallistuu yhteiskehittämiseen, hän investoi tulokseen ja myös kiinnittyy brändiin tai organisaatioon vahvemmin. (Polaine ym. 2013, 82.) Asiakas- ja infotilaisuudet tai pienet muutokset organisaation toimintatavassa eivät täytä yhteiskehittämisen vaatimuksia. Yhteiskehittäminen vaatii perustavanlaatuista muutosta kohti yksilöllistä personoitua asiakaskokemusta, joka mahdollistaa valinnanvapauden ja dialogin ja jossa jokainen asiakas henkilökohtaisesti valitsee miten vuorovaikuttaa organisaation kanssa. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 10.)

#### 2.5 Tietoperustan synteesi

Palumbon ym. (2017, 847 - 862) mukaan asiakkaan osallistaminen, valtaistaminen ja potilaskeskeinen toimintatapa mahdollistavat yhteiskehittämisen hyvinvointipalveluekosysteemissä. Ekosysteemiajattelu, arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen nivoutuvat saumattomasti yhteen, sillä ekosysteemi säilyttää dynaamisuuksensa vain jatkuvan arvon yhteistuoton kautta, mikä puolestaan vaatii asiakkaan osallistamista eli yhteiskehittämistä. Tämä

hyvinvointipalveluekosysteemin, arvon muodostumisen ja yhteiskehittämisen toisiinsa vaikuttava, toisiaan sivuava ja osittain päällekkäinen yhdistelmä toimii tämän kehittämistehtävän tietoperustana. Tietoperustan keskeiset osatekijät on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Kehittämistyötä ohjaavan tietoperustan keskeiset osatekijät

Julkisen sektorin palveluluonteesta huolimatta kehittäminen noudattelee edelleen useilta osin tuotantokeskeistä logiikkaa ja monen organisaation rakenne on siilomainen, mikä vaikeuttaa asiakaskeskeisten toimintatapojen toteuttamista. Asiakas ja organisaatio on tuotekeskeisessä logiikassa erotettu toisistaan, mikä tekee mahdolltomaksi sellaisten palvelukeskeiselle logiikalle ominaisten ilmiöiden kuin systeemiajattelun ja yhteisen arvonluonnin käytön. (Osborne ym. 2013, 135 - 138.) Palvelu- ja asiakaskeskeisyys vaativat siis ajattelutavan muutosta koko organisaatiossa, jotta siilorajat ylittävä suunnittelu mahdollistuu. Palumbon (2017, 847 - 862) mukaan kestävä hyvinvoinnin saavuttamiseksi organisaation on mahdollistettava asiakkaiden ja muiden sidosryhmien aktiivinen osallistuminen kaikilta ekosysteemin tasoilta. Asiakkaan osallistaminen ja vallan antaminen asiakkaalle mahdollistavat yhteiskehittämisen hyvinvointipalveluekosysteemissä. Yhteiskehittäminen on siis erottamaton osa hyvinvointipalveluekosysteemiä ja toimivan ekosysteemin ehto on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistuminen ekosysteemin kehittämiseen. Yhteiskehittäminen ja ekosysteemiajattelu tuovat näkyväksi asiakas- ja organisaatiokeskeisyyden perustavanlaatuiset erot. Erityistä huomiota vaatii hyvinvointipalveluekosysteemin megataso, jolla terveydenhuollon käytänteistä päätehtään. Päätökset eivät ole vain hallinnollisia tai poliittisia vaan niillä on merkittävä vaikutus koko yhteisön näkemyksiin terveydestä.

Hyvinvointipalveluekosysteemi kuvaa onnistuneesti sitä monitasoista palveluverkkoa, jonka asiakas kohtaa ja jonka merkittävä osa hän itsekin on. Ekosysteemi ei erottele toimijoiden rooleja samalla tavalla kuin terveys- ja hyvinvointipalveluissa on perinteisesti ollut tapana. Ekosysteemiajattelu mahdollistaakin asiakaskeskeisemmän lähestymistavan tarjoamalla laajemmin asiakkaan elämäntilanteeseen sopivia palveluja. Hyvinvointipalveluekosysteemissä

jaettava resurssi on usein tieto. Asiakkaan palveluntarjoajalle, toiselle asiakkaalle tai esimerkiksi sosiaaliseen mediaan jakamalla tiedolla onkin nyky maailmassa merkittävä vaikutus. Ekosysteemin tasojen näkökulmasta resurssien vaihtoa tapahtuu jatkuvasti enemmän sisimmältä ja alimmalta yksilötasolta ylöspäin.

Vakiintunut ymmärrys ekosysteemin ominaispiirteistä hyvinvoinnin kontekstissa julkisella ja yksityisellä sektorilla on kuitenkin vasta kehittymässä. Vaikka ekosysteeminäkökulma on todettu tehokkaaksi tavaksi tarkastella hyvinvointipalveluissa vaikuttavia systeemejä, hyvinvointipalveluekosysteemin toiminnallisista ominaisuuksista tiedetään vasta vähän ja vielä on epäselvää millaisissa järjestäytyneissä olosuhteissa kestävä hyvinvointipalveluekosysteemi voisi toimia. (Palumbo ym. 2017, 847 - 862.) Käytännössä keskustelu hyvinvointipalveluekosysteemistä heijastelee edelleen tuotokeskeistä toimintamallia, jossa tuotteita ja palveluja tarjotaan organisaatiolta asiakkaille.

Ekosysteemiajattelu, yhteiskehittäminen ja arvon muodostuminen kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Lusch ja Vargo (2014, 158 - 161) kiteyttävät tämän symbioottisen suhteen kattavasti: Kaikkien toimijoiden ekosysteemissä suorittamat toiminnot vaikuttavat toisten ekosysteemin toimijoiden toimintaan. Tämä resurssien jakamiseen perustuva yhteiskehittäminen muokkaa jatkuvasti toimijoiden ja resurssien välisiä suhteita. Jokainen ekosysteemin sisällä tehty resurssin jako muuttaa ekosysteemiä ja vaikuttaa arvon muodostumiseen. Julkinen palvelulogiikka menee vielä askeleen pidemmälle todetessaan, että asiakas luo palvelulle arvon käyttämällä sitä. Ilman asiakasta arvoa ei siis voi muodostua ja kun yhteiskehittämisen prosessissa asiakkaalle muodostuu arvoa, hän samalla tuottaa sitä takaisin ekosysteemiin. (Osborne 2017, 226 - 227.) Kunnallisen terveys- ja hyvinvointikontekstin näkökulmasta tämä vuorovaikutteinen prosessi on kiinnostava, sillä tarjottu palvelu voi olla jotain muutakin kuin lääketieteellistä hoitoa ja jos asiakas saa siitä itselleen arvoa, joka auttaa häntä huolehtimaan omasta terveydestään, hän tuottaa samalla arvoa terveydenhuoltojärjestelmälle. Monitoimijaisessa arvon yhteisluonnissa on kuitenkin muistettava, että kaikilla arvotilan sidosryhmillä on omat päämäärät ja tavoitteet ja kaikki sidosryhmät painottavat prosessissa eri asioita. Mikäli arvoehdotukset eivät kohtaa, arvon yhteisluontiakaan ei tapahdu. (Reypens ym. 2016, 40 - 50.)

Terveys- ja hyvinvointipalveluja on luontaista tarkastella palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta, sillä usein asiakkaan ja ammattilaisen vaihdon väline on jotakin ei-konkreettista, kuten tietoa, kuuntelua tai ohjaamista. PSL:n mukaan asiakas on paitsi tasavertainen toimija, myös välttämätön osa arvonluontia. Tämä merkitsee perinteisen asiantuntijalta asiakkaalle suunnatun tiedonkulun vääjäämätöntä vanhentumista. PSL tuo julkisten palvelujen tarkasteluun lisänsä huomioimalla julkisten palvelujen erityispiirteet, kuten sen, että asiakkaalla ja palveluntarjoajalla saattaa olla eri käsitys arvosta ja että julkisilla palveluilla on lakisääteisiä tehtäviä.

Edellä kuvatun teoretiedon valossa voidaan todeta, että toimiakseen hyvinvointipalvelukosysteemi vaatii palvelukeskeisen toimintatavan, asiakkaan osallistavan yhteiskehittämisen sekä ekosysteemien tasojen välisen ja niiden sisäisen avoimen ja vuorovaikutteisen resurssien vaihdon.

### 3 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Tässä luvussa tarkastellaan palvelumuotoilua ja sen taustalla vaikuttaa muotoiluajattelua kehittämisen menetelmänä sekä esitellään tässä kehittämistehtävässä käytetty prosessi ja sen vaiheet.

#### 3.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu-termi syntyi 2000-luvun puolivälissä tarpeeseen kuvata niitä periaatteita ja ajattelua, joita suunnittelija käyttää vastatakseen asiakkaan tarpeisiin ja suunnitteluprosessin vaatimuksiin. Muotoiluajattelussa jätetään tilaa luovalle ajattelulle, iteratiivisuudelle ja lopputuloksen epäselvyydelle, mikä erottaa sen monista innovaatioprosesseista. Muotoiluajattelu pohjautuu ihmisten kykyyn käyttää luovuutta ja intuitiota, innovoida ja tunnistaa tiettyjä kaavoja. (Brown 2009, 17, 3 - 6.) Muotoiluajattelulle perustuva suunnittelu vaatii kykyä asettaa asiakkaan asemaan, hahmottaa kokonaisuuksia, työskennellä monitoimijaisessa tiimissä ja suhtautua avoimesti uusiin näkökulmiin (Curedale 2013a, 56 - 58). Muotoiluajattelu tarjoaa luovan ja asiakaskeskeisen tavan tarkastella asiakkaan kokemaa arvoa ja osallistaa asiakas suunnitteluprosessiin (Ojasalo ym. 2015, 208).

Muotoiluajattelun avulla on mahdollista löytää annettujen reunaehtojen rajoissa uudenlainen ratkaisu, joka yhdistää toteuttamiskelpoisuuden, kannattavuuden ja haluttavuuden (Brown 2009, 18). Myös Miettinen (2014, 11) korostaa muotoiluajattelun ratkaisukeskeisyyttä. Lisäksi muotoiluajattelu mahdollistaa monitoimijaisen asiantuntijuuden hyödyntämisen ja lisää yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti. Muotoiluajattelu on myös laajentanut muotoilijan roolia tutkimusorientoituneemmaksi ja viestintätaitoja korostavaksi. Muotoiluajattelu tarjoaa innovaatiolle voimakkaan, helposti saavutettavan, ongelmanratkaisukeskeisen ja vaikuttavan lähestymistavan. Muotoiluajattelua hyödyntävä muotoilija käyttää kokemuksensa myötä kertyneitä taitojaan vastatakseen asiakkaan tarpeisiin. Muotoiluajattelu mahdollistaa ihmisten tarpeiden yhdistämisen teknologian ja markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja antaa samalla käyttäjille vallan. (Brown 2009, 3 - 4.) Muotoiluajattelulla pyritään vastaamaan monitahoisiin, muuttuviin ja vaikeasti määriteltäviin viheliäisiin ongelmiin. Muotoiluajattelun avulla voidaan löytää tasapaino käyttäjän, ympäristön, liiketoiminnan ja teknologian välillä. Muotoiluajattelun tavoitteena on ymmärtää ja tunnistaa mitä asiakkaat tuotteilta tai palvelulta haluavat. (Curedale 2013a, 56 - 60.)

Koska muotoiluajattelu on luonteeltaan luovaa, ei sille ole olemassa takuuarmaa reseptiä. Muotoiluajattelu ei ole lineaarinen prosessi ja Brownin (2009, 16) mukaan muotoiluajattelua voidaan kuvata päällekkäisinä tiloina järjestelmällisten askelten sijaan. Curedalen (2013a, 38) mukaan iteratiivinen suunnittelu koostuu sykleistä, joissa prototypointi, testaaminen ja tuotteen tai palvelun parantelu vuorottelevat paremman laadun ja käytettävyyden saavuttamiseksi. Muotoiluajattelua käytettäessä myös testataan, iteroidaan eli palataan tarvittaessa varhaisempiin vaiheisiin ja pyritään varhaisiin erehdyksiin toimivan ja käyttäjäystävällisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Brown 2009, 16 - 17; Curedale 2013a, 38.) Muotoiluajattelusta on tullut osa niin yritysten ydinosamista kuin aluekehitystäkin (Miettinen 2014, 13). Julkisissa palveluissa muotoiluajattelu yhdistettynä muutosjohtamiseen mahdollistaa systemiset ratkaisut ja radikaalitkin innovaatiot (Jäppinen & Sorsimo 2014, 84).

### 3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun taival alkoi 1990-luvun puolivälissä ja sen juuret ovat tehokkuuteen ja elintason parantamiseen tähtäävässä teollisessa muotoilussa (Moritz 2005, 32; Polaine ym. 2013, 18). Muotoilu on perinteisesti erikoistunut mm. vaate- tai tuotemuotoiluun ja muotoilun on ajateltu tuovan tuotteelle houkuttavan ulkokuoren. Nyt muotoilussa keskitytään muodon, materiaalin ja tuotannon sijasta ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun (Miettinen 2011a, 26) ja muotoilua tehdään verkostoituneessa ja digitoituneessa palveluyhteiskunnassa, jossa asiakkaan tarpeet liittyvät elämänlaadun ja terveyden kohentamiseen ja resurssien kulutuksen vähentymiseen. Tuotteiden ja niiden käytettävyyden muotoilu ei enää riitä vaan muotoilun kenttä koostuu kompleksisista, vuorovaikutteisista kokemuksista ja systeemeistä. (Polaine ym. 2013, 18; Moritz 2005, 7.)

Palvelumuotoilu ei varsinaisesti ole uusi ala vaan alusta, joka on vuosien saatossa muotoutunut mm. teollisen muotoilun, konsepti- ja tuotesuunnittelun sekä markkinoinnin ja hallinnon traditioiden pohjalta omaksi viitekehykseksi (Moritz 2005, 47, 49 - 55). Ihmisten sosiaalisten, teknologisten ja taloudellisten edellytysten muuttuessa myös muotoilijoiden rooli ja käytetyt menetelmät ovat muuttuneet (Miettinen 2011b, 56 - 57). Palvelumuotoilun erityispiirre on sen suhtautuminen asiakkaan ja organisaation väliseen suhteeseen. Palvelut ovat kompleksisia, joten palvelumuotoilu vaatii väistämättä monen asiantuntijan monitoimijaista yhteistyötä. Palvelumuotoilu on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi, jonka avulla voidaan innovoida uusia palveluja, tehdä strategioita, ratkaista ongelmia ja tuottaa ratkaisuja ja konsepteja. Yksittäisen palvelutapahtuman sijasta palvelumuotoilu pyrkii koko asiakkaan kohtaaman palvelupolun muotoiluun yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Moritz 2005, 7, 39 - 40.)

Palvelumuotoilulle ei ole selkeää määritelmää, mutta sille on ominaista monitoimijainen erilaisia menetelmiä yhdistävä toimintatapa. Palvelumuotoilu voidaan nähdä yhteiskehittämiseen pohjautuvana innovatiivisena ajattelutapana, tätä ajattelutapaa hyödyntävänä

innovatiivisena prosessina, kokoelmana muotoiluajatteluun perustuvia työkaluja, aloja yhdistävänä innovoinnin kielenä tai organisaation johtamistapana. (Stickdorn 2011; Stickdorn ym. 2018, 13, 20 - 22.)

Palvelumuotoilu nojaa muotoilun perinteeseen siinä, että se hyödyntää nopeita kokeiluja ja prototyyppejä löytääkseen uusia parempia ideoita. Palvelumuotoilu on käytännönläheistä ja konkreettista: se perustuu kerättyyn ymmärrykseen ja prototyyppien testaukseen. (Stickdorn ym. 2018, 14.) Palvelumuotoilun asiakaskeskeinen lähestymistapa asettaa asiakkaan tavat, häntä ohjaavan motivaation ja sosiaalisen kontekstin palvelumuotoiluprosessin keskiöön. Asiakaskeskeisyys vaatii asiakkaan aitoa ymmärtämistä ja asiakkaiden tarpeiden empiiristä selvittämistä. (Stickdorn 2011, 44.) Moritzin (2005, 6, 40) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan innovoida uusia palveluja tai parantaa ja kehittää jo olemassa olevia palveluja ja lisätä niiden käytettävyyttä ja haluttavuutta niin organisaation kuin asiakkaankin silmissä. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja suunnittelun toteuttaminen niiden kautta mahdollistaa yhtenäisen, haluttavan ja käytettävyydeltään tarkoituksenmukaisen palvelun.

Palvelumuotoilun jaksottaisuudella tarkoitetaan palvelujen näkemistä tietyllä aikajanelle asettuvina palvelutapahtumina, jotka voidaan visualisoida esimerkiksi sarjakuvan tavoin. Yksi kontaktipiste voi olla kontakti ihmisen, koneen tai jonkin kolmannen osapuolen kanssa. Nykyisessä verkottuneessa ja digitoituneessa ajassa on tyypillistä, että asiakkaan kohtaamat kontaktipisteet ovat esimerkiksi verkkosivuja tai automaatteja ja sosiaalisen median vertaisverkostoja. Konkretisoinnilla viitataan palvelumuotoilussa tapaan tehdä aineettomista palveluista konkreettisia. Palvelutapahtumasta asiakkaalle kertynyt konkreettinen aineisto on tärkeä palvelun jälkeisen ajan kontaktipiste, joka lisää asiakasuskollisuutta. (Stickdorn 2011, 44 - 45.)

Digitaalinen vallankumous on muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkailla on ennistä enemmän tietoa, valtaa ja valinnanvaraa. Asiakassuhteet eivät enää ole pysyviä eivätkä paikkasidonnaisia. (Stickdorn ym. 2018, 6.) Menestynyt organisaatio kykenee näkemään käyttäjän kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää mikä tarjotun palvelun osuus on käyttäjän elämässä. Menestyminen vaatii vastavuoroista ja tasapuolista, yhteiskehittämiseen perustuvaa suhdetta. Asiakkaan palvelusta muodostama kokemus perustuu aina jonkinlaiselle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kontaktipisteiden lisäksi aikaisempia kokemuksia ja uskomuksia. Palveluita suunniteltaessa kiinnitetään usein huomiota yksittäisiin kontaktipisteisiin, kuten asiakaspalveluun tai verkkosivuun. Palvelumuotoilussa tavoitteena on eheä kokonaisuus, jossa kontaktipisteet toimivat johdonmukaisesti ja saumattomasti, joten huomio kiinnittyy yksittäisen kontaktipisteen sijasta saumattomaan siirtymiseen kontaktipisteestä toiseen. (Pohlaine ym. 2013, 37, 86 - 87.)

### *Palvelumuotoilun prosessimallit*

Palvelumuotoilun prosessimalleja on runsaasti. Niitä yhdistävät luovuus, visuaalisten keinojen käyttö ja empatia käyttäjää kohtaan. (Miettinen 2011a, 32.) Prosessin vaiheiden määrä vaihtelee tyypillisesti kolmen ja seitsemän välillä ja vaiheiden nimitykset vaihtelevat (Stickdorn ym. 2018, 88). Palvelumuotoiluprosessit ovat luonteeltaan iteratiivisia ja ei-lineaarisia. Ne noudattelevat toisiaan seuraavia vaiheita, mutta sallivat myös palaamisen aiempiin vaiheisiin ja tarvittavien muutosten tekemisen. Palvelumuotoiluprosessille ominaiset vaiheet ovat tutkiminen, luominen, reflektointi ja implementointi. (Stickdorn 2017, 123 - 127.) Yksi käytetyimmistä palvelumuotoilun prosessimalleista on British Design Councilin Double Diamond, tuplatimantti, jossa prosessi on jaettu neljään vaiheeseen: Ymmärrä - määrittele - kehitä - toteuta (Design Council 2019; Moritz 2005, 39; Stickdorn ym. 2018, 88 - 89) ja joissa divergenssi ja konvergenssi, rikastaminen ja kiteyttäminen, vuorottelevat. Ensimmäinen askel suunnittelu-prosessissa on suunnitella tai valita tarkoitukseen sopiva prosessi. Prosessin alussa tutkimisvaiheessa tietoa kartutetaan, määrittelyvaiheessa supistetaan, luomis- ja kehittämisvaiheessa jälleen laajennetaan ja toimitusvaiheessa supistetaan kohti kiteytettyä lopputulosta. (Stickdorn 2017, 123 - 127.)

Palvelumuotoilulle on ominaista ihmisten kanssa suunnittelu ihmisille suunnittelun sijasta. Asiakkaiden lisäksi suunnitteluun osallistetaan henkilöstä erityisesti asiakasrajapinnasta. Asiakkaiden kanssa työskentelevällä henkilöstöllä on korvaamatonta tietoa asiakkaiden toiminnasta ja antamasta palautteesta. Kehittämiseen osallistunut henkilöstö on sitoutuneempaa ja heillä on valmiuksia jatkaa kehittämistä. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluprosessiin on tärkeää myös jatkuvuuden vuoksi. Onnistunut prosessi jatkaa kehittymistään palvelumuotoilijan osallistumisen päätyttyä. (Polaine ym. 2013, 41, 44.) Yhteissuunnittelu ja asiakkaiden osallistaminen kulkevat mukana koko prosessin ajan. Palvelumuotoilijalla on prosessissa keskeinen rooli koordinaattorina sidosryhmien välillä (Miettinen 2011a, 34).

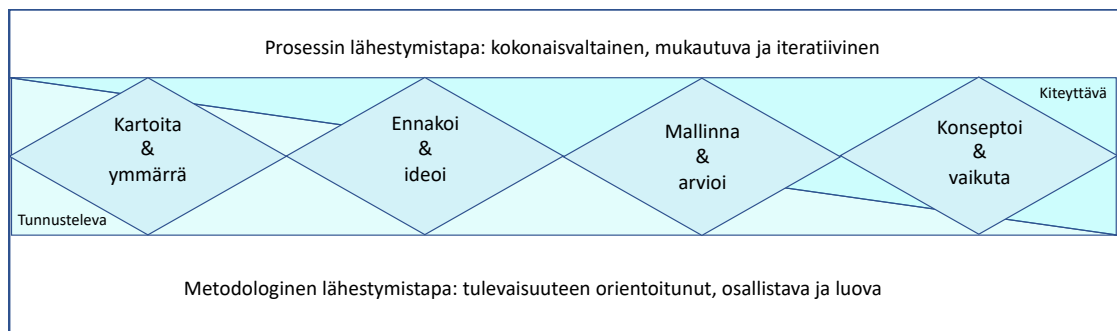
### 3.3 Kehittämistehtävän eteneminen ja käytetyt menetelmät

Julkiset palvelut ovat nimensä mukaisesti palveluita: ne ovat aineettomia ja perustuvat palvelulupaukselle (Osborne ym. 2013, 135 - 136). Palvelujen tarkastelu ja kehittämien vaatii soveltuvan lähestymistavan. Palveluprosesseihin ja palveluihin liittyviin tuotteisiin, kuten tiloihin ja järjestelmiin keskittyvä palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjälähtöisen lähestymistavan palvelujen uudistamiseen (Miettinen 2011a, 30) ja on siten erinomainen väline myös julkisten palvelujen kehittämiseen.

Kehittämistyössä hyödynnetty palvelumuotoiluprosessi pohjautuu Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015, 193 - 212) prosessimalliin, joka korostaa muotoiluajattelun ja tulevaisuuden ennakoinnin roolia palvelujen suunnittelussa. Tulevaisuusajattelu kohdistuu nimensä mukaisesti tulevaan ja mahdollisiin tulevaisuuksiin. Tulevaisuusajattelussa pyritään analysoimaan

kulttuurista, poliittista ja teknologista ympäristöä kokonaisvaltaisesti. Muotoiluajattelu tarjoaa luovan, systeemisen ja ihmiskeskeisen tavan tuottaa arvoa ja osallistaa asiakasta muotoiluprosessiin. Tulevaisuusajattelun avulla pystytään kuvittelemaan ja suunnittelemaan mahdollisia tulevaisuuksia ja se auttaa ymmärtämään muutosta ja näkemään uusien innovaatioiden mahdollisuuksia. Innovoinnin näkökulma on tulevaisuudessa, ei menneessä tai vallitsevassa tilanteessa. (Ojasalo ym. 2015, 193 - 212.)

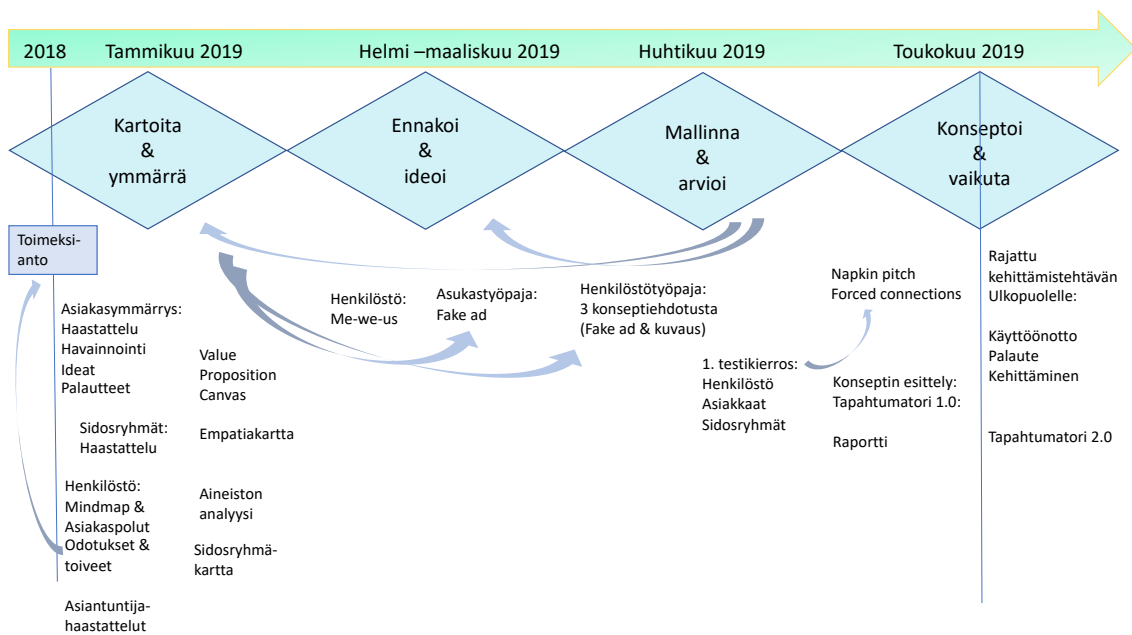
Ojasalon ym. (2015, 201) mukaan tulevaisuusajattelu sopii täydentämään muotoiluajattelua innovaatioissa juuri holistisen lähestymistapansa vuoksi. Malli koostuu neljästä vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan, mutta eivät välttämättä etene lineaarisesti. Vaiheet ovat usein osittain päällekkäisiä eikä prosessi aina etene johdonmukaisesti vaiheesta toiseen, mikä on ominaista palvelumuotoiluprosesseille. Prosessi on kokonaisvaltainen, mukautuva ja iteratiivinen ja se etenee alun tunnustelevasta (sensing) lähestymistavasta kohti kiteyttäviä ja kokoavia (seizing) päätösvaiheita. Prosessin vaiheet ovat kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. (Ojasalo ym. 2015, 202 - 203.) Prosessimalli on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6: Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen tulevaisuuksien ennakkointia ja muotoiluajattelua yhdistelevä prosessimalli

Ojasalon ym. malli valittiin kehittämistyön viitekehikseksi sen tulevaisuuteen orientoituvan näkökulman ja selkeän nelivaiheisen prosessin vuoksi. Mallissa alkuvaiheen tunnustelevuudesta siirrytään kohti kiteyttävää loppuvaihetta, mutta jokaista neljää vaihetta tarkastellaan laajentavan (divergent) ja kiteyttävän (convergent) lähestymistavan kautta. Vaiheiden runsas määrä ja jokaisen vaiheen kiteyttävä tapa sopi kehittämistyön toteutukseen, sillä toimeksiantannon perusteella oli odotettavissa hyvin iteratiivinen prosessi, joka tulisi sisältämään runsaasti erilaisia vaiheita ja metodeja. Lisäksi vertailuista prosessimalleista Ojasalon ym. mallissa painottui konseptoinnin osuus, joka oli kehittämistyössä tärkeässä osassa.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kehittämistehtävän etenemisen vaiheet ja käytetyt menetelmät. Prosessin eteneminen on myös havainnollistettu kuviossa 7. Kuviossa on kuvattu nuollilla ne prosessin vaiheet, joissa iteraatiota tapahtui.



Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistehtävän eteneminen

### 3.3.1 Kartoita ja ymmärrä

Palvelumuotoiluprosessi pyrkii asiakaskeskeisyyteen, mutta asiakas on kuitenkin harvoin prosessin käynnistäjä. Palvelumuotoilijan ensimmäinen työtehtävä onkin selvittää organisaation kulttuuri ja tavoitteet. Prosessin alkuvaiheessa määritellään ongelma, johon pyritään vastaamaan ja kartoitetaan organisaation mahdollisuudet yhteiskehittämiseen. Alussa on siis tärkeää keskittyä ongelman tarkkaan määrittelyyn ratkaisuihin kiirehtimisen sijasta. Asiakkaiden mukaan ottaminen on tässä vaiheessa välttämätöntä, jotta palvelumuotoilun periaatteet toteutuvat. (Stickdorn 2017, 128.)

Tunnustelevat menetelmät ovat ominaisia erityisesti prosessin käynnistävälle kartoita ja ymmärrä-vaiheelle, jonka tarkoituksena on asiakkaan tarpeiden ja kehittämisen kontekstin ymmärtäminen. On tärkeää keskittyä ymmärtämään sekä asiakkaan ilmaisemia että tiedostamattomia tarpeita, markkinoiden muutoksia ja muita ekosysteemin kehittyviä osatekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 203, 195.) Prosessin alussa kerätään ymmärrystä käyttäjien ja asiakkaiden lisäksi organisaation eri tasoilta ja sidosryhmiltä.

Ojasalon ym. prosessimallissa kartoita ja ymmärrä-vaiheen menetelmille on ominaista empaattisuus, kontekstuaalisuus ja näyttöön perustuvuus. Kartoita ja ymmärrä-vaiheen tiedonkeruumenetelminä käytetään mm. etnografiaan pohjautuvia menetelmiä, kuten havainnointia ja kontekstisidonnaisia haastatteluja. (Ojasalo ym. 2015, 202.) Etnografialla pyritään ymmärtämään ja dokumentoimaan yksilön tai yhteisön elämää, osallistuminen on syvällistä ja pitkäaikaista. Palvelumuotoilijan käyttämät menetelmät eivät siis täytä etnografian tunnusmerkkejä, mutta pohjautuvat siihen. Kerätty ymmärrys on tärkeää saattaa synteessin kautta

esitettävään, strukturoituun ja keskusteltavaan muotoon. (Polaine ym. 2013, 50, 73.) Ymmärrystä kertyy, kun kerätystä datasta löydetään yhdistäviä tekijöitä (Liedtka ym. 2014, 18).

Seuraavaksi esitellään kehittämistehtävän kartoita ja ymmärrä-vaiheessa käytetyt menetelmät, joiden avulla kerättiin ymmärrystä ja kartoitettiin suunnitteluprosessin lähtötilannetta. Menetelmät, osallistujat ja toteutuksen ajankohta on esitelty myös taulukossa 2. Kartoita ja ymmärrä vaiheessa kerätyn ymmärryksen tulokset on kuvattu luvussa 4.1.

Menetelmä	Osallistujat (määrä)	Ajankohta
Työpöytä tutkimus	Kehittämistehtävän tekijä	marras-joulukuu 2018 ja tammikuu 2019
Suunnittelutoimeksianto	toimeksiantajan edustajat (2), asiantuntijat (3), henkilöstö	2018
Asiantuntijahaastattelut	3 kehittämiseen osallistuvaa asiantuntijaa	Tammikuu 2019
Kehittämistiimin odotukset ja toiveet	Kehittämistiimi (14)	10.12.2018
Kehittämistiimin työpaja	Kehittämistiimi (6)	21.1.2019
Henkilöstön työpaja	Henkilöstö (4)	29.1.2019
Sidosryhmähaastattelut	Kalasadaman aulassa toimivien sidosryhmien edustajat (3)	31.1., 13.2. & 14.2.2019
Haastattelu	Asiakkaat (3)	12., 14. & 19.2.2019
Havainnointi	Asiakkaat	7., 12. & 14.2.2019
Havaintomatriisi	Asiakkaat	5.2.2019
Asiakaspalautteet	Asiakkaat	2018
Empatiakartta	Asiakasymmärrys	helmi-maaliskuu 2019
Arvoehdotuskanvaasi	Asiakas-, henkilöstö ja sidosryhmäymmärrys	helmi-maaliskuu 2019

Taulukko 2: Kartoita ja ymmärrä-vaiheen menetelmät

### *Työpöytä tutkimus*

Työpöytä tutkimuksella tarkoitetaan valmistautumista tulevaan suunnitteluprosessiin keräämällä siitä tietoa. Työpöytä tutkimuksella saadaan tarkennusta alaan, ilmiöön ja kilpailijoihin liittyvistä asioista. (Stickdorn ym. 2018, 117.) Työpöytä tutkimus kohdistui erityisesti hyvinvointiekosysteemiin ja terveys- ja hyvinvointipalvelujen muotoiluun. Työpöytä tutkimuksella etsittiin tarkennusta ilmiöihin sekä tieteellisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin tutustuen että verkkojulkaisujen ja blogitekstien kautta.

### *Suunnittelutoimeksianto*

Hyvin suunniteltu muotoiluprosessi pohjautuu suunnittelutoimeksiantoon (design brief), jossa projektin tavoitteet, tarkoitus ja sidosryhmät määritellään. Toimeksianto auttaa keskittymään prosessin kannalta olennaiseen ja pitämään oikean suunnan projektin edetessä. Toimeksianto luo selkeyttä elävään ja iteratiiviseen muotoiluprosessiin. Toimeksiannossa määritellään suunnitteluprosessin laajuus, viitekehys ja raamit. Siinä määritellään kysymykset, joihin prosessissa etsitään vastausta sekä määritellään sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Suunnittelutoimeksianto tarjoaa hallittavuutta, selkeyttä ja läpinäkyvyyttä prosessille, joka on usein monilta osin hallitsematon, iteratiivinen ja tilanteiden mukaan muuttuva. (Liedtka ym. 2014, 10.) Tämän kehittämistehtävän toimeksiantona toimivat touko-, loka- ja marraskuussa 2018 käydyt keskustelut toimeksiantajan kanssa sekä kolmen toimeksiantajaa edustavan asiantuntijan haastattelut tammikuussa 2019.

### **Henkilöstöymmärrys**

Kartoita ja ymmärrä-vaiheessa ymmärrystä kehittämistyöhön liittyvistä asioista syvennettiin erilaisin menetelmin. Yhteiskehittämisen toteutumiseksi käytettiin pääasiassa osallistavia menetelmiä. Henkilöstöymmärrystä kerättiin haastattelemalla asiantuntijoita, osallistavilla menetelmillä kehittämistiimin tapaamisissa ja henkilöstölle järjestetyssä työpajassa.

Konseptin suunnitteluprosessiin osallistui sekä asiakastyötä tekevää henkilöstä että esimiehiä ja aulan kehittämisestä vastaavia asiantuntijoita. Kaikki osallistuneet henkilöstön edustajat ja esimiehet työskentelivät Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Asiantuntijoista kaksi ei työskennellyt keskuksessa, mutta he olivat vastanneet Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen suunnitteluvaiheesta ja vastaavat edelleen keskuksen kehittämisestä. Kalasataman aulan toiminnan kehittämistä varten perustettiin työryhmä. Tätä asiantuntijoista, esimiehistä ja sidosryhmien edustajista koostunutta työryhmää kutsutaan jatkossa kehittämistiimiksi. Kehittämistiimi tapasi kuukausittain yhteensä viisi kertaa joulukuun 2018 ja toukokuun 2019 välisenä aikana. Kehittämistiimi toimi sekä ohjausryhmänä suunnitteluprosessille että osallistui yhteiskehittämiseen. Osa kehittämistiimin tapaamisista oli työpajanomaisia ideointikokoontumisia, joissa käytettiin osallistavia menetelmiä, mutta selkeyden vuoksi niitä

kutsutaan jatkossa kehittämistiimin tapaamisiksi erotuksena asiakkaille ja henkilöstölle järjestetyistä työpajoista.

### *Asiantuntijahaastattelut*

Haastattelu on yksi palvelumuotoilussa hyödynnettävistä etnografiaan pohjaavista menetelmistä (Ojasalo ym. 2015, 202). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa teemat on suunniteltu etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja teemojen painotukset voivat vaihdella. Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohdetta ei vielä tunneta tarkasti eikä haastateltavia haluta ohjailta liikaa. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Kehittämiskontekstin syvällisemmän ymmärryksen kerääminen aloitettiin haastatteleamalla kolmea asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina siten, että teemat olivat kaikille haastatelluille samat, mutta haastattelussa teemoja käsiteltiin vaihtelevin painotuksin. Teemahaastattelu oli prosessin alkuvaiheeseen sopiva menetelmä, sillä vastaajille jäi mahdollisuus tuoda esille teemoja myös haastattelurungon ulkopuolelta. Tammikuussa 2019 toteutettiin kolme erillistä haastattelua, joiden kesto oli 30 - 60 minuuttia. Haastatteluteemat muodostettiin työpöytä-tutkimuksen, kehittämistiimiltä joulukuussa 2018 kerättyjen odotusten ja toiveiden sekä alustavan toimeksiannon pohjalta muodostuneen ymmärryksen perusteella. Haastatteluteemat koskivat hyvinvointipalveluekosysteemiä, aulatoiminnan nykytilaa ja tulevaa Tapahtumatoria sekä asiakkaiden ja sidosryhmien roolia Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Haastattelun loppuun oli varattu aikaa keskustelulle, jotta haastatelluilla oli mahdollisuus kertoa kehittämistyön kannalta olennaisista teemoista vapaamuotoisesti. Asiantuntijahaastatteluilla kerättyä aineistoa käytettiin kahdella tapaa: tarkentamaan tämän kehittämistyön lähtökohtia ja toimeksiantoa sekä osana kartoitusvaiheessa kerätyn ymmärryksen kokonaisanalyysiä, jonka tuloksia käytettiin suunnittelun tukena koko prosessin ajan. Asiantuntijahaastattelujen teemat on esitelty liitteessä 1.

### *Kehittämistiimiltä kerätty ymmärrys*

Asiantuntijoista, esimiehistä ja sidosryhmien edustajista koostuneelta kehittämistiimiltä kerättiin ymmärrystä osallistavien menetelmin kahdessa tapaamisessa, joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Koska kehittämistiimi toimi suunnitteluprosessin ohjausryhmänä ja sen jäsenet olivat motivoituneita aulan kehittämiseen, tapaamisia hyödynnettiin osana yhteiskehittämistä tavanomaisen kokousrakenteen sijaan. Kartoita ja ymmärrä-vaiheen osallistavina menetelminä käytettiin sidosryhmäkarttaa ja me-we-us-menetelmää. Ensimmäisessä kehittämistiimin tapaamisessa osallistujia oli pyydetty kirjaamaan paperille odotuksiaan ja toiveitaan aulan kehittämiseen liittyen.

### *Odotukset ja toiveet*

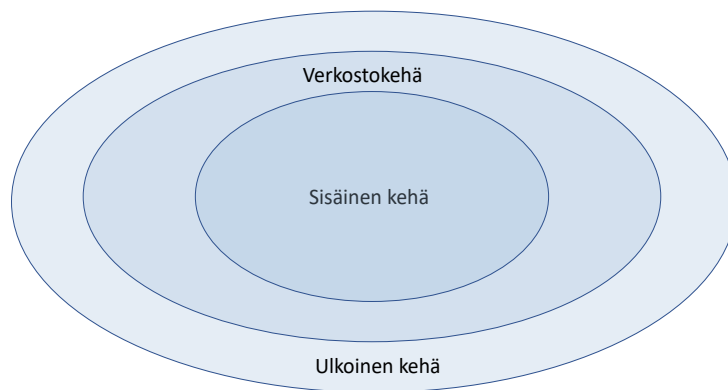
Kehittämistiimin ensimmäisessä tapaamisessa osallistujilta kerättiin odotuksia ja toiveita Tapahtumatorin suunnitteluun liittyen. Osallistujat kirjasivat ne vapaamuotoisesti paperille. Odotuksista ja toiveista koostettu samankaltaisuuskaavio toimi myöhemmin yhdessä suunnittelutoimeksiannon kanssa pohjana asiakashaastattelun teemojen suunnittelulle. Odotusten ja toiveiden pelkistetyt ilmaukset olivat mukana myös henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysissä.

### *Sidosryhmäkartta*

Sidosryhmäkartan avulla kartoitetaan kehittämiskontekstin mahdolliset sidosryhmät (Stickdorn ym. 2018, 59). Sidosryhmien tunnistaminen on erityisen tärkeää muotoiluprosessin alkuvaiheessa ja sidosryhmäkartta toimii prosessia ohjaavana välineenä. Sidosryhmäkarttaan voidaan merkitä esimerkiksi käyttäjiä ja niitä sidosryhmiä, joihin muutos vaikuttaa. (Curedale 2013b, 265). Yksi tapa on merkitä sidosryhmäkarttaan asiakkaat sekä sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sisäkkäisiin sektoreihin. Sidosryhmäkartta auttaa myös näkemään sidosryhmien välisiä suhteita ja käyttämättömiä mahdollisuuksia. Sidosryhmäkartta auttaa muotoilijaa systeemin uudelleen muotoilussa. Erityisesti asiakkaalle on usein epäselvää mitä kaikkia sidosryhmiä hänen käyttämänsä palvelu käsittää. (Stickdorn ym. 2018, 59.)

Sidosryhmäkarttaa käytettiin kehittämistiimin toisessa tapaamisessa 21.1.2019 kartoittamaan sekä Kalasataman thk:n aulassa toimivia sidosryhmiä että Tapahtumatorin mahdollisia sidosryhmiä. Kehittämisprosessin käynnistysvaiheessa oli usein noussut esille eri toimijoiden erilaiset roolit aulassa, toimintojen jakaminen omaan toimintaan ja keskuksen ulkopuolelta tulevaan toimintaan ja huoli kolmannen sektorin toiminnan mahdollisuuksista toimia Kalasataman thk:ssa koordinoinnin puuttuessa.

Sidosryhmäkartan tarkoituksena oli kartoittaa Tapahtumatorin mahdollisia sidosryhmiä ja niiden sijoittumista kehittämistiimin näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös herätellä kehittämistiimin jäseniä tiedostamaan sidosryhmien paljous ja oman yksikön osuus isommassa kokonaisuudessa. Näin sidosryhmäkartan avulla pyrittiin myös herättelemään ajatuksia yhteiskehittämisestä ja yhteisestä tavoitteesta kehittää toimintaa asiakaskeskeiseksi. Sidosryhmäkartan kehiksi valittiin sisäinen kehä, verkostokehä ja ulkoinen kehä. Käytetty sidosryhmäkarttapohja on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8: Kehittämistiimin tapaamisessa 21.1. 2019 käytetty sidosryhmäkarttapohja. Muokattu Stickdorn ym. 2018, 59 ja Curedale 2013b pohjalta

Osallistujat työskentelivät kahdessa ryhmässä. Molemmat ryhmät muodostivat ensin keskustellen oman sidosryhmäkartan Kalasataman terveyst- ja hyvinvointikeskuksen aulan nykyisistä sidosryhmistä. Karttoja tehtäessä käytiin samalla keskustelua ja ryhmiä kannustettiin pohtimaan myös sellaisten sidosryhmien roolia, joita ei ryhmän keskustelussa spontaanisti nousut esille. Tällaisia sidosryhmiä olivat mm. kauppakeskus Redi, yksityiset terveysalan toimijat, lääkeyritykset ja asiakkaat sekä uskonnolliset ja voittoa tavoittelevat sidosryhmät.

#### *Me-we-us*

Me-we-us on ideointimenetelmä, jolla ideoita pohditaan ensin itsekseen, sitten parin kanssa ja lopulta yhdessä ryhmän kanssa. Syntyneet ideat ryhmitellään yhdessä. (Kantojärvi 2017, 54 - 55.) Ideointimenetelmän käyttämiseen jo kartoitusvaiheessa ja samalla palvelumuotoiluprosessin iteratiivisen luonteen hyödyntämiseen päädyttiin, koska kehittämistiimillä oli Tapahtumatorin kehittämiseen liittyen paljon ideoita, jotka haluttiin saada dokumentoitua. Ideat Tapahtumatorille sopivasta toiminnasta nousivat kehittämistiimissä jatkuvasti esiin, joten niiden käsittelylle oli selkeä tarve.

#### *Henkilöstöymmärryksen keräys työpajassa*

Kartoita ja ymmärrä-vaiheen henkilöstötyöpajan tarkoituksena oli osallistaa ja orientoida keskuksen asiakastyötä tekevää henkilöstöä suunnitteluun ja kerätä ymmärrystä nykytilasta. Työpajaan osallistui neljä ammattilaista, jotka edustivat eri ammattiryhmiä. Nykytilan kartoittamisen lisäksi työpajassa sivuttiin ideointivaihetta ja kerättiin ideoita. Työpaja aloitettiin lyhyellä esittelyllä ja orientoinnilla aiheeseen. Osallistavina menetelminä käytettiin miellekarttaa ja asiakaspolkua. Valitut menetelmät toimivat työpajassa osallistujien ajatusten ja keskustelun tukena. Työpajan kulku on kuvattu liitteessä 2.

### *Asiakaspolut*

Asiakaspolkua käytetään visualisoimaan asiakkaan kulkua palvelukontekstissa ja asiakkaan polun varrella kohtaamia kontaktipisteitä. Asiakaspolkua tehdessä on tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaan kulkeman polun ja kontaktipisteiden lisäksi syihin miksi polku kulkee juuri kyseisellä tavalla. Asiakaspolku voidaan koota merkitsemällä aikajanelle kontaktipisteet ja yhdistämällä ne. Tyypillisesti asiakaspolun avulla kuvataan visuaalisesti ne kanavat, joita asiakas kohtaa tietyn ajanjakson aikana. Asiakaspolku tarjoaa yleiskatsauksen asiakkaan näkökulmasta ja se auttaa erittelemään asiakaskokemukseen vaikuttavat yksittäiset tekijät ja kontaktipisteet. (Stickdorn & Schneider 2017, 158 - 161.) Asiakaspoluilla pyritään kuvaamaan ja erittelemään mitä asiakas kohtaa palvelua käyttäessään. Asiakaspoluilla voidaan kuvata joko nykytilaa tai tavoiteltua tilannetta. Erityisen arvokkaita ne ovat asiakkaan nykytilan visualisoina. (Liedtka ym. 2014, 54 - 55.)

Asiakaspolkuja käytettiin työpajassa välineenä nykytilan kartoitukselle. Kukin osallistuja sai pohtia oman ammattinäkökulmansa kautta asiakkaan polkua terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Osallistujia pyydettiin keskittymään sellaisiin asiakkaisiin, joille keskuksen ensimmäinen kerros on tärkeä kontaktipiste. Kaikkien osallistujien asiakkaille ensimmäinen kerros olikin merkittävä piste käynnillä terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Osallistujat kuvasivat esimerkkiasiakkaan polun keskuksessa, tarkastelivat ensimmäisen kerroksen näyttäytymistä asiakaspolussa ja nimesivät merkittäviä kontaktipisteitä ja niiden erityispiirteitä. Osallistujille esiteltiin esimerkkejä asiakaspolun kuvaamisesta, mutta välineenä ei käytetty valmista pohjaa vaan kaikki osallistujat luonnostelivat asiakaspolun tyhjälle paperille. Lopputuloksena oli neljä hyvin erilaista asiakaspolkua. Osallistujat esittelivät tekemänsä asiakaspolun ja huomiot kirjattiin ylös.

### *Miellekartta*

Miellekartta on työkalu, josta on olemassa lukemattomia versioita. Miellekartta auttaa muistamaan ja järjestelemään tietoa. Sen avulla pyritään osoittamaan yhteyksiä ja samankaltaisuuksia ideoiden ja asioiden välillä. Miellekarttaa voidaan käyttää tilanteeseen sopivalla tavalla esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja ideoinnissa. Tavanomaisesti miellekartta kootaan isolle paperille, jonka keskelle kirjoitetaan ratkottava ilmiö ja josta vedetään linjoja siihen liittyviin sanoihin, asioihin ja ilmiöihin käyttämällä esimerkiksi värejä, viivoja, symboleja ja sanoja. (Curedale 2018, 279.)

Dynaamisella fasilitoinnilla tarkoitetaan keskustelussa esille tulevien huolien, faktojen, ydinkysymysten ja ratkaisujen kirjaamista kaikkien keskustelijoiden nähtäville. Otsikoinnin avulla keskustelu etenee joustavasti. Menetelmän tarkoitus on tuoda ilmi ydinkysymykset sekä luoda yhteistä ymmärrystä ja avointa keskustelua. (Kantojärvi 2017, 95.)

Miellekartan aiheena oli Tapahtumatori: Odotukset, toiveet, haasteet ja ideat sen suunnitte- luun liittyen. Osallistujia pohtivat näitä oman ammatin ja omien asiakkaiden näkökulmasta. Miellekarttaa käytettiin muistin tukena ja ajatusten jäsentäjänä. Kukin osallistuja täytti oman miellekartan ja esitteli sen muille osallistujille. Esittelykierroksen jälkeen miellekartat yhdis- tettiin keskustellen. Keskustelu kirjattiin dynaamista fasilitointia soveltaen uuteen mielle- karttaan otsikoiden odotukset, toiveet, haasteet ja ideat alle. Työpajassa käytettiin dynaa- mista fasilitointia osallistujien esille tuomien ajatusten jäsentämiseksi ja visualisoimiseksi. Tätä yhdistettyä miellekarttaa, jossa oli kaikki työpajassa esille tulleet ajatukset, käytettiin myöhemmin analyysin pohjana.

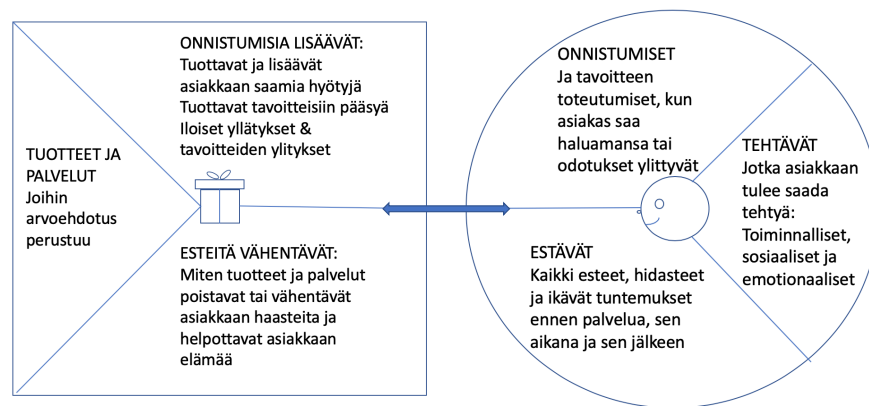
### *Arvoehdotuskanvaasi*

Arvoehdotuskanvaasi (value proposition canvas) on työkalu, jonka avulla arvoehdotukset saa- tetaan visuaaliseksi ja konkreettiseksi, mikä tekee niiden käsittelystä ja niistä keskustelusta helpompaa (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, xiv). Arvoehdotuskanvaasi on ja- ettu kahteen osaan.

Arvoehdotuskanvaasin ensimmäiseen osioon, asiakasprofiiliin, selkeytetään asiakasymmärrys. Asiakasprofiilin kolme osa-aluetta on jaettu tehtäviin, jotka asiakas pyrkii saavuttamaan, teh- tävien saavuttamista estäviin tekijöihin ja tavoitteisiin, joihin onnistuneella palvelulla voi- daan päästä. Tehtävät voivat olla toiminnallisia, sosiaalisia tai emotionaalisia. Estäviä teki- jöitä ovat kaikki esteet ja riskit, ärsytykset ja ei-toivotut tuntemukset, joita asiakas kohtaa ennen palvelua, sen aikana ja sen jälkeen. Onnistumiset, joita asiakas tavoittelee voivat olla odotettuja ja toivottuja, kuten asian hoituminen tai yllätyksellisiä, kun palvelu ylittää asiak- kaan odotukset. (Osterwalder ym. 2014, 9, 12, 14, 16.)

Arvoehdotuskanvaasin toinen osio, arvokartta, sisältää organisaation tai palveluntarjoajan nä- kökulman. Arvokartta on jaettu kolmeen osaan: Asiakkaalle tarjottaviin palveluihin ja tuottei- siin, asiakkaan esteitä poistaviin tekijöihin ja asiakkaan saamia hyötyjä lisääviin tekijöihin. Tuotteisiin ja palveluihin listataan ne palvelut ja tuotteet, joihin arvoehdotus perustuu. On- nistumisia lisäävät sellaiset tekijät, jotka tuottavat asiakkaalle hyötyä, auttavat asiakasta saavuttamaan tavoitteensa tai ylittämään ne ja tuottavat asiakkaalle iloisia yllätyksiä. Esteitä vähentävillä tekijöillä tarkoitetaan tarjotun palvelun mahdollisuuksia vähentää asiakkaan haasteita ja helpottaa asiakkaan elämää. (Osterwalder ym. 2014, 8.) Arvoehdotuskanvaasi on kuvattu kuviossa 9.

Yhdistämällä asiakasprofiili ja arvokartta tehdään näkyväksi mihin asiakkaan tarpeisiin tarjo- tulla palvelulla voidaan vastata. Kun arvokartta ja asiakasprofiili yhdistetään, päästään tar- kastelemaan arvoehdotuksen kohtaamista asiakkaalle merkityksellisten esteiden ja tavoittei- den kanssa. (Osterwalder ym. 2014, 3, 43 - 46.) Tämän kehittämistehtävän kartoita ja ym- mää-vaiheen visualisointi arvoehdotuskanvaasiin on kuvattu luvussa 4.



Kuvio 9: Arvoehdotuskanvaasi. Vasemmalla arvokartta ja oikealla asiakasprofiili. Muokattu Osterwalder ym. 2014 pohjalta

### Kartoita ja ymmärrä-vaiheen aineiston analyysi

Kartoita ja ymmärrä- vaiheessa ymmärrystä kerättiin asiakkailta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä erilaisin menetelmin. Kerätty aineisto analysoitiin osittain omina aineistonaan ja osittain osana kokonaisanalyysiä.

### Henkilöstöymmärryksen analysointi

Kartoita ja ymmärrä-vaiheessa asiantuntijahaastatteluin, kehittämistiimin tapaamisissa osallistavien menetelmin ja henkilöstön työpajassa kerätty henkilöstöymmärrys analysoitiin sekä omina aineistokokonaisuuksinaan että yhtenä aineistona. Aineistojen analysointi osakokonaisuuksina oli tarpeellista, koska tuloksia käytettiin eri tarkoituksiin. Asiantuntijahaastatteluista saadulla tiedolla oli tärkeä rooli lähtötilanteen ja toimeksiannon selkeyttäjänä. Kehittämistiimin kanssa käytetyillä menetelmillä taas pyrittiin ymmärryksen karttumisen lisäksi osallistamaan osallistujia yhteiskehittämiseen ja herättelemään ajatuksia monitoimijaisesta yhteistyöstä. Myös henkilöstötyöpajan menetelmät olivat osallistavia. Niillä oli sekä tarkoitus kerätä ymmärrystä asiakkaiden kanssa läheisessä yhteistyössä ja asiakassuhteissa toimivilta ammattilaisilta että orientoida henkilöstöä yhteiskehittämiseen. Henkilöstöymmärryksen analysointi yhtenä kokonaisuutena mahdollisti sen tiivistämisen visuaaliseen muotoon arvoehdotuskanvaasiin ja käyttämisen kehittämisen välineenä prosessin myöhemmissä vaiheissa.

### *Asiantuntijahaastattelujen analysointi dokumenttianalyysin avulla*

Dokumenttianalyysin avulla kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta voidaan tehdä päätelmiä ja luoda selkeä kuvaus kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysi on toinen dokumenttianalyysin muodoista ja sillä kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti tavoitteena tunnistaa

tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysissä aineisto ensin puretaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 136 - 139.)

Ennen sisällönanalyysiä aineisto valmistellaan analysointia varten. Tämä tarkoittaa aineiston saattamista digitaalisen muotoon esimerkiksi litteroimalla haastatteluaineisto. (Ojasalo ym. 2014, 138.) Aineiston puhtaaksikirjoituksesta eli litteroinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkija joutuu haastatteluvastausten olennaista sisältöä tavoitellessaan tekemään tulkintoja valitessaan mitä tallentaa ja mitä puolestaan jättää pois (2014, 138 - 139, 142). Tammikuussa 2019 haastateltiin kolmea asiantuntijaa. Menetelmänä oli teemahaastattelu, jonka teemat ovat liitteessä1. Haastattelujen kesto oli 30 - 60 minuuttia. Asiantuntijahaastattelut äänitettiin ja aukikirjoitettiin kolmeksi erilliseksi tekstitiedostoksi. Haastatteluja ei purettu sanatarkasti vaan niistä poimittiin ja litteroitiin tutkimusongelman ja kehittämistehtävän kannalta olennaiset ilmaisut. Sanatarkka litterointi ei ollut tarpeen, koska haastattelujen tarkoitus oli selkeyttää lähtötilannetta ja toimeksiantoa sekä toimia ideointivaiheen suunnittelun pohjana.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on valmistellun aineiston pelkistäminen. Pelkistäminen tiivistää ja selkeyttää aineistoa ja lisää sen informaatioarvoa. Aineistosta rajataan pieni määrä näkökulmia. Pelkistämällä aineistosta saadaan tuotettua myös uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 139.) Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin siirtämällä litteroidusta aineistosta yksittäisiä pelkistettyjä ilmaisuja excel-tilukoon. Ilmauksista rajattiin pois ne ilmaukset, jotka eivät liittyneet kehittämistehtävään.

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroja. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokka puolestaan nimetään sen sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Aineiston luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston myöhemmälle tulkinnalle. Luokittelu jäsentää tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Luokat ovat ikään kuin työkaluja, joiden avulla voidaan nimetä suuresta aineistomassasta yhteiset piirteet. Luokat muodostetaan tutkijan teoreettisen tietämyksen, aineiston laadun ja tutkimustehtävän perusteella. Myös teemahaastattelun teemat ovat alustavia luokkia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 147 - 149.) Haastatteluaineiston ryhmittelyvaiheessa muodostettiin alustavat luokat haastatteluaiheiden mukaisesti ja uusia luokkia tarpeen mukaan. Käytännössä ryhmittely tehtiin kokoamalla excel-tilukoon välilehtiä, joihin koottiin samankaltaisia pelkistettyjä ilmauksia litteroidusta aineistosta. Lopuksi luokat nimettiin sisällön mukaan. Esimerkki ryhmittelystä on esitelty kuviossa 10.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	koordinoiti												
2	Koordinointi on ongelma: koordinoitavastuu ei oo kellään												
3	Pienryhmä Kalliksen sisällä eri toiminnoista, joka ottaa kopin siitä mitä tapahtumatorilla tapahtuu, koordinoi												
4	Eri ammattiryhmien "konklaavi" joka neuvottelee eri järjestöjen kanssa												
5	Innovaatio/kokeilullista toimintaa varten perustettu talon sisäinen työrykkanen, joka katsoo talon sisältä, koordinoi ja organisoii, kun t												
6	Jotain työrykkänsä tapaista olisi hyvä saada perustettua tapahtumatorin koordinoinnin suhteen. Useampi ihminen, joka kuuluu siihen												
7	Kun tapahtumatorista tulee suosittu, halukkaita voi olla enemmän kuin voidaan kerralla ottaa. Jotta ei tule tungosta, jonkun pitää koo												
8	Vaatii koordinoinnin												
9	Kehittämisen tausta ollut se, että se ei ole tilana ole ollut koskaan kenenkään hallussa												
10	pitäisi olla jonkun kautta sovittuna: kalenterinhallintaa, raameja, kuka voi tulla esittelemään												
11	Tarvitsee koordinaattorin, jotta tieto kulkee aulassa ja koko ison palvelukeskuksen ympärillä												
12	Lukujärjestys: esim verkossa varataan												
13	Vakiointi ja teemapäivät, jotta meidän ammatillaiset alkais muistaa että ma on x, ti on x												
14	Tapahtumatori tarvitsee koordinaation, lukujärjestyksen, että pysyy hallinnassa ja näyttyy asiakkaalle positiivisena. Ei villiä meininkiä.												
15													

Kuvio 10: Esimerkki excel-taulukon välilehdestä. Asiantuntijahaastattelujen luokka koordinoiti

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin abstrahointivaiheessa luokkia yhdistellään niin kauan kuin se on aineiston näkökulmasta mahdollista. Abstrahoinnissa pyritään yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Abstrahoinnissa aineistosta muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Luokkia sekä pilkotaan että uudelleenjärjestellään. Yhdistelemällä luokkien välille pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 149.) Hirsjärvi ja Hurme (2014, 143 - 144) luonnehtivat aineiston käsittelyä analyysin ja synteesin yhdistelmäksi: ensin puretaan kokonaisuus osiin ja sitten pyritään takaisin eheään kokonaisuuteen, joka muodostaa tulkinnan aineistosta. Henkilöstöymmärryksen osakokonaisuuksina analysoituja aineistoja ei abstrahoitu erikseen vaan abstrahointivaihe toteutettiin henkilöstöymmärryksen analysoinnissa kokonaisuutena käyttämällä samankaltaisuuskaavioita.

#### *Odotusten ja toiveiden ryhmittely*

Kehittämistiimin ensimmäisessä tapaamisessa osallistujilta oli kysytty odotuksia ja toiveita Tapahtumatoriin liittyen vapaasti kirjoittamalla. Osa aineistosta sisälsi pitkiä virkkeitä, osa oli valmiiksi pelkistetyssä muodossa. Kehittämistiimiltä kerätyt odotukset ja toiveet ryhmiteltiin käyttäen isoa paperia ja muistilappuja. Papereista poimittiin yksittäisiä ilmaisuja, niitä pelkistettiin tarpeen mukaan ja jokainen ilmaus kirjoitettiin erilliselle muistilapulle. Suurta paperia apuna käyttäen lappuja siirrettiin ryhmiin siten, että samankaltaiset ideat muodostivat ryhmiä. Lopuksi ryhmät nimettiin. Ryhmitelty aineisto siirrettiin taulukkoon henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysia varten.

### *Sidosryhmäkartat*

Henkilöstön työpajassa syntyi kaksi sidosryhmäkarttaa, joissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Tiukan aikataulun vuoksi karttoja ei yhdistetty tiimin kanssa vaan se tehtiin myöhemmin. Kartat yhdistettiin yhdeksi sidosryhmäkartaksi, joka toimi läpi prosessin sekä keskustelun välineenä että muistutuksena osallistujille siitä kuinka paljon sidosryhmiä tulevalle Tapahtumatorilla voisi olla.

### *Miellekartat, asiakaspolut ja me-we-us*

Analyysivaiheessa miellekarttojen sisällöstä ryhmiteltiin ensin yksittäiset ilmaukset niitä kuvaavien otsikoiden - sidosryhmät, aulatila ja tilan ominaisuudet, yhteistoiminta, asiakkaat, toiminta ja muut - alle. Nämä pelkistetyt ilmaukset purettiin muistilapuille ja ryhmiteltiin uudelleen, jolloin aineistosta syntyi kaksi pääluokkaa. Miellekarttojen avulla kerätty ymmärrys oli mukana myös henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysissä. Asiakaspolkujen ja me-we-us-menetelmän avulla kerätyn ymmärryksen huomioidut pelkistettiin ja lisättiin osaksi henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysiä.

### **Henkilöstöymmärryksen analysointi kokonaisuutena**

Samankaltaisuuskaavio (affinity diagram) on menetelmä, jota käytetään suurien tietomäärien analysointiin. Sen avulla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä, jotka puolestaan osoittavat suuntaa suunnittelulle. Kerätystä aineistosta tieto puretaan yksittäisiin havaintoihin, jotka kirjataan muistilapuille ja ryhmitellään. (Curedale 2013a, 201 - 202.)

Samankaltaisuuskaaviota hyödynnettiin henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysissä. Kokonaisuus koostui keskenään erilaisista aineistoista, joten analyysin tarkoituksena oli jäsentää ymmärrystä aiheesta ja tehdä synteesi henkilöstöymmärryksestä myöhempää käyttöä varten. Henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysin aineistona toimivat asiantuntijahaastattelujen aineistosta pelkistetyt ilmaukset, kehittämistiimin tapaamisissa kerätyt odotukset ja toiveet, sidosryhmäkartan ja me-we-us-menetelmän avulla kerätyt näkemykset sekä henkilöstön työpajassa miellekarttojen ja asiakaspolkujen avulla kerätty ymmärrys. Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan on tärkeää löytää aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja rajata epäoleellinen aines analyysin ulkopuolelle. Yhden aineiston ilmaukset pelkistettiin saman värisille muistilapuille ja mukaan analyysiin poimittiin vain kehittämistehtävän kannalta olennaiset ilmaukset. Kaikki muistilaput siirrettiin suurelle paperille ryhmittelyä varten. Samankaltaisuuskaavio mahdollisti pelkistettyjen ilmausten vaivattoman siirtelyn ryhmittelyvaiheessa sekä koko datamassan tarkastelun kerralla. Ryhmitellyn henkilöstöymmärryksen pääluokat siirrettiin myös arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan (kuvio 17).

## Asiakasymmärrys

Palvelumuotoiluprosessin tunnisteluvaiheessa huomio kiinnitetään yksilöihin ja asiakasymmärryksen keräämisen käytetään usein laadullisia menetelmiä. Jokainen asiakas on yksilö ja asiakkaiden tarpeet yksilöllisiä. (Polaine ym. 2013, 41; Moritz 2005, 28.) Ymmärryksen keräämisessä olennaista on selvittää miten tarjottu palvelu kohtaa ihmisen todellisen elämän kontekstin kanssa ja tuottaako se asiakkaalle arvoa. Palvelumuotoilu ihmis- ja käyttäjäkeskeisyys perustuu asiakasymmärrykseen ja suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. (Polaine ym. 2013, 41, 38.) Asiakasymmärrystä kerättiin haastatteluilla, havainnoimalla, analysoimalla asiakaspalautteita ja havaintomatriisin avulla.

### *Haastattelu*

Asiakasymmärryksen keräysvaiheessa haastateltiin kolmea Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen asiakasta puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kutsu haastatteluun oli lähetetty Kalasataman thk:n verkkopanelisteille, sähköpostilistalle, jolle oli voinut ilmoittautua keskuksen avajaisissa helmikuussa 2018. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2019 ja niiden kesto oli 40 - 60 minuuttia. Haastatteluissa painotettiin aulatilaa liittyviä asioita ja palvelujen käyttöä, mutta kysyttiin myös näkemyksiä tulevasta Tapahtumatorista. Haastattelun teemat on esitelty liitteessä 3.

### *Havainnointi*

Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija suunnittelee havainnoitavan tilanteen etukäteen ja se toteutetaan systemaattisesti. Strukturoimaton havainnointi on luonnollisen tilanteen havainnointia ilman ennako-odotuksia. (Curedale 2013a, 259 - 260.) Vilkan (2006, 11) mukaan havainnointi on aina valikoivaa: Tutkija saattaa havaita vain tuttuja tai oletuksiaan tukevia asioita. Tietoinen havainnointi tehdään teoriaan nojaten ja se myös auttaa tutkimuskohteen rajauksessa pysymisessä. Vilkan (2006, 37 - 38) mukaan raja osallistuvan ja osallistumattoman havainnoinnin välillä on häilyvä. Tarkkailevassa havainnoinnissa kohdetta havainnoidaan ulkopuolelta, osallistumatta tutkimuskohteen toimintaan ja tarkkailu on ennalta jäseneltyä. Tarkkailevan havainnoinnin tarkoituksena on havainnoida kohdetta tämän tietämättä (Curedale 2013a, 252). Piilohavainnointiin liittyy eettisiä ongelmia, koska tutkittavat eivät ole antaneet suostumustaan tutkimukseen osallistumiseen (Vilka 2006, 50). Curedalen mukaan havainnoinnin haaste on myös se, ettei havainnointi selitä käyttäytymistä. Piilohavainnoinnin etu taas on se, ettei tutkijan läsnäolo vaikuta tutkittavien toimintaan, koska he ovat siitä tietämättömiä. (Curedale 2013a, 252.)

Havainnointi toteutettiin kolmella kerralla Kalasataman thk:n aulassa helmikuussa 2019. Havainnointimenetelmänä oli puolistrukturoitu tarkkaileva havainnointi ja sen tarkoituksena oli saada vahvistusta oletuksille asiakkaiden toimimisesta aulassa. Havainnoinnit tehtiin

tarkoituksella eri ajankohtina, jotta saatiin havaintoja erilaisista päivistä. Yhden havainnointikerran kesto oli 45 - 60 minuuttia. Havainnointitilanteessa yksittäiset havainnot kirjattiin muistilapuille ja analysoitiin myöhemmin. Havainnointia ohjasi löyhä teemarakenne: Palvelupolku, kohtaamiset, fyysiset tilat ja laitteet sekä tunteet ja aistihavainnot. Teemat oli muodostettu aiemmin kerätyn tiedon pohjalta. Havainnoinnin viitekehyksenä toimivat empatiakartan osa-alueet: kuulee, näkee, tuntee ja ajattelee, sanoo ja tekee, pelkää, toivoo (kuvio 11).

### *Asiakaspalautteet*

Kalasadaman terveys- ja hyvinvointikeskuksen vuoden 2018 aikana palautelaatikkoon ja sähköisesti jätettyjä asiakaspalautteita käytiin läpi ja niistä poimittiin kehittämistehtävän kannalta olennaiset palautteet, pelkistettiin yksittäisiksi ilmauksiksi ja otettiin mukaan henkilötyömmärryksen kokonaisanalyysiin.

### *Havaintomatriisi*

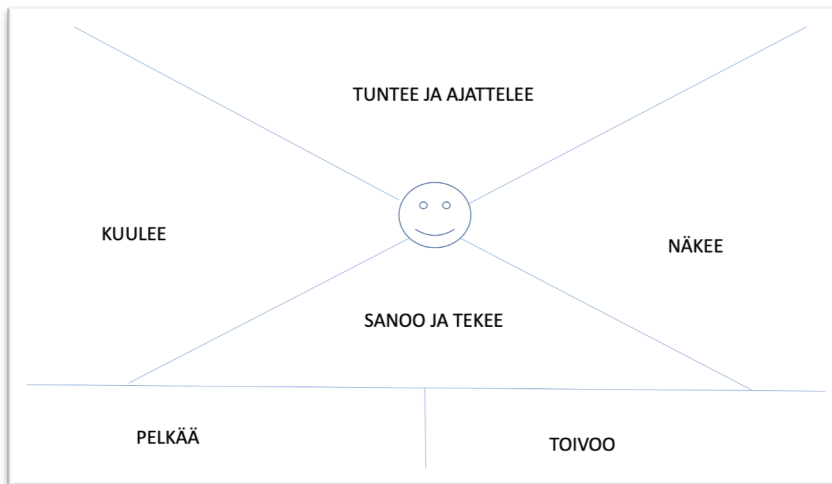
Kalasadaman thk:n 1-vuotissyntymäpäivien yhteydessä vapaamuotoisesti kerätty asiakasymmärrys kerättiin ilmoitustaululle taulukkoon otsikoiden ”Toimii hyvin”, ”Kaipaa kohennusta” ja ”Ideoita” alle. Kävijät saivat kirjoittaa yksittäisiä asioita muistilapuille ja jättää niitä tauluun. Lisäksi näkemyksiä kerättiin aulassa vapaamuotoisten keskustelujen avulla ja kirjattiin muistilapuille.

### *Arvoehdotuskanvaasi*

Arvoehdotuskanvaasi on esitelty kuviossa 9.

### *Empatiakartta*

Empatiakartta on pohja, jolla käyttäjätietoa kuvataan ja jäsenellään. Empatiakartta auttaa ymmärtämään millaisia asiakkaat todella ovat ja mitä he haluavat. Nimensä mukaisesti empatiakartta auttaa palvelunkehittäjää suhtautumaan asiakkaaseen empaattisesti ja ymmärtämään asiakkaan lähtökohtia. Empatiakartta on työpohja, johon poimitaan asiakasymmärryksestä ilmaisuja, jotka kuvailevat mitä asiakas tuntee ja ajattelee, näkee, kuulee, sanoo ja tekee, toivoo ja pelkää. (Ideapakka 2017; Curedale 2013a, 223 - 224.) Kuviossa 11 on esitelty kehittämistyössä käytetty empatiakarttapohja.



Kuvio 11: Empatiakartta. Mukailtu mm. Curedale 2013a pohjalta

### Asiakasymmärryksen analysointi

Asiakasymmärrystä kerättiin haastattelemalla, havainnoimalla, käsittelemällä asiakaspalautteita ja keräämällä palautetta ja mielipiteitä havaintomatriisiin. Koko asiakasymmärrys analysoitiin yhtenä kokonaisuutena. Haastattelut aukikirjoitettiin ja aineistosta poimittiin yksittäisiä ilmauksia muistilapuille samalla pelkistäen niitä. Myös asiakaspalautteista poimittiin yksittäisiä ilmauksia ja siirrettiin muistilapuille. Havainnointitilanteessa kerätyt yksittäiset havainnot ja havaintomatriisiin ilmoitustaululle kerätyt kommentit olivat valmiiksi yksittäisillä muistilapuilla.

Aineisto kiteytettiin kahden sanallista tietoa visuaaliseen muotoon tiivistävän menetelmän avulla. Käytetyt menetelmät olivat arvoehdotuskanvaasi ja empatiakartta. Menetelmiä käytettiin rinnakkain siten, että jokainen yksittäinen ilmaus siirrettiin sopivaan kohtaan joko empatiakartassa tai arvoehdotuskanvaasissa. Käyttämällä kahta eri menetelmää kaikille ilmauksille löytyi luonteva paikka. Osa aineistosta poimituista ilmauksista, kuten monen asian hoitaminen yhdellä käynnillä, sopi molempiin kanvaaseihin, joten se siirrettiin molempiin pohjiin.

### Sidosryhmäymmärrys

Sidosryhmähaastattelujen tarkoitus oli kerätä ymmärrystä Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen aulassa toimivilta sidosryhmiltä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niihin osallistui neljä henkilöä kolmesta sidosryhmästä. Kaikki sidosryhmähaastatteluihin osallistuneet työskentelivät ajoittain keskuksen aulassa. Haastattelujen teemat koskivat toimintaa ja roolia Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksessa, hyvinvointipalveluekosysteemiä ja tulevaa Tapahumatoria. Haastatteluteemat on esitelty liitteessä 4.

### Sidosryhmäymmärryksen analysointi

Sidosryhmien edustajien haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastattelut litte- roitiin ja niistä poimittiin pelkistettyjä ilmauksia muistilapuille ja ryhmiteltiin. Aineistosta muodostui aluksi kuusi yläluokkaa, jotka tiivistyivät lopulta kahdeksi.

### Kartoita ja ymmärrä-vaiheen ymmärryksen tarkastelu arvoehdotuskanvaasissa

Kartoita ja ymmärrä-vaiheen henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmäymmärrystä tarkasteltiin ar- voehdotuskanvaasissa, josta tehtiin kolme erilaista versiota, jotka on esitelty luvussa 4.1.

#### 3.3.2 Ennakoi ja ideoi

Ideointivaiheessa kartoita ja ymmärrä-vaiheessa kerätty ymmärrys kootaan yhteen ja hyödyn- netään ennakkoinnin ja ideoinnin välineenä. Ideointivaiheessa pyritään mielikuvituksen käyt- töön, pidetään mieli avoinna uusille ideoille ja tehdään yhteistyötä käyttämällä mm. sellaisia yhteiskehittämisen menetelmiä kuin työpajoja ja muotoilupelejä. (Ojasalo ym. 2015, 202 - 204.) Palvelumuotoilussa ideointia voidaan käyttää yhdessä tai useassa prosessin vaiheessa. Ideointi on tärkeä ongelmanratkaisun väline, jonka avulla voidaan konkretisoida tulevaa. (Stickdorn ym. 2018, 157.) Uudistusten ideointi vaatii avoimuutta uusille ja erilaisille ajatte- lutavoille, mikä puolestaan saattaa johtaa korkealentoisiin ideoihin, jotka eivät vastaa todellisten asiakkaiden tarpeisiin (Polaine ym. 2013, 40). Ideat eivät siten itsessään ole arvokkaita vaan niitä tulee osata hyödyntää. Ideoinnin tarkoitus ei olekaan löytää hyvää ideaa vaan pal- jon ideoita. Ideointi jatkuu koko palvelumuotoiluprosessin ajan, ideoita jalostetaan, sekoite- taan keskenään ja yhdistellään. (Stickdorn ym. 2018, 157.)

Ennakoi ja ideoi-vaiheen menetelmät on esitelty taulukossa 3. Asiakkaiden osallistaminen ide- ointiin koettiin tärkeäksi, joten asiakastyöpajan peruuntuessa vähäisen osanottajamäärän vuoksi ideointiin päätettiin osallistaa toisen terveys- ja hyvinvointikeskuksen asiakkaista koos- tuvaa ryhmää. Ideointityöpaja järjestettiin Vuosaaren terveys- ja hyvinvointikeskuksessa ja siihen osallistui 15 asiakasta. Ideoinnin menetelmänä käytettiin fiktiivisen esitteen ja tekaistu- tun mainoksen mukaelmaa.

Menetelmä	Osallistujat	Ajankohta
Fiktiivinen esite / tekaistu mainos	15 Vuosaaren thk:n asiakasta	27.2.2019
Me -we us	Kehittämistiimi	21.1.2019

Taulukko 3: Ennakoi ja ideoi-vaiheen menetelmät

### *Fiktiivinen esite / tekaistu mainos*

Tekaistu mainos (fake advertisement) on menetelmä, jolla palveluntarjoaja voi tehdä prototyypin tuotteensa mainoksesta testatakseen arvoehdotustaan (Sarvas, Nevanlinna & Pesonen 2017, 21 - 22). Fiktiivinen esite puolestaan on menetelmä, jolla tuotetaan alustavia konsepti-ideoita luonnostelemalla fiktiivinen esite suunnitteilla olevasta palvelusta (Ideapakka 2017). Menetelmiä sovellettiin niin, että osallistujat saivat valita suunnittelevatko lehti-ilmoituksen, matkapuhelinmainoksen vai omavalintaisen mainospohjan. Mainoksen sai luonnostella yksin tai parin kanssa. Osallistujat luonnostelivat mainoksen tai ilmoituksen, joka herättäisi heidän mielenkiintonsa ja saisi lähtemään Tapahtumatorille. Osallistujille kerrottiin ensin lyhyesti kehittämistyöstä ja sen lähtökohdista sekä kartoita ja ymmärrä-vaiheessa kerätystä tiedosta. Lopputuloksena oli 13 erilaista alustavaa ideaa esitteestä, mainoksesta tai julisteesta, joka saisi tekijänsä osallistumaan Tapahtumatorin toimintaan. Tuotoksissa esiintyi ideoita sekä mainoksen sisällöstä että kanavista, joissa se tavoittaisi osallistujat. Tuotetuissa mainoksissa oli ideoita Tapahtumatorin sisältöön ja sen järjestämiseen liittyen. Tekaistuista mainoksista koostettu power point-esitys toimi ikään kuin ensimmäisinä prototyyppiehdotuksina henkilöstön työpajassa, jossa ideointia työstettiin eteenpäin kohti ensimmäisiä versioita konseptista. Henkilöstön työpaja on kuvattu seuraavassa luvussa.

#### 3.3.3 Mallinna ja arvioi

Mallinnusvaiheessa siirrytään tunnusteleavasta ja tutkivasta otteesta kohti konkreettisempia ehdotuksia. Prosessin tässä vaiheessa suunnitellusta palvelusta muodostetaan ensimmäiset prototyypit tai konseptiehdotukset. Konseptiehdotusten muokkaaminen tarinallistettuun ja visuaaliseen muotoon mahdollistaa niiden testaamisen. (Ojasalo ym 2015, 205.) Prosessin mallinnusvaiheessa ideoita testataan ja parannellaan saadun palautteen pohjalta. Palvelujen ai-neettomuus aiheuttaa haasteita prototypoinnille. Tässä vaiheessa tiedon visualisointi ja palvelun kuvaaminen esimerkiksi sarjakuvana auttaa asiakkaita hahmottamaan palvelun ominaisuuksia. (Stickdorn 2017, 132.)

Kehittämistehtävän mallinnusvaiheessa henkilöstölle järjestettiin konseptointityöpaja, jonka tavoitteena oli ensimmäisten konseptiehdotusten muodostaminen ymmärrys- ja ideointivaiheissa kerrytetyn tiedon pohjalta. Kiteyttävässä vaiheessa konseptiehdotuksia arvioitiin henkilöstön ja asiakkaiden yhteisessä työpajassa ja konseptiehdotukset annettiin arvioitaviksi henkilöstölle ja asiakkaille. Mallinna ja arvioi-vaiheen menetelmät on esitelty taulukossa 4.

Menetelmä	Osallistujat (määrä)	Ajankohta
Konseptointityöpaja, menetelminä tekaistu mainos ja konseptikuvaus	Henkilöstö (14) ja sidosryhmät (1)	19.3. 2019
Konseptiehdotusten arviointi	Henkilöstö, asiakkaat ja sidosryhmät sähköpostilla; Henkilöstö ja asiakkaat thk:ssa	1.- 12.4.2019
Konseptiehdotusten arviointi	Kehittämistiimi (4)	25.3.2019
Konseptiehdotusten arviointi	Asiantuntijat (3)	3.4.2019
Konseptiehdotusten arviointityöpaja	asiakkaat (14) ja henkilöstö (4)	28.3.2019

Taulukko 4: Mallinna ja arvioi-vaiheen menetelmät

#### *Konseptointityöpaja*

Henkilöstön työpajaan osallistui 14 henkilöstön ja yksi sidosryhmän edustaja. Työpajassa luotiin ensimmäiset versiot Tapahtumatori-konseptista. Aluksi osallistujille esiteltiin ymmärrys- ja ideointivaiheissa kerätty ymmärrys, jota hyödynnettiin tausta-aineistona koko työpajan ajan. Työpajaosuudessa henkilöstö jaettiin kolmeen ryhmään, jotka tuottivat ensin ymmärryksen pohjalta keskustellen konseptikuvauksen ja sen pohjalta fiktiivisen esitteen tai tekaistun mainoksen. Ryhmissä oli eri ammattien edustajia. Ryhmillä oli mahdollisuus luonnostella myös pohjapiirrosta ja kalustesuunnitelmaa konseptiehdotuksen tueksi. Lopputuloksena syntyi kolme erilaista konseptiehdotusta mainoksineen. Lopuksi ryhmät esittelivät ehdotuksensa lyhyillä pitch-esityksillä. Työpajan kulku on kuvattu liitteessä 5.

#### *Konseptikuvaus*

Konsepti konkretisoi palvelun luonteen ja on eräänlainen prototyyppi niistä palvelun pääpiirteistä, joilla asiakkaan tarpeisiin pyritään vastaamaan sekä näihin tarpeisiin vastaamiseen tähtäävistä keinoista (Meyer Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 124; Edvardsson 1997, 33 - 35). Konsepti toimii tiedonvälittäjänä organisaation strategisten tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden välillä (Meyer Goldstein ym. 2002, 121). Clarkin ym. (2000, 72 - 74) mukaan konsepti on eräänlainen asiakkaiden, henkilöstön ja suunnittelijan jakama mielikuva palvelukokonaisuudesta. Mielikuvaan palvelukonseptista kiteytyy tieto siitä miten palvelu toimii ja mistä se muodostuu, tieto sen arvosta eli siitä mistä asiakas on valmis maksamaan, asiakkaan kokemuksesta ja niistä lopputuloksista eli hyödyistä, joita se tarjoaa asiakkaille ja organisaatiolle. Kun nämä ehdot täyttyvät, idea voidaan jalostaa konseptiksi, jota puolestaan voidaan testata ja joka voidaan toteuttaa.

Konseptin muodostamiseen on lukemattomia toimintatapoja. Työpajassa henkilöstön edustajista koostuneita ryhmiä pyydettiin ideoimaan yhteistä visiota Tapahtumatorista esitellyn ymmärryksen pohjalta. Konseptikuvaukseen kirjattiin palvelun lähtökohta, keskeiset ominaisuudet, päävaiheet ja sisältö. Konseptikuvauksessa ryhmiä pyydettiin huomioimaan myös koordinointiin, aikataulutukseen ja viestintään liittyviä asioita. Pohjapiirros ja kuvat aulan siirreltävistä kalusteista (Pepper-robotti, sohvaryhmä, itsehoitopiste ym.) toimivat suunnittelun tukena ja ryhmä sai halutessaan pohtia Tapahtumatorin sijoittumista tukevia kalustusratkaisuja.

### *Tekaistu mainos*

Menetelmä on esitelty luvussa 3.2.2. Työpajassa käytettiin menetelmänä tekaistua mainosta. Ryhmä tiivistä tekaistuun mainokseen suunnittelemansa konseptin pääsisällön, pohti millainen viesti tavoittaisi asiakkaat ja missä kanavissa sekä kuvasi konseptiehdotuksensa visuaaliseen muotoon.

### **Konseptiehdotusten arviointi**

Arviointivaiheessa työpajassa tehdyistä kolmesta konseptiehdotuksesta kerättiin näkemyksiä asiakkailta, henkilöstöltä, sidosryhmiltä, kehittämistiimiltä ja asiantuntijoilta eli toimeksiantajan edustajilta. Konseptiehdotuksista tehdyt isot paperiset esitykset asetettiin kommentoitavaksi henkilöstön taukotiloihin ja ensimmäisen kerroksen aulaan. Lisäksi ehdotuksia muokattiin arviointityöpajassa yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Konseptiehdotuksia arviointiin kolmesta näkökulmasta: Mitä hyvää ehdotuksessa oli? Mitä huonoa siinä oli? Mitä muuttaisit, jotta ehdotus olisi toimivampi? Esitys konseptiehdotuksista lähetettiin myös Kalasataman thk:n henkilöstölle ja kehittämiseen ilmoittautuneille asiakkaille. Konseptiehdotukset olivat kommenttikierroksella vähän yli viikon 4.- 12.4.2019. Tänä aikana asiakkaita kannustettiin kommentoimaan aulassa esillä olleita ehdotuksia kahtena aamupäivänä, 8.4. ja 11.4. n. kaksi tuntia kerrallaan.

### *Arviointityöpaja 28.3.2019*

Kolme konseptiehdotusta muokattiin aikuissosiaalityön, maahanmuuttoyksikön ja nuorten palvelujen työpajassa 28.3.2019. Osallistujina oli 14 asiakasta ja 4 henkilöstön edustajaa.

### *World cafe-menetelmä*

Erilaisilla kahvilamenetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, jossa ryhmä on jaettu erillisiin, mutta samanaikaisiin kokouksiin. Kahvilamenetelmiä on useita erilaisia ja niitä erottaa toisistaan erityisesti kontrollin ja vapauksien variointi. Kontrolloidussa kahvilamenetelmässä kaikki osallistujat käyvät kaikissa kokouksissa ja aiheet ja aikataulut on sovittu etukäteen. Vapaassa

kahvilamenetelmässä osallistujat voivat ehdottaa aiheita ja ryhmiin voi osallistua oman mielenkiinnon mukaan. (Kantojärvi 2017, 176.)

Konseptiehdotusten arviointityöpajan menetelmänä käytettiin ns. World cafe-menetelmää (The world cafe 2019). Ensin konseptiehdotukset esiteltiin ryhmille. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Jokaiseen pöytään asetettiin kommentoitavaksi yksi konseptiehdotus. Ryhmät saivat pohdittavakseen kolme kysymystä: 1) Mitä hyvää ehdotuksessa on? 2) Mitä huonoa ehdotuksessa on? 3) Mitä muuttaisit, jotta ehdotus olisi toimivampi? Ryhmät pohtivat yhtä kysymystä kerrallaan ja tekivät muistiinpanoja. Kun kysymykset oli käyty läpi, pöydän ääreen jäi yksi ryhmäläinen puheenjohtajaksi ja muut siirtyivät seuraavaan pöytään. Puheenjohtaja esitteli ryhmänsä ajatukset uudelle ryhmälle, joka jatkoi ideointia. Näin edettiin vielä kolmas kierros. Kun kaikki osallistujat olivat kommentoineet kaikkia ehdotuksia, osallistujat palasivat ensimmäiseen ryhmäänsä tekemään yhteenvedon kerätyistä ideoista. Lopuksi kaikki ryhmät esittelivät parannellut konseptiehdotukset. Työpajan kulku on kuvattu liitteessä 6.

Konseptiehdotuksia arvioitiin samojen kysymysten avulla myös kehittämistiimin kokouksessa ja asiantuntijoiden kanssa. Konseptin arviointivaiheessa oli varattu aikaa iteroinnille, prosessin suunnan tarkastelulle ja paranneltujen konseptiehdotusten muokkaamiselle, jotta prosessi säilyisi asiakaskeskeisenä ja vuorovaikutteisena.

### **Konseptiehdotusten arvioinnin analyysi**

Konseptiehdotusten saamat kommentit koottiin tiedostoihin. Kommenttien läpikäyminen aloitettiin lukemalla kommentit läpi. Aineistoon tutustumisen perusteella vaikutti siltä, että konseptien muutosehdotusten lisäksi siitä nousi myös aivan uusia ideoita ja teemoja. Jokaisen konseptiehdotuksen keräämät kommentit kirjoitettiin muistilapuille ja ryhmiteltiin. Ryhmitelty aineisto siirrettiin miellekarttaa mukailevaan visuaaliseen muotoon suurelle paperille, mikä helpotti konseptiehdotusten muokkausta kaikkien muutosehdotukset ollessa esillä samanaikaisesti. Aineistolle ei tehty tarkempaa sisällönanalyysiä vaan se jätettiin ryhmiteltynä käyttöön prosessin seuraavaa vaihetta, konseptiehdotusten muokkausta ja yhdistelyä, varten.

#### **3.3.4 Konseptoi ja vaikuta**

Palvelumuotoiluprosessin päättävässä käyttöönotto- eli implementointivaiheessa tehdään muutoksia nykytilaan. Ideaalitulanteessa muutoksen implementointia seuraa käyttöönoton jälkeisen edistymisen arviointi. (Stickdorn 2017, 134 - 135.) Ojasalon ym. prosessimallin viimeisessä vaiheessa palvelu konseptoidaan ja otetaan käyttöön (Ojasalo ym. 2015, 207).

Palvelukonseptilla on merkittävä rooli palvelumuotoilussa ja kehittämisessä. Konsepti toimii tiedonvälittäjänä organisaation strategisten tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden välillä. Pannostamalla palvelukonseptin suunnitteluun ja toteutukseen varmistetaan sellainen palvelukonaisuus, jossa asiakkaan ja organisaation tarpeet kohtaavat. Palvelukonsepti voi toimia

palvelumuotoiluprosessin ajurina koko prosessin ajan ja kaikissa suunnittelun ja päätöksenteon vaiheissa. (Meyer Goldstein ym. 2002, 121 - 124.) Edvardssonin (1997, 31 - 36) mukaan konseptia tulisia aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Edvardssonin mukaan ratkaisevaa palvelun onnistumiselle on sen vastaavuus asiakkaan tarpeisiin. On tärkeää, että konsepti ymmärretään samalla tavalla asiakkaiden keskuudessa ja organisaation sisällä. Sidosryhmien jaettu ymmärrys konseptista vähentää odotusten ja palvelun toteutuksen välistä kuilua. Konsepti toimii suunnittelussa työkaluna, joka auttaa viestimään konseptin sisällöstä. Asiakas kokee palvelun kokonaisuutena ja palvelun purkaminen osiin vaikeuttaa eheän konseptin muodostamista (Clark ym. 2000, 72 - 74). Konseptointivaiheen menetelmät on esitelty taulukossa 5.

Menetelmä	Osallistujat	Ajankohta
Napkin pitch	Kehittämistyön tekijä	toukokuu 2019
Pakotettu yhdistäminen (forced connections)	Kehittämistyön tekijä	toukokuu 2019
Raportti ja esitys konseptista	Kehittämistyön tekijä	toukokuu 2019
Konseptin 1. version muokaus	Kehittämistyön tekijä	marraskuu 2019

Taulukko 5: Konseptoi ja vaikuta-vaiheen menetelmät

#### *Napkin pitch*

Napkin pitch (Liedtka ym. 2014, 26) on nimensä mukaisesti saanut innoituksensa konseptiesityksestä, joka on niin selkeä, että sen pääsisällön voi kiteyttää lautasliinaan. Menetelmän tarkoitus on tiivistää palvelukonsepti yksinkertaiseen ja helposti kommunikoitavaan muotoon. Napkin pitch on kanvaasi, johon kirjataan konseptin johtoaajatuksen lisäksi tärkeimmät sidosryhmät ja ne sidosryhmien tarpeet, joihin konseptilla pyritään tarjoamaan arvoa, eritellään miten arvo muodostuu, mitä käytännön järjestelyjä ja yhteistyökumppaneita konseptin toteuttaminen vaatii, määritellään käytettävät viestintä- ja toimituskanavat sekä pohditaan miten mahdolliset kilpailijat pitäisi huomioida ja varmistetaan, että konseptin suunnittelu kohdistuu toimeksiannossa määriteltyihin tavoitteisiin. Napkin pitch on menetelmä, jolla konseptiaihioista saadaan koottua tiivis yhteenveto. Kehittämistyössä käytetty napkin pitch-pohja on kuvattu kuviossa 12.

Napkin pitch	
Konseptin nimi:	
Pääidea -konseptin kuvaus	Tarpeet ja hyödyt -Mille sidosryhmälle konsepti on suunnattu? -Mihin asiakkaan tarpeisiin konsepti vastaa? -Miten asiakas hyötyy?
Toteutus -Mitä yhteistyökumppaneita tarvitaan? -Miten toteutamme konseptin?	Liiketoiminnalliset hyödyt -Miten konsepti vastaa toimeksiannon tavoitteisiin? -Miksi juuri meidän tulisi tarjota tämä palvelu?

Kuvio 12: Napkin pitch-pohja. Muokattu Liedtka ym. 2014 pohjalta

#### *Pakotettu yhdistäminen (forced connections)*

Pakotettu yhdistäminen on menetelmä, jossa yksittäisiä ideoita yhdistellään ja rinnastetaan ensinäkemältä yhteensopimattomilta vaikuttavilla ideoilla muodostamalla yllättäviäkin yhdistelmiä. Pakotettu yhdistäminen toteutetaan yleensä ryhmässä ja siinä hyödynnetään muistilapuille kirjattuja yksittäisiä ideoita, valitaan ideoita, jotka koetaan sopiviksi jatkokehittämiseksi, kootaan ne rykelmään ja muodostetaan konsepti pakottamalla ideat yhteen. (Liedtka ym. 2014, 73.)

#### *Konseptiehdotusten iteraatiokierrokset napkin pitcheissä ja pakotettu yhdistäminen*

Kolmen konseptiehdotuksen kiteyttäminen ja muokkaaminen toteutettiin kirjaamalla ensin kaikkien ehdotusten pääsisällöt napkin pitch-kanvaaseihin. Jokaista konseptiehdotusta verrattiin arviointivaiheessa kerättyihin muutosehdotuksiin. Konseptiehdotusten muokkausta jatkettiin karsimalla konseptiehdotuksista pois asiat, jotka eivät vastanneet toimeksiantoa ja merkitsemällä toimeksiantoa vastaavat asiat. Tämän jälkeen ehdotusta tarkasteltiin empatiakarttaan ja arvoehdotuskanvaasiin siirretyn asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmäymmärryksen kautta. Ehdotuksia tarkasteltiin ja rikastettiin vielä Vuosaaren thk:n ideointipajan tekaistujen mainosten avulla. Lopuksi tarkastettiin vastasivatko ehdotuksen elementit kaupungin arvoja ja eettisiä ohjeita. Kaikki iteraatiokierrokset merkittiin konseptiehdotukseen värikoodein.

Kun kolme konseptiehdotusta oli käynyt läpi tarkistuskierrokset napkin pitcheissä, niistä poimittiin asiat, jotka vastasivat kaikkiin tarkasteltuihin tekijöihin sekä asiat, jotka olivat konseptille yhteisiä. Asiat yhdistettiin yhteen konseptiin pakotetun yhdistämisen menetelmällä. Yhdistetty materiaali vastasi siis toimeksiantoa, asiakas- ja henkilöstöymmärrystä sekä kaupungin eettisiä ohjeita ja sosiaali- ja terveystoimialan arvoja. Lopputuloksena oli Tapahtumatori-konseptin ensimmäinen luonnos.

Sekä yleisestä Tapahtumatori-konseptista että Kalasataman thk:n erityispiirteet huomioivasta versiosta tehtiin power point-esitys ja raportti, jotka esiteltiin kehittämistiimille ja Terveys- ja hyvinvointikeskusten ydinryhmälle. Esiteltyihin versioihin tehtiin vielä kehittämistiimin ehdotuksesta joitakin muutoksia, joiden jälkeen konsepti oli valmis käyttöönotettavaksi. Konseptin ensimmäinen luonnos oli saanut esittelyn jälkeen palautetta epäselvyydestään, joten Tapahtumatorin toteutuksen käynnistyttyä lokakuussa 2019 siitä tehtiin yksinkertaistettu malli ja visuaalinen kuvaus. Tapahtumatori-konsepti esitellään luvussa 4.5.

Prosessimallin vaikuttamisvaihe eli konseptin käyttöönotto, arviointi ja jatkokehitys on rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, mutta Tapahtumatorin toteutus on tätä raporttia kirjoitettaessa aloitettu Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Valmistelut Tapahtumatorin toteuttamiseksi myös muihin Helsingin terveys- ja hyvinvointikeskuksiin on aloitettu.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään suunnitteluprosessin aikana kertyneet tulokset ja prosessin lopputuloksena syntynyt Tapahtumatori-konsepti.

### 4.1 Ymmärrysvaiheen tulokset

#### *Suunnittelutoimeksianto*

Tämän kehittämistehtävän suunnittelutoimeksiantona toimivat touko- ja loka- ja marraskuussa 2018 käydyt keskustelut toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantoa tarkennettiin kolmen asiantuntijahaastattelun jälkeen tammikuussa 2019. Suunnittelutoimeksianto on esitelty kuviossa 13. Toimeksianto toimi kehittämistehtävän suunnannäyttäjänä sekä prosessin suunnitteluvaiheessa että prosessin edetessä. Toimeksiantoon ja muihin kartoita ja ymmärrä-vaiheen tuloksiin palattiin erityisesti mallinnusvaiheessa Tapahtumatorin konseptiaihioita kiteytettäessä kun oli syytä tarkistaa niiden vastaavuus prosessin alun tunnisteluvaiheessa kerätyn ymmärryksen kanssa.

Kehittämistehtävän suunnittelutoimeksianto	
Projektin kuvaus	Palvelukeskusten aulatilaaan tulevan Tapahtumatorin suunnittelu ja konseptointi. Asiakasyymmärryksen ja henkilöstöymmärryksen perusteella yhteiskehittäen kehitetty Tapahtumatori-konsepti, jossa huomioitu hyvinvointipalveluekosysteeminäkökulma, asiakaskeksisyys ja osallisuus. Tapahtumatori tuo lisäarvoa asiakkaille ja parantaa asiakaskokemusta.
Laajuus	Projektin lopputuloksena syntyvä konsepti sisältää kuvauksen palvelun toteuttamisesta, mutta varsinainen toteutus rajautuu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.
Rajoitukset / reunaehdot	Palvelukeskuksiin sovellettavissa oleva konsepti, jonka suunnittelussa painottuvat Kalasataman thk:n erityispiirteet (tila, sijainti). Tapahtumatorin nimi sovittu, mutta sisältö vapaasti suunniteltavissa.
Asiakkaat / käyttäjät	Sekä thk:ssa asioivat ihmiset että kaikki kuntalaiset. Asiakkaina voidaan nähdä myös kolmas ja neljäs sektori, esimerkiksi thk:ssa toimivat Kela, HUSlab ja seniori-info; järjestöt ja asukasaktiivit.
Lopputulos	Tapahtumatori-konsepti. Sovellettavissa oleva toimintamalli palvelukeskusten aulatoiminnalle. Tavoitteena on konkretisoida eri toimijoiden toiminta asiakaskeksiseksi ja yhteiskehittäen kehittyväksi palvelukokonaisuudeksi. Artikkelit konseptin kehittämisprosessista.

Kuvio 13: Suunnittelutoimeksianto. Muokattu Liedtka ym. 2014 pohjalta

## Henkilöstöymmärryksen tulokset

### *Asiantuntijahaastattelut*

Kolmen asiantuntijan haastatteluaineistosta muodostui luokat (hyvinvointipalvelu)ekosysteemi, Tapahtumatorin konkreettiset ominaisuudet, sidosryhmät, asiakasnäkökulma, tiedotus, koordinointi, aulatilaa ja aulan henkilöstön vaikutus, kehittämisen taustalla vaikuttavat asenteet, yhteiskehittäminen ja Tapahtumatorin palvelut.

Hyvinvointipalveluekosysteemi oli kolmesta haastattelusta kahdelle tuntematon käsite. He kuitenkin käyttivät sellaisia termejä kuin ekosysteemi ja yhteiskehittäminen, yhteisöllisyys ja yhteistyö viitattaessaan ammattilaisten muodostamaan kokonaisuuteen. Ekosysteemin koettiin muodostuvan aulassa asioivista asiakkaista ja henkilöstöstä, ja erilaisista komponenteista, kuten aulassa vierailevista ammattilaisista. Ekosysteemin koettiin noudattavan uudenlaista ajattelua sekä mahdollistavan sellaisten toimijoiden yhteistyön, joka perinteisesti ei ole mahdollistunut julkisella sektorilla ja joka voisi vahvasti liittyä myös Kalasatama-brändiin. Asiakasnäkökulma nousi esiin myös ekosysteemistä keskusteltaessa: hyvinvointipalveluekosysteemi muodostuu, kun asiakas näkee toimijoiden yhteistyössä hyötyä itselleen.

Tapahtumatorin konkreettiset ominaisuudet muodostivat oman luokan, koska ne herättivät paljon keskustelua. Haastattelut pitivät tärkeänä, että Tapahtumatori on fyysinen paikka,

jossa voidaan toteuttaa yhteistyötä asiakkaan hyväksi. Yksi haastatelluista ehdotti Tapahtumatorin toteuttamista torinomaisesti torikojuin, joissa olisi vaihtuvaa toimintaa. Kalasataman thk:n aulan nykyisiin järjestelyihin toivottiin muutosta: Aula koettiin sekavana ja esim. Pepper-robotin ja itsehoitopisteen sijoittelu toimimattomana. Tapahtumatorin toiminnan ulottamista iltoihin ja keskuksen tyhjillään oleviin tiloihin toivottiin.

Sidosryhmien osalta haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Tapahtumatorilla tulisi olla vaihtuvaa, kuntalaisia hyödyttävää ja terveyttä edistävää toimintaa, joka olisi valittu asiakas-keskeisesti. Tärkeinä sidosryhminä pidettiin aulassa jo toimivia sidosryhmiä, kuten Kelaa ja seniori-infoa sekä cafe Annaa. Haastatellut toivoivat sidosryhmiksi terveyden ylläpitämiseen erikoistuneita potilas- ja terveysjärjestöjä, oppilaitoksia, yrityksiä, start-up-yrityksiä ja kokeiluja. Sidosryhmistä keskusteltaessa kaikki haastatellut nimesivät asiakkaat ja asukkaat keskeiseksi sidosryhmäksi, jonka tarpeiden perusteella toimintaa tulisi suunnitella.

Asiakasnäkökulma-luokkaan kuului pohdinta siitä mitä sellaista Tapahtumatori voisi tarjota, joka toisi jotakin lisää käynnillä terveys- ja hyvinvointikeskukseen. Haastatellut jakoivat näkemyksen siitä, että asiakkaiksi koetaan sekä Kalasataman kävijät että sellaiset kuntalaiset, jotka voisivat tulla keskukseen vain Tapahtumatorin vuoksi. Tässä luokassa keskustelua herätti erityisesti miten asiakkaille voisi tuottaa lisäarvoa käynnillä thk:ssa. Asiakkaille arvoa tuottaviksi asioiksi nimettiin mm. arkea edistävät ratkaisut, välineet elämässä selviytymiseen, monipuolinen hyvinvointiekosysteemi, laajempi palvelutarjonta sekä asiakkaan itsensä arvoa tuottaviksi kokemat palvelut. Haastateltavat kokivat ekosysteeminäkökulman ja laajemman palvelutarjonnan asioiksi, jotka voisivat tuottaa arvoa asiakkaille. Tapahtumatorin toivottiin tuovan myös viihtyisyyttä. Asiakkaiden osallistaminen yhteiskehittämiseen, osallisuuden kautta syntyvä yhteisöllisyys ja dialogi asiakkaiden kanssa nimettiin asioiksi, joiden kautta asiakas tuottaa arvoa ja arvokasta tietoa kaupungille.

Tiedotusta pidettiin kriittisenä tekijänä Tapahtumatorin onnistumiselle. Tapahtumatorin ajateltiin vaativan vahvaa, koordinoitua viestintää sekä keskuksen sisällä että ulkoisena viestintänä asiakkaille ja sidosryhmille.

Koordinoinnin puute koettiin vallitsevassa tilanteessa ongelmalliseksi. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että Tapahtumatori vaatii koordinaattorin tai työryhmän, joka hallinnoi toimintaa, ajankäyttöä ja sidosryhmäyhteistyötä.

Aulatilán ja aulan henkilöstön vaikutus- luokassa keskustelua herätti sekä nykyisten aulassa toimivien ammattilaisten epäyhtenäinen työkuluttuuri ja toiminnan muuttaminen asiakas-keskeisemmäksi että aulan fyysiset puitteet. Yksi haastatelluista kuvasi aulaa käyntikortiksi, joka on tärkeä kontaktipiste asiakkaaksi tulon prosessissa. Aulasta toivottiin yhtenäisempää niin visuaalisesti kuin ammattilaisten asiakaspalvelunkin osalta. Aulatilá koettiin epäyhtenäiseksi ja rauhattomaksi, mutta kaikki haastatellut näkivät siinä erinomaiset puitteet toiminnan

kehittämislle. Koordinoinnin ja yhteistyön puute puhutti erityisesti aulan asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Aulassa toimii yksittäisiä toimijoita, joilta puuttuu yhtenäinen työku-  
lttuuri, mikä haittaa asiakkaan kohtaamista.

Kehittämisen taustalla vaikuttavat asenteet olivat kaikilla haastatelluilla kehittämismyönteiset. Yksi haastatelluista koki, että julkisen sektorin on hyvä uusiutua ja että nykytilanteessa siihen on myös positiivista painetta. Toinen haastateltava peräänkuulutti rohkeutta, luovuutta ja yhteisöllisyyttä kehittämiseen.

Yhteiskehittäminen korostui erityisesti yhden haastateltavan puheissa. Hän koki, että Tapahtumatorin kehittäminen tulisi alusta lähtien olla osallistavaa ja kehittämisen tulisi tapahtua yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Tapahtumatorin palvelut herättivät vilkasta keskustelua. Haastatellut toivoivat Tapahtumatorille sekä kaupungin omia että yhteistyökumppaneiden palveluja, vaihtuvia pop-up-tyylisiä tapahtumia, neuvontaa, myyjäisiä, tietoiskuja ja mittaustapahtumia. Palvelujen toivottiin tavoittavan sekä keskuksessa käyviä asiakkaita että muita kuntalaisia. Tapahtumatorista toivottiin yhteisöllistä paikkaa, joka mahdollistaa kohtaamiset sekä kävijöiden ja kuntalaisten että ammattilaisten kesken.

Asiantuntijahaastattelujen tuloksia käytettiin suunnittelutoimeksiannon tarkentamiseen ja niihin palattiin prosessin edetessä vaiheissa, joissa oli tarpeen tarkistaa suunnittelun etenevän toivottuun suuntaan.

### **Kehittämistiimiltä kerätty ymmärrys**

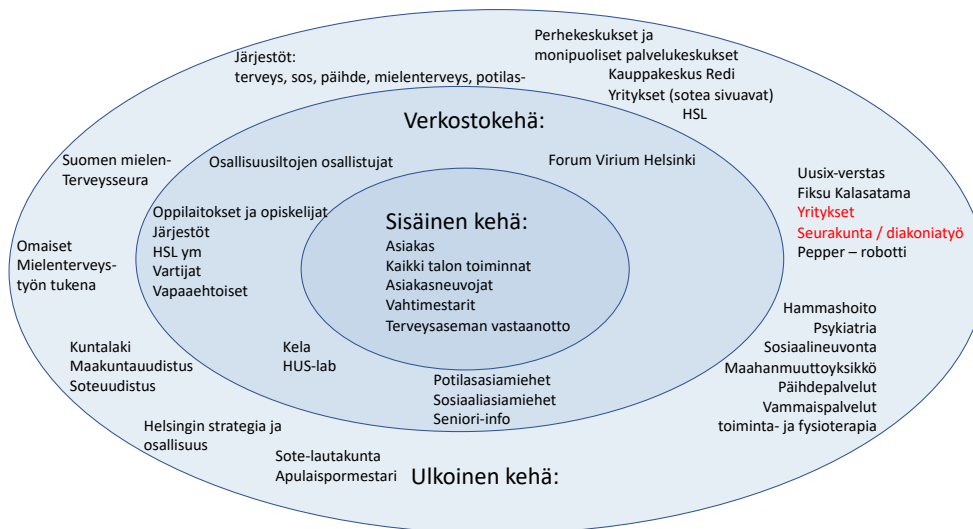
#### *Odotukset ja toiveet*

Kehittämistiimiltä joulukuussa 2018 kerätyt odotukset ja toiveet muodostivat seuraavat luokat: asiakaskeskeisyys ja asiakasnäkökulman huomioiminen, yhteistyö ja yhteen hiileen puhaltaminen aulan henkilöstön & 3. sektorin kesken sekä työnjako, koordinoinnin ja yhteishenkilön tarve, tilavarauksen avoin käyttö, hyvin suunniteltu, mutta nopeille ratkaisuille tilaa jättävä asettuminen aulaan, ulkoisen viestinnän tärkeys, sujuva sisäinen viestintä, houkutteleva, selkeä ja dynaaminen kokonaisuus sekä selkeät, toimivat ja muunneltavat tilaratkaisut ja kalusteet. Kehittämistiimin odotukset ja toiveet olivat mukana myös henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysissä.

#### *Sidosryhmäkartta*

Kehittämistiimin tapaamisessa tammikuussa 2019 osallistujat täyttivät sidosryhmäkartat kahdessa ryhmässä. Ryhmät olivat yhtä mieltä siitä, että terveyttä edistävät ja asiakkaan arkea helpottavat toiminnot ovat tervetulleita tapahtumatorille. Toinen ryhmistä sijoitti asiakkaan

keskelle karttaa, toinen sisäisen ja verkostokehän rajalle. Sisäisiin sidosryhmiin koettiin kuuluvan sellaisia kaupungin sisäisiä ammattilaisia, jotka parhaillaan työskentelevät Kalasataman thk:n aulassa. Verkostokehälle asettuivat sellaiset sidosryhmät, jotka jo työskentelivät aulassa, mutta eivät olleet kaupungin henkilöstöä. Ulkoisissa sidosryhmissä hajontaa oli runsaasti. Ulkoisiin sidosryhmiin sijoittui toivottuja sidosryhmiä, kuten järjestöjä ja sellaisia keskuksen yksiköitä, joiden kanssa ei vielä tehty yhteistyötä, tapahtumia, yrityksiä, muut kaupungin palvelukeskukset ja kaupungin päätöksenteosta vastaavat tahot, kuntalainsäädäntö ja kauppakeskus Redi. Kuviossa 14 on kuvattu yhteenveto sidosryhmäkartoista. Kuvioon on merkitty punaisella kaksi ongelmalliseksi koettua sidosryhmää: yritykset ja seurakunta / diakoniatyö. Sidosryhmäkarttaa käytettiin ideoinnin tukena kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa ja osana henkilöstöymmärryksen analysointia kokonaisuutena.



Kuvio 14: Kehittämistiimin tapaamisessa 21.1.2019 tehty sidosryhmäkartta. Muokattu Stickdorn ym. 2018, 59 ja Curedale 2013b, 265 - 266 pohjalta

### Me-we-us

Kehittämistiimin ideoista syntyi kaksi karkeaa ryhmää: Toimintaan liittyvät ideat ja yhteiskehittäminen. Tällä menetelmällä syntyi erityisesti ideoita erilaisista toiminnoista, joita Tapahtumatorilla voisi olla. Kehittämistiimiläiset ideoivat Tapahtumatorille erilaisia teema- ja info-päiviä, luentoja, koulutuksia ja terveystapahtumia. Yhteiskehittäminen piti sisällään sekä asiakkaiden että henkilöstön osallistamisen. Me-we-us-menetelmällä kerätyt ideat lisättiin osaksi henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysiä.

### *Henkilöstön työpaja: miellekartta ja asiakaspolut*

Kartoita ja ymmärrä-vaiheen henkilöstötyöpajaan osallistui neljä henkilöstön edustajaa. Miellekarttaa ja asiakaspolkuja käytettiin ymmärrysvaiheen henkilöstötyöpajassa keskustelun mahdollistajina. Työpajan kulku on kuvattu liitteessä 2.

#### *Asiakaspolut*

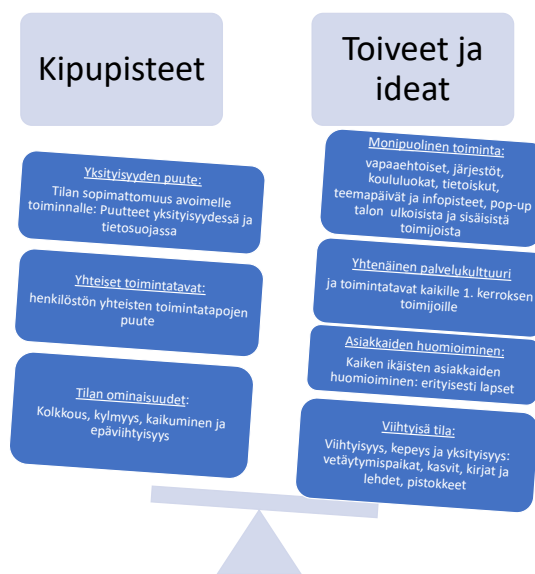
Ensimmäinen henkilöstön työpaja toi uuden näkemyksen toiminnan suunnitteluun aulatilassa. Lopputuloksena oli neljä hyvin erilaista asiakaspolkua, joista nousi esille kaksi tärkeää näkökulmaa. Ensinnäkin aula on monen työntekijän pääasiallinen työskentelytila. Aulassa työskenteleviltä puuttuvat istuimet, tila on meluisa ja talvella kylmä. Toinen merkittävä huomio oli asiakkaiden aulassa viettämä aika. Invataksien odotusaika voi venyä lähes tunnin mittaiseksi, joten aulassa on asiakkaita, joilla olisi aikaa, mutta joille aula ei tarjoa tekemistä.

Asiakaspolkujen avulla paljastui myös aulassa olemassa olevia ekosysteemejä ja ammattilaisten verkostoja, joita asiakas kohtaa keskuksessa käydessään. Perinteiseen terveyskeskukseen verrattuna asiakas kohtaa Kalasatamassa ekosysteemin, jossa aulaneuvojat, Kela ja Huslab ovat tärkeässä osassa. Asiakaspolut toivat näkyväksi myös sen seikan, että moni asiakas käyttää yhdellä käynnillä montaa palvelua ja aulassa on monta merkittävää kontaktipistettä. Yleistä on käynti Kelan tai Huslabin pisteessä varatun ajan lisäksi, kontakti aulan henkilökuntaan ja ilmoittautumisautomaattien käyttö. Jos asiakkaalla on useampi käynti 1. kerroksessa, hän viettää aulassa aikaa monta kertaa käyntinsä aikana. Yksi osallistuja sijoitti piirtämässään palvelupolussa aulan ilmoittautumisautomaatit asiakaspolun keskiöön. Ilmoittautumisautomaateilta asiakas liikkui 1. kerroksen toiminnasta toiseen. Asiakaspolkuja läpi käytäessä tuli ilmi myös, että suuri osa asiakkaista kiirehtii hisseiltä suoraan ulko-oville. Aulan pyöreä sohva oli tärkeä kontaktipiste asiakaspolussa. Sohvalla aikaa vietetään esimerkiksi taksia tai omaa vuoroa odottaessa pitkäänkin. Sekä sohvalla istujille että ilmoittautumisautomaattien käyttäjille asiakasneuvojat ja vahtimestarit ovat merkittävä kontaktipiste aulassa.

#### *Miellekartat*

Miellekarttojen avulla kerätystä aineistosta syntyi kaksi pääluokkaa: Kipupisteet sekä toiveet ja ideat, jotka sisälsivät alaluokkia. Pää- ja alaluokat sisältöineen on kuvattu kuviossa 15. Kipupisteiden alaluokista kaksi, yksityisyyden puute ja tilan ominaisuudet liittyivät vahvasti henkilöstön kokemuksiin haasteisiin kohdata asiakkaita ja työskennellä aulassa. Sellaiset tilan ominaisuudet kuin kaikuminen ja kylmyys haittasivat sekä työntekijöiden että asiakkaiden viihtyisyyttä, rauhallisen keskustelutilan puute ja heikko äänieristys taas vaaransi tietosuojaa ja heikensi mahdollisuutta käydä keskustelua asiakkaiden kanssa. Eri ammattiryhmien erilaiset toimintatavat, kuten jonotuskäytännöt ja lounastauot koettiin myös haastavina. Toiveet ja ideat jakaantuivat neljään luokkaan: Monipuolinen toiminta, yhtenäinen palvelukulttuuri,

asiakkaan huomioiminen ja tilan viihtyisyys. Tilan koettiin olevan epäviihtyisä ja erityisesti lasten jääneen vaille sopivaa tilaa ja tekemistä. Ammattilaisille toivottiin yhtenäistä palvelukulttuuria. Aulaan ja Tapahtumatorille toivottiin monipuolista toimintaa keskuksen sisäisistä toimijoista Marttojen sieniopastukseen. Erilaisia teemapäiviä, tietoiskuja, koululuokkien tapahtumia ja myyjäisiä, järjestöjä ja vapaaehtoisia ideoitiin aulaan. Aulaan toivottiin viihtyisyyttä, kepeyttä ja yksityisyyttä, vetäytymispaikkoja imettäville sekä ammattilaisten ja asiakkaiden keskusteluille, kirjoja, kasveja, latauspisteitä ja viihtyisää ilmapiiriä. Henkilöstön työpajan tuloksia käytettiin suunnitteluprosessin seuraavassa vaiheessa ideointityöpajan taustamateriaalina ja niiden tuloksiin palattiin suunnittelun edetessä.

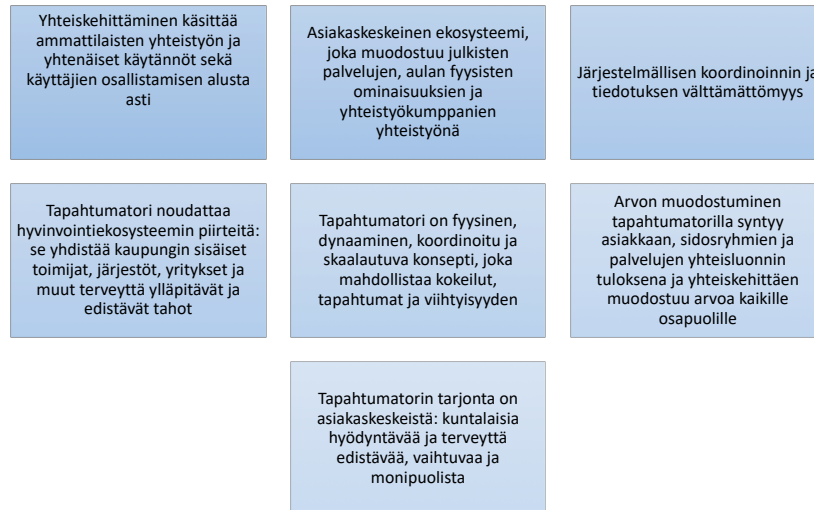


Kuvio 15: Henkilöstölle 29.1.2019 järjestetyn työpajan miellekarttojen pääluokat ja alaluokat

### Henkilöstöymmärryksen kokonaisanalyysin tulokset

Henkilöstöymmärrys analysoitiin yhtenä kokonaisuutena ja ryhmiteltiin. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta löytyi seitsemän pääluokkaa: 1) Yhteiskehittäminen käsittää ammattilaisten yhteistyön ja yhtenäiset käytännöt sekä käyttäjien osallistamisen alusta asti, 2) Asiakaskeskennön ekosysteemi, joka muodostuu julkisten palvelujen, aulan fyysisten ominaisuuksien ja yhteistyökumppanien yhteistyönä, 3) Järjestelmällisen koordinoinnin ja tiedotuksen välttämättömyys, 4) Arvon muodostuminen Tapahtumatorilla syntyy asiakkaan, sidosryhmien ja palvelujen yhteisluonnin tuloksena ja yhteiskehittäen muodostuu arvoa kaikille osapuolille, 5) Tapahtumatori on fyysinen, dynaaminen, koordinoitu ja skaalautuva konsepti, joka mahdollistaa koekilut, tapahtumat ja viihtyisyyden, 6) Tapahtumatori noudattaa hyvinvointipalveluekosysteemin piirteitä: se yhdistää kaupungin sisäiset toimijat, järjestöt, yritykset ja muut terveyttä ylläpitävät ja edistävät tahot, 7) Tapahtumatorin tarjonta on asiakaskeskeistä: kuntalaisia

hyödyntävää ja terveyttä edistävää, vaihtuvaa ja monipuolista. Pääluokat on kuvattu kuviossa 16. Ryhmitellyn henkilöstöymmärrysaineiston pääluokat siirrettiin myös arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan (kuvio 17). Kaikki pääluokat sisälsivät myös alaluokkia, jotka on kuvattu seuraavaksi.



Kuvio 16: Henkilöstöymmärryksen seitsemän pääluokkaa

Yhteiskehittämisen pääluokka sisälsi yhteiset käytännöt aulassa ja koko keskuksessa toimivien ammattilaisten kesken sekä yhteistyön ja sitä tukevan yhteisöllisyyden tarpeen. Yhtenäinen toimintakulttuuri aulan toimijoiden kesken koettiin erittäin tärkeäksi toiminnan ja asiakaskeskeisyyden toteuttamisen ehdoksi. Asiakkaiden osallistamista prosessin kaikkiin vaiheisiin pidettiin tärkeänä ja kehittämisen lähtökohtana. Aulassa toimivilla ammattilaisilla on kirjavia käytäntöjä, mikä tuottaa hajanaisia asiakaskokemuksia. Yhteisille käytännöille toivottiin koordinoitua kehittämistä ja esimerkiksi tiimien muodostamista yhtenäisyyden luomiseksi.

”Kaiken takana on talon sisäinen yhteisö”

”Asiakaslähtöisen palvelun tulee olla kaikkien yhteinen tavoite”

Toinen muodostunut luokka oli asiakaskeskeinen ekosysteemi, joka muodostuu julkisten palvelujen, aulan fyysisten ominaisuuksien ja yhteistyökumppanien yhteistyönä ja joka sisälsi seuraavat alaluokat: asiakkaan näkökulma hyvinvointipalveluekosysteemin keskiössä; perinteisten julkisten palvelujen, aulan toimijoiden, aulan fyysisten puitteiden ja yhteistyökumppanien muodostama ekosysteemi; ekosysteemi muodostuu monesta komponentista ja tuottaa palveluja, jotka asiakas määrittelee itselleen arvoa tuottaviksi; kohderyhminä sekä kaikki kuntalaiset että terveys- ja hyvinvointikeskuksen asiakkaat. Ekosysteemin koettiin muodostuvan niistä kohtaamisista, joita tilassa tapahtuu asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä. Myös aulan fyysiset puitteet, kuten ilmoittautumisautomaatit ja Pepper-robotti mainittiin tärkeinä

ekosysteemin fyysisinä osatekijöinä.

”Asiakkaan näkökulmasta toimijat, jotka eivät perinteisesti toimi yhdessä, toimivat yhdessä”

Järjestelmällisen koordinoinnin ja tiedotuksen välttämättömyys-luokka sisälsi ulkoisen ja sisäisen tiedotuksen että koordinoinnin. Koordinoinnin puutteen koettiin vaikeuttavan toiminnan aloittamista ja ratkaisuksi ehdotettiin yksittäistä koordinaattoria ja keskuskohtaista pienryhmää.

Arvon muodostumisen luokassa alaluokat olivat: Arvon muodostuminen asiakkaalle arvokkaista palveluista, asiakas tuottaa arvoa thk:lle, monta asiaa hoituu kerralla ja laajempi palveluvalikoima, arvo muodostuu molempiin suuntiin ja arvoa muodostuu myös ammattilaisten keskinäisissä kohtaamisissa. Keskustelu arvon muodostumisesta sisälsi ajatuksen, että arvoa ei voi saavuttaa ilman asiakaskeskeistä suunnittelua ja että arvo muodostuu vasta asiakkaiden ja toimijoiden kohtaamisissa. Arvon koettiin muodostuvan molempiin suuntiin: Hyvää hoitoa ja palvelua saaneelta asiakkaalta palveluntarjoajalle sekä yhteiskehittäen ammattilaisten välillä. Asiakkaille arvoa tuottaviksi asioiksi arveltiin monen asian hoitumista kerralla ja palvelutarjonnan laajenemista.

”Tärkeintä on selvittää mitä asiakkaat haluavat”

”Lisäarvoa käynnille terveys- ja hyvinvointikeskuksessa”

Tapahtumatorin fyysisten ominaisuuksien luokkaan kuuluivat seuraavat alaluokat: Fyysinen, dynaaminen, koordinoitu ja skaalautuva konsepti; fyysinen tila; kokeilualusta, joka mahdollistaa nopeat kokeilut ja suunnitellut tapahtumat; nykyisen tilan haasteet, kuten kolkkaus, kaiku ja yksityisyyden puute; viihtyisyys, joka koettiin erittäin tärkeänä Tapahtumatorin ominaisuutena. Kalasataman aula koettiin tilana, jolla on paljon annettavaa, mutta koordinaation puuttuessa isossa keskuksessa on ollut haastavaa päästä etenemään ideoinnissa. Kaikilla haastateltavilla oli intoa ja ideoita aulan toiminnan kehittämiseen. Kehittämiseltä toivottiin luovuutta, uusia ideoita ja uskallusta.

”Nyt on aika ottaa luovuus ja hyvät ideat käyttöön!”

”Uudenlaista ajattelua julkisella sektorilla”

Tapahtumatori noudattaa hyvinvointipalveluekosysteemin piirteitä-luokan alaluokkia olivat erilaiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit: Kaupungin sisäiset toimijat, järjestöt, muut terveyttä edistävät ja kaupungin arvoja noudattavat tahot sekä aulassa jo toimivat toimijat. Tapahtumatori nähtiin ilmiönä, jonka avulla toimintaa voisi koordinoida ja jonka voisi konseptoida ja laajentaa muihinkin palvelukeskuksiin.

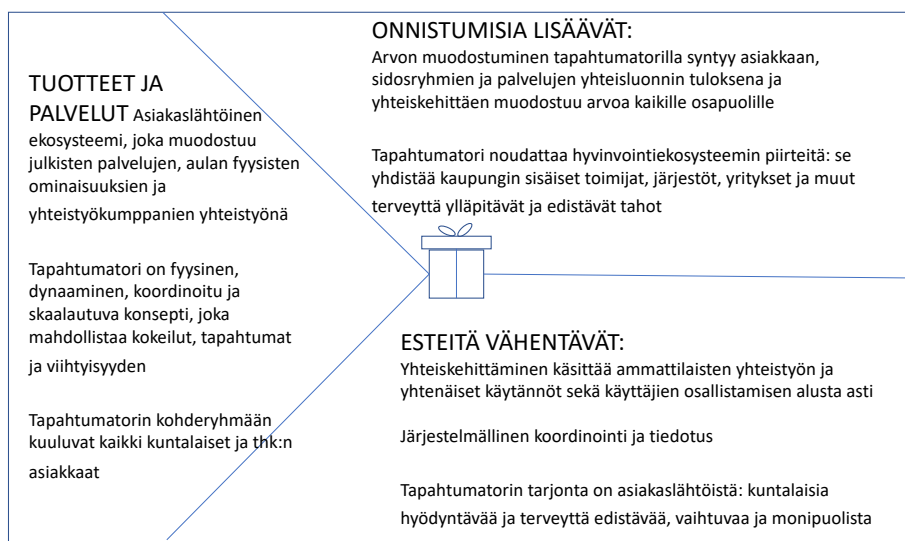
Tapahtumatorin tarjonta-luokassa erityisen tärkeänä pidettiin sen asiakaskeskeisyyttä. Tarjonnan pitäisi henkilöstöymmärryksen mukaan olla kuntalaisia hyödyntävää ja terveyttä

edistävää. Käytännön tasolla ehdotuksia toiminnasta tuli runsaasti. Henkilöstö toivoi mm. vaihtuvia tapahtumia, teemapäiviä, tietoiskuja, yhteistyötahojen koordinoitua toimintaa, myyjäisiä ja oppilaitosyhteistyötä.

”Arkea edistäviä ratkaisuja”

”Eettisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttava paikka”

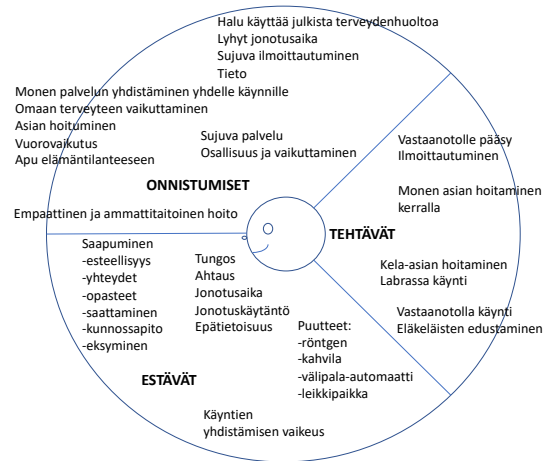
Henkilöstöymmärryksen pääluokat siirrettiin myös arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan (kuvio 17), jotta niitä saatettiin vertailla asiakkaiden ja sidosryhmien ymmärryksen kanssa.



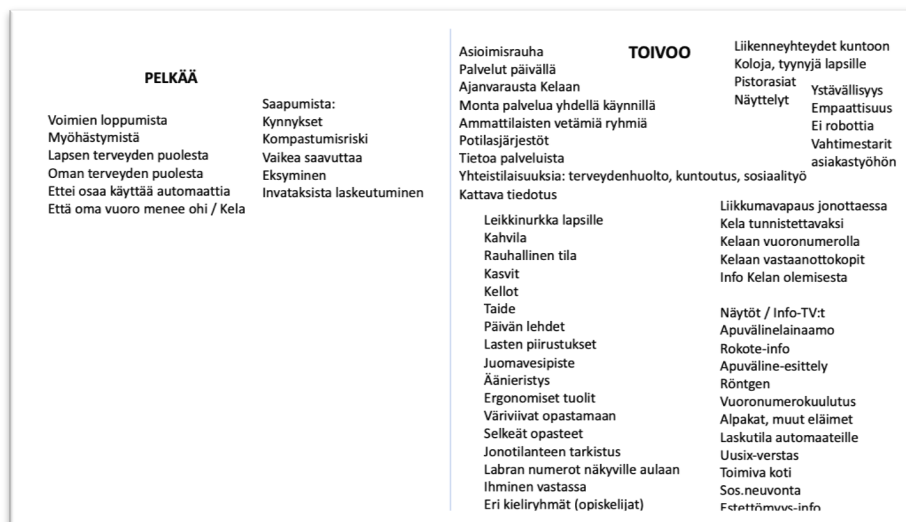
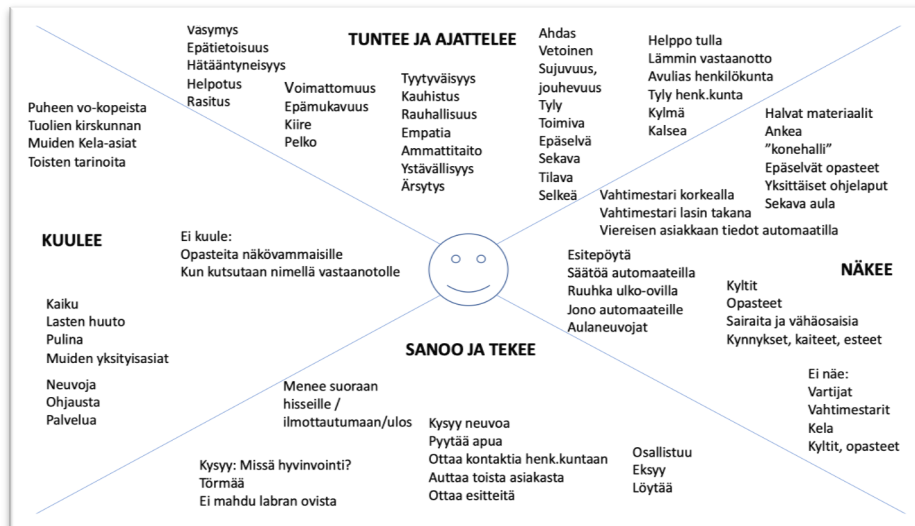
Kuvio 17: Henkilöstöymmärryksen pääluokat siirrettynä arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan

### Asiakasymmärryksen tulokset

Asiakkaita haastatteleamalla ja havainnoimalla kerätyt sekä asiakaspalautteista ja havaintomatriisista poimitut ja pelkistetyt ilmaukset siirrettiin arvoehdotuskanvaasiin ja empatiakarttaan. Asiakasymmärryksestä poimitut asiakkaan tehtäviä sekä niiden suorittamista edistävät ja estävät asiat on kuvattu arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiilissa (kuvio 18). Tunteisiin ja aistihavaintoihin liittyvät asiat on puolestaan siirretty empatiakarttaan (kuvio 19).



Kuvio 18: Arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiiliin siirretty asiakasymmärrys



Kuvio 19: Empatiakarttaan siirretty asiakasymmärrys

Asiakasymmärrysaineistosta löytyi paljon tunnepitoisia ilmauksia, mikä näkyy empatiakartassa (kuvio 19). Asiakkaat kuvasivat kokemuksiaan usein tunteiden ja tuntemusten kautta. Sairaana terveys- ja hyvinvointikeskukseen saapuvat tunsivat väsymystä, epätietoisuutta ja pelkoa. Asiakasneuvojen ja muiden ammattilaisten kohtaamisella oli suuri merkitys tyytyväisyyden, empatian, ystävällisyyden, helpotuksen ja rauhallisuuden tuntemuksiin. Ammatillaisen kohtaamisen tärkeys tuli esille sekä havainnoinnissa että asiakkaiden kertomana. Moni kaipasi ihmiskontaktia, vaikka tiesi mihin oli menossa ja osasi käyttää automaattia.

” Joka kerta kun oon käynyt oon saanut ystävällistä ja empaattista palvelua.”

” Kiva kun henkilökunta on jalkautunut”

Negatiivisia tuntemuksia aiheutui sekä tilaan että kohtaamisiin liittyvistä asioista. Tila koettiin sekavana, kylmänä ja kalseana, opasteet epäselvinä ja pieninä. Osa koki kohtaamiset ammattilaisten kanssa tylynä. Moni koki thk:ssa asioinnin sujuvana ja toimivana ja oli tyytyväinen saamaansa palveluun. Myös epätietoisuutta keskuksen tarjoamista palveluista koettiin: Moni arveli keskuksessa olevan enemmän palveluja kuin heillä oli tiedossa. Aulassa on esillä paljon tietoa ja esitteitä, mutta moni koki epätietoisuutta keskuksen ja aulan palveluista. Esitteet, ilmoitukset ja julisteet oli sijoitettu näkyville, mutta havainnoinnin perusteella niihin ei kiinnitetty huomiota. Oman kokonaisuutensa muodostivat asiat, joita asiakas ei toiveistaan huolimatta näe. Vahtimestareiden sijoittuminen lasikoppiin kauas ovista sekä epäloogiset, vaikeasti nähtävät ja liian pienet opasteet keräsivät paljon kommentteja. Asiakkaat kullivat neuvoa ja ohjausta, mutta myös paljon negatiivissävyytteisiä asioita, kuten kaikua ja melua, Pepper-robotin yksinpuhelua sekä toisen asiakkaan asioita aulassa ja ovien läpi. Yksityisyyden puute ja toisten asiakkaiden asioiden kuuleminen nousi esille aineistosta, mutta avoin tila mahdollisti myös tarinoiden jakamisen toisten asiakkaiden kanssa. Osa asiakkaista kiirehti suoraan hisseille, mutta suurin osa aloitti käyntinsä kontaktilla automaatin, asiakasneuvojan, vahtimestarin tai muun ammattilaisen kanssa.

”Pitäisi olla ainakin kolme koppia, jossa voi kertoa asiansa rauhassa”

Asiakkaiden pelot liittyivät terveyteen, saapumiseen, esteellisyyteen ja jonotukseen. Aulan toimijoilla on toisistaan poikkeavia jonotuskäytäntöjä ja Kelalta jonotusnumerot puuttuvat. Asiakkaat kokivat epävarmuutta sekä oman jonotusnumeron huomaamisesta että pääsemisestä Kelan virkailijan juttusille. Kaikuvassa aulassa laboratorion asiakaskutsut eivät kuulu-neet.

” Täytyy tuijottaa numeroruutua koko ajan: numerot näkyy huonosti eikä voi keskittyä muuhun”

Moni asiakas toivoi monen asian hoitumista yhdellä käynnillä ja koki tämän jo osittain mahdollistuvan. Erityisesti Kelan palvelujen saamista thk:ssa kiiteltiin. Monen palvelun yhdistämiseen

toivottiin kuitenkin edelleen parannusta. Lisäksi asiakkaiden toiveissa kuuluivat liikkumavapaus jonottaessa, moneen palveluun jonottamisen mahdollistuminen ja mahdollisuus tarkistaa jonotilanne, näkövammaisten huomioiminen mm. kuulutuksin, Kelan ajanvaraus, asiakaspalvelutilat ja asioimisrauha. Aulaan toivottiin ammattilaisten ohjaamia ryhmiä, järjestöjä, tietotusta, keskuksen yhteisiä tapahtumia, näyttelyjä, myyjäisiä ja neuvontaa. Aulaa pidettiin kalseana ja sinne toivottiin mm. lasten leikkimurkkaa, selkeitä opasteita, kahvilaa, vaihtuvia näyttelyitä, kelloja, pistorasioita, kasveja sekä rauhallisia, ergonomisia tiloja ja kalusteita.

”Olisin valmis varaamaan lisää aikaa jäämiseen jos olisi kiinnostava tapahtuma”

”Päivisinkin pitäisi olla sellaista johon voi osallistua”

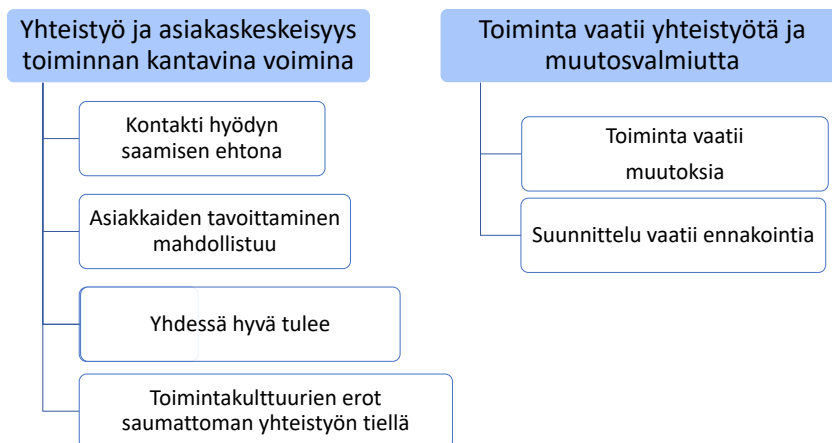
Arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiilista käy ilmi, että asiakkaat toivovat käyntien yhdistämistä ja monen asian hoitumista kerralla, mutta kokevat sen käytännössä haastavaksi. Tärkein asiakkaan tehtävä on vastaanotolle löytäminen ja saapuminen. Tähän perustehtävään liittyviä esteitä ovat mm. saapumiseen, eksymiseen ja esteellisyyteen liittyvät seikat, kuten kauppa-keskus Redin opasteet, keskuksen ulko-opasteiden puutteellisuus, saattoliikenteeseen ja parkkipaikkojen puutteeseen liittyvät esteet, palvelulinjan lopettaminen ja talvikunnossapito. Onnistuneen kokemuksen esteitä ovat myös jonotusaika ja jonotuskäytännöt, röntgenin, leikki-paikan ja kahvion puute sekä epätietoisuus. Onnistumisia eli sellaisia asioita, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa tai ylittämään ne ovat sujuvuus, ammattitaitoinen ja empaattinen kohtaaminen ammattilaisten kanssa, tiedon ja avun saaminen sekä omaan terveyteen vaikuttamisen lisääntyminen. Myös osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisäävät onnistumista.

Tapahtumatorin suunnittelun kannalta merkittävä asiakasymmärryksestä selvinnyt asia oli asiakkaiden tuntemat pelot ja epämieluisia tuntemukset. Moni asiakas on sairas tai huonovointinen, jolloin rauhallisen tilan tarve korostuu ja esimerkiksi aamuisin laboratorion jonottajien ulottuessa aulan puolelle Pepper-robotin iloinen jutustelu koettiin häiritsevänä. Myös jonotuskäytännöt aiheuttivat asiakkaissa pelkoa, epätietoisuutta ja hätäännystä. Kelan vuoronumeroiden puuttuminen ja henkilöstön heikko tunnistettavuus taas aiheutti sen, että asiakkaat kyselivät neuvoa toisiltaan ja päätyivät ”jonottamaan” omaa vuoroa virkailijan läheisyyteen, mikä edelleen heikensi yksityisyyttä. Aulassa on paljon asiakkaita, joilla olisi aikaa osallistua Tapahtumatorin toimintaan, mutta joiden on jatkuvasti seurattava jonotustilanteensa edistymistä.

Ammattilaisen kohtaaminen ja avun ja neuvon saaminen on aulaan saapumisessa merkittävä kontaktipiste sekä havainnoinnin että asiakkaiden kertoman perusteella. Havainnoinnin perusteella asiakkaiden välille syntyi vuorovaikusta erityisesti tilanteissa, joissa aulassa oli jokin tapahtuma tai muuta virikettä, josta virisi keskustelua.

## Sidosryhmäymmärryksen tulokset

Sidosryhmäymmärrystä kerättiin haastattelemalla neljää Kalasataman thk:n aulassa ajoittain työskentelevän sidosryhmän edustajaa. Aineistosta löytyi aluksi kuusi yläluokkaa alaluokki-  
neen. Yhdistämällä syntyi lopulta kaksi yläluokkaa: 1) Yhteistyö ja asiakaskeskeisyys toiminnan kantavina voimina ja 2) Toiminta vaatii yhteistyötä ja muutosvalmiutta. Luokat alaluokki-  
neen on kuvattu kuviossa 20.



Kuvio 20: Sidosryhmähaastattelujen pääluokat ja alaluokat

Yhteistyön ja asiakaskeskeisyyden yläluokassa on neljä alaluokkaa: Kontakti hyödyn saamisen ehtona, asiakkaiden tavoittaminen mahdollistuu, yhdessä hyvä tulee ja toimintakulttuurien erot saumattoman yhteistyön tiellä. Asiakkaan koettiin hyötyvän siitä, että monta asiaa on mahdollista hoitaa yhdellä käynnillä, mutta samalla oli huomioitu, että asiakkailla oli tarve saada kontakti kehen tahansa ihmiseen saapuessaan keskuksen. Kontaktin saaminen nähtiin tärkeäksi asiaksi, jotta asiakas pystyy hyödyntämään keskuksen palveluja. Asiakkaille eri ammattilaisten tunnistaminen on vaikeaa ja he ilmaisevat huolensa ensimmäiselle tavoittamalleen työntekijälle. Yhdessä hyvä tulee-alaluokka sivuaa tätä asiakkaan tarvitsemaa kontaktia, sillä yhteistyötä ammattilaisten välillä pidettiin tärkeänä, mutta samalla muiden toimintojen asiakkaiden auttamista hankalana. Asiakas ei aina saa vastausta kysymyksiinsä, jos kontakti vääriä ammattiryhmää. Toimintojen erilaiset työajat aiheuttavat asiakkaissa epätietoisuutta, jota muut ammattiryhmät paikkailevat. Asiakkaalle ajateltiin koituvan hyötyä monialaisesta yhteistyöstä ja sitä oli jo toteutettukin. Ison keskuksen aulassa toimimisen koettiin helpottavan asiakkaiden tavoittamista laajan asiakasryhmän vuoksi ja koska se mahdollisti myös niiden tavoittamisen, jotka voisivat hyötyä palveluista, mutta eivät ole niistä tietoisia. Toimintakulttuurien erojen koettiin haittaavan yhteistyötä ja asiakaspalvelua. Myös sisustus, kalustus ja siisteys herättivät keskustelua ja haastatelluilla oli epätietoisuutta kenen vastuulle nämä asiat kuuluvat.

”Yhteen hiileen puhaltaminen on tärkeää”

”Parhaassa tapauksessa voisi hoitaa koko elämän yhdellä käynnillä”

Toiminta vaatii yhteistyötä ja muutosvalmiutta-luokassa on kaksi alaluokkaa: Toiminta vaatii muutoksia ja suunnittelu vaatii ennakointia. Toiminnan esteinä nähtiin erityisesti yksityisyyden puute, mikä vaikeuttaa sekä asiakkaan kohtaamista että heikentää tietoturvaa. Haastatellut kokivat kiusallisena asiakkaiden arkaluonteisten asioiden kuulumisen kaikille aulassa oleville. Vastaanottotilojen ja rauhallisten vetäytymispaikkojen puute vaikeutti kaikkien haastateltujen ammattilaisten asiakastyötä ja tuotti sekä lisätyötä että hankaloitti asiakkaan asian hoitamista yhdellä kerralla. Rauhallisten tilojen puute aiheutti asiakkaiden ohjaamista eteenpäin, uuden yhteydenoton sopimista tai ajanvarausta toiseen toimipisteeseen. Rauhallisten tilojen puutteen koettiin heikentävän asiakkaan viihtyvyyttä ja oikeuksia. Muita toiminnan vaatimia muutoksia olivat toimivat työvälitteet, kuten kannettavat tietokoneet ja tarvittavat ohjelmat, toimivat asiakaspäätteet, tilan selkeytys ja opasteiden yhtenäistäminen sekä koordinointi ja järjestelmällinen, ennakoitu tiedotus. Yhteistyö nähtiin toimivan Tapahtumatorin vaatimuksena ja haastatellut olivat avoimia ja innostuneita yhteistyötä kohtaan. Myös asiakkaiden paljous aulan alueella sai haastateltavat pohtimaan millaista toimintaa Tapahtumatorilla voisi olla, kun aulassa on jo valmiiksi ruuhkaista ja erityisesti laboratorion jonottajille liian vähän tilaa.

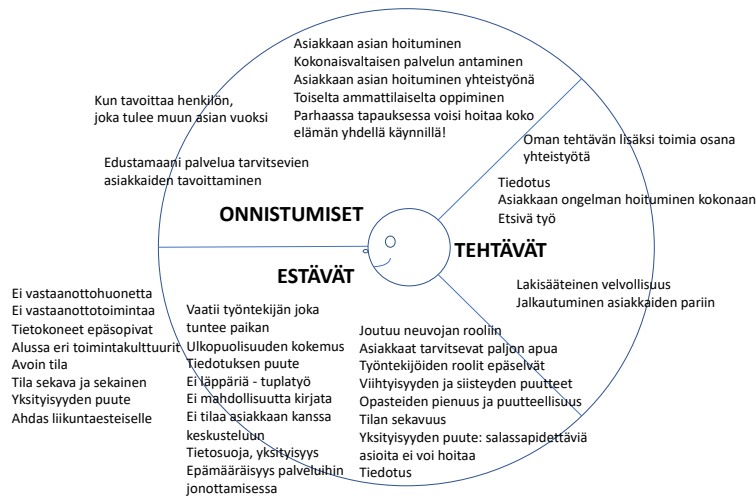
”Moni ei halua puhua omista asioista, kun muut kuulee”

”Tiedotuksen lisääminen tärkeä juttu”

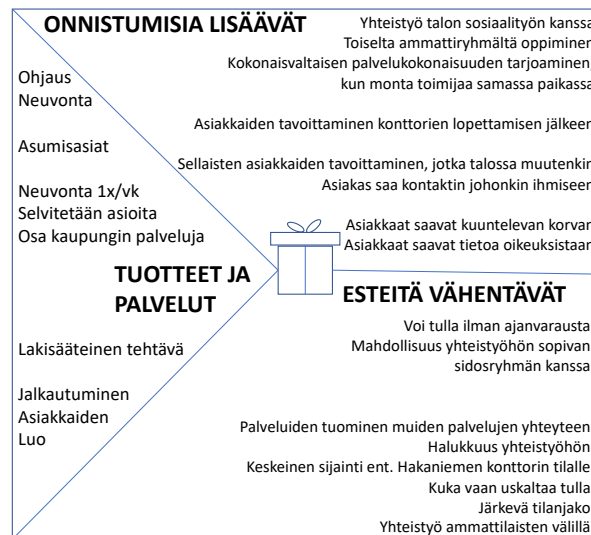
Toisessa alaluokassa, suunnittelu vaatii ennakointia, ovat haastateltujen ajatukset siitä, että jatkossa jo terveystieteiden ja hyvinvointikeskuksen suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida asiat, jotka nyt Kalasatamassa vaativat muutoksia jälkikäteen. Erityisesti tiloihin liittyvien muutosten toteuttaminen koettiin haastavaksi nyt, kun keskus on jo toiminnassa. Suunnittelussa toivottiin huomioitavan toiminnalliset tilat ja henkilöstön osallistamisen suunnitteluun. Tähän keskusteluun liittyi myös toimintojen rooli ekosysteemissä. Yhteisen toimintakulttuurin ja yhteistyön puuttuminen sekä toimintojen ripottelu aulaan yksittäin kuului haastatteluvastauksissa. Yksi toimija koki edustamansa toiminnan olevan ”vieraileva tähti”, toinen kuuluvansa kiinteästi konseptiin ja kolmas olevansa osittain osa kokonaisuutta, osittain vain lainaamassa kaupungin tiloja.

”Tulevaan palvelukeskukseen toivoisin selkeät paikat: äänieristetyt kopit ja asiakaspalvelutiskit”

Sidosryhmien haastatteluilla kerätystä aineistosta poimitut pelkistetyt ilmaukset siirrettiin myös arvoehdotuskanvaasiin. Sidosryhmiä haluttiin tarkastella sekä Tapahtumatorin asiakkaan roolissa että arvoehdotuksen tekijänä. Pelkistetyistä ilmauksista poimittiin sekä asiakasprofiiliin (kuvio 21) että arvokarttaan (kuvio 22) sopivia ilmaisuja.



Kuvio 21: Sidosryhmäymmärrys arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiilissa

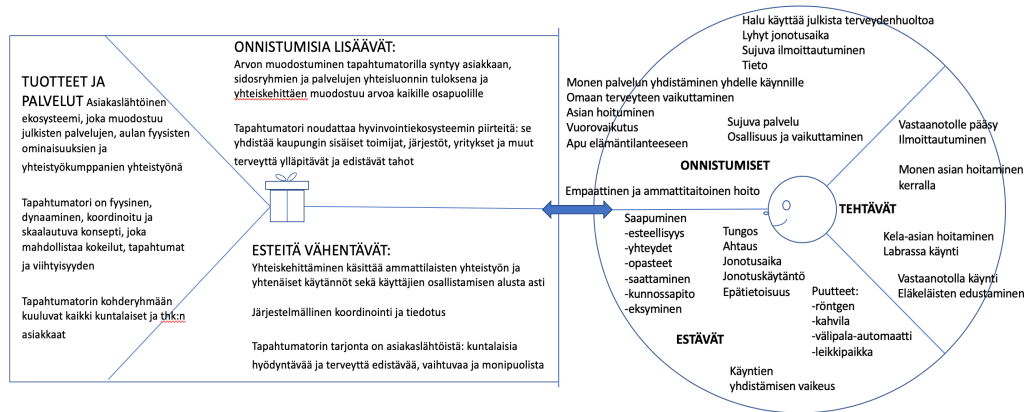


Kuvio 22: Sidosryhmäymmärrys arvoehdotuskanvaasin arvokartassa

### Henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmäymmärryksen tarkastelu arvoehdotuskanvaasissa

Arvoehdotuskanvaasista tehtiin kolme versiota, joiden avulla tarkasteltiin asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmäymmärryksen yhteensopivuutta. Ensimmäisessä versiossa arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan siirrettiin henkilöstöymmärryksen aineiston kokonaisanalyysin pääluokat (kuvio 16) ja asiakasprofiiliin siirretty asiakasymmärrys (kuvio 18). Tapahtumatori fyysisenä, dynaamisena ja koordinoituna kokeilut, tapahtumat ja viihtyisyyden mahdollistavana kokonaisuutena vastaa erityisesti asiakkaiden kokemuksiin esteisiin, kuten opasteiden epäselvyyteen, ek-symiseen ja aulan ahtauteen. Onnistumisia lisäävä yhteiskehittäminen vastaa asiakkaiden ha-luun osallistua ja vaikuttaa. Yhteiskehittäminen mahdollistaa sellaisten asiakkaiden toivomien puutteiden, kuin kahvilan tai leikkipaikan toteutumisen. Asiakaskeskeinen suunnittelu taas

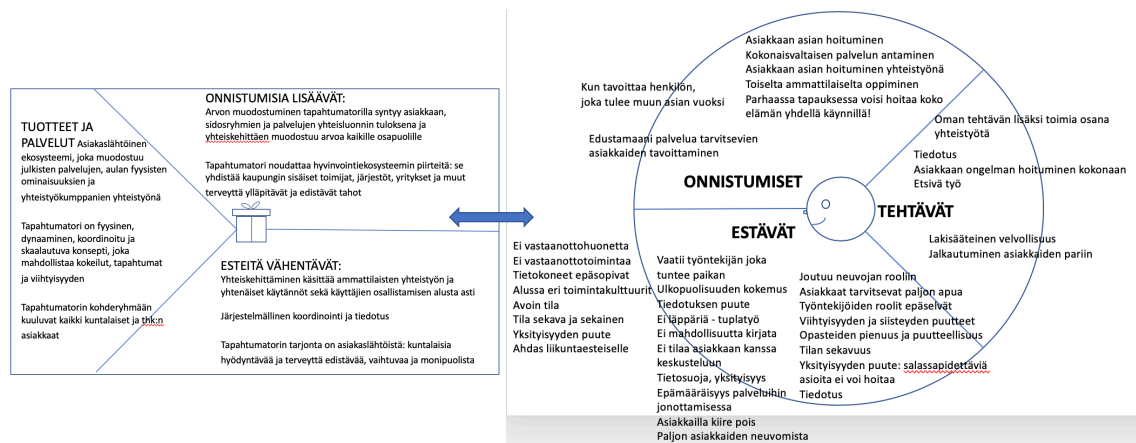
vastaa asiakkaiden tarpeeseen saada tietoa, apua omaan elämäntilanteeseen ja vaikuttaa omaan terveyteen sekä kehittää palveluja niin, että halu käyttää julkisia palveluja säilyy. Eri toimijat yhdistävä hyvinvointipalveluekosysteemi vastaa asiakkaiden ilmaisemaan tarpeeseen hoitaa monta asiaa kerralla. Ammattilaisten yhteistyöllä voidaan vaikuttaa sekä monen palvelun saamiseen yhdellä käynnillä ja käyntien yhdistämiseen että jonotuskäytäntöihin, sujuvuuteen ja epätietoisuuteen. Tämän asetelman perusteella Tapahtumatorin arvoehdotuksista merkittävimpiä asiakkaiden tarpeisiin vastaavia asioita olivat siis hyvinvointipalveluekosysteemin ja ammattilaisten yhteistyön mahdollistava sujuva palvelukokonaisuus sekä koordinoitun ja viihtyisän Tapahtumatorin vastaavuus asiakkaan kokemuksiin esteisiin. Tämä henkilöstö- ja asiakasymmärryksen yhdistävä arvoehdotuskanvaasi on kuvattu kuviossa 23.



Kuvio 23: Arvoehdotuskanvaasin 1. versio. Arvokartassa henkilöstöymmärrys ja asiakasprofiilissa asiakasymmärrys

Arvoehdotuskanvaasin toisessa versiossa arvokartassa on henkilöstöymmärrys ja asiakasprofiilissa sidosryhmäymmärrys (kuvio 24). Tämän version tarkoituksena on tarkastella vastaako henkilöstön ymmärrys sidosryhmien tehtäviin Kalasataman terveyst- ja hyvinvointikeskuksen aulassa. Kun sidosryhmät asetetaan asiakkaan rooliin ja arvoehdotuksen tekijänä on henkilöstöymmärrys, suunnitellun Tapahtumatorin nähdään vastaavan moniin sidosryhmien tehtäviin. Erityisesti ammattilaisten yhteistyö ja yhtenäiset käytännöt vastaavat sidosryhmien kokemuksiin esteisiin, kuten työntekijöiden rooleihin ja aulan toimintatapojen epämääräisyyteen. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa myös tilan sekavuuteen ja epäyhtenäisyyteen. hyvinvointipalveluekosysteemistä löytyy vastaavuus mm. sellaisiin onnistumisiin lisääviin tekijöihin kuin asiakkaan ongelmiin ja palvelutarpeeseen vastaamiseen ja mahdollisimman kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamiseen yhdellä käynnillä. Tapahtumatorin viihtyisyydellä sen sijaan voidaan vaikuttaa moniin estäviin tekijöihin, kuten ahtauteen ja viihtyisyyden puuttumiseen, tietosuojan

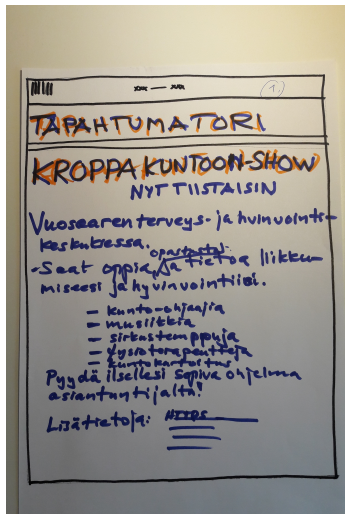
ja yksityisyyden puutteisiin ja asiakkaiden viihtymiseen ja asiakkaiden tavoittamisen lisääntymiseen. Kun suunniteltua Tapahtumatoria tarkastellaan tästä näkökulmasta, sidosryhmien tehtävät ja niissä onnistumista lisäävät tekijät vastaavat hyvin toisiaan. Merkittäviksi estäviksi tekijöiksi nimettyjä tilojen epäsojivuutta ja yksityisyyden puutetta, joka vaikeuttaa asiakkaiden kohtaamista ja tuottaa tuplatyötä, ei pelkästään Tapahtumatori pysty ratkaisemaan vaan tarvitaan lisäksi tilojen muutoksia tai tilojen tekemistä toimiviksi jo suunnitteluvaiheessa.



Kuvio 24: Arvoehdotuskanvaasin 2. versio. Arvokartassa henkilöstöymmärrys ja asiakasprofiilissa sidos-ryhmäymmärrys

Kolmannessa arvoehdotuskanvaasin versiossa arvokarttaan on siirretty sidosryhmäymmärrys ja asiakasprofiiliin asiakasymmärrys (kuvio 25). Tarkasteltaessa sidosryhmien arvoehdotusten kohtaamista asiakkaiden tarpeiden kanssa voidaan todeta, että erityisesti neuvonta ja ohjaus kohtaavat asiakkaiden tarpeiden kanssa mm. tiedon saannin, omaan elämäntilanteeseen vaikuttamisen, epätietoisuuden ja omaan elämäntilanteeseen vaikuttamisen osalta. Myös sidosryhmien pyrkimys saada asiakkaan asiat hoidettua ilman jatkoon ohjaamista vastaa asiakkaiden tarpeita. Ammatillisten yhteistyöllä voidaan vaikuttaa erityisesti asiakkaiden tarpeisiin saada sujuva palvelukokemus ja yhdistää monta palvelua yhdelle käynnille keskuksessa. Kokonaisvaltaisen palvelukokonaisuuden tarjoamisella taas voidaan vaikuttaa jonotuskäytäntöihin ja monen asian hoitumiseen kerralla. Sidosryhmät tarjoavat palveluita, joihin voi tulla ilman ajanvarausta, mikä tuo helpotusta asiakkaiden kokemaan pitkään jonotusaikaan ja ahtauteen. Asiakkaiden kuuntelu ja heitä varten oleminen taas vastaa asiakkaiden tarpeita olla vuorovaihtuudessa, osallistua ja vaikuttaa sekä helpottaa asiakkaiden epätietoisuutta. Sidosryhmien halukkuus yhteistyöhön ja järkevään tilanjakoon taas voi toteutuessaan helpottaa moniakkin asiakkaiden haastaviksi kokemia asioita, kuten opasteisiin, ilmoittautumiseen, esteellisyyteen ja tilan ominaisuuksiin liittyviä haasteita sekä monen asian hoitumista yhdellä käynnillä.



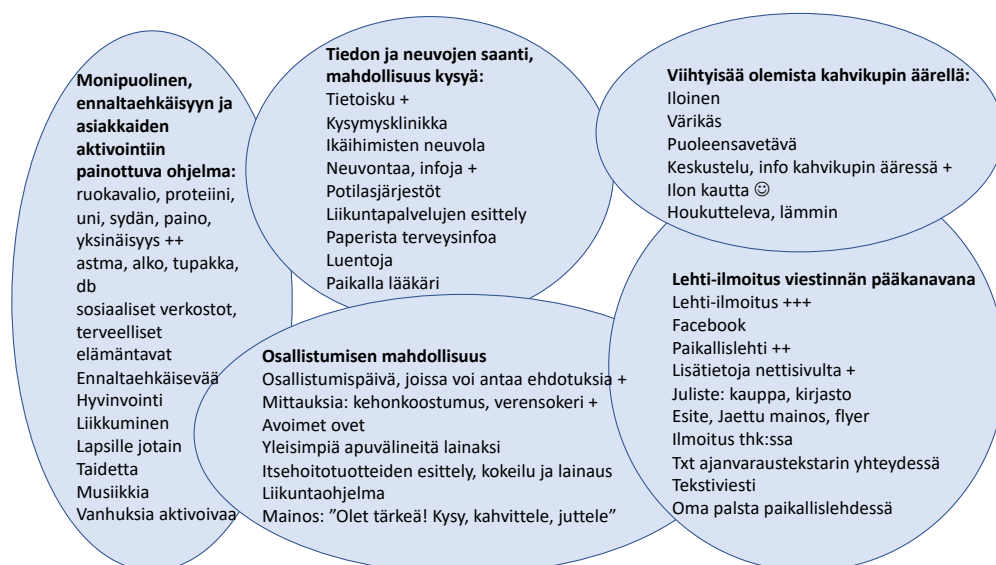


## Lehti-ilmoitus: Kroppa kuntoon-show

- Hyvinvointiin ja liikkumiseen liittyvä tapahtuma
- 1 x viikko
- Tiedotus ja viestintä tärkeää
- Lisätietoja nettisivulta

Kuvio 26: Vuosaaren thk:n asiakastyöpajassa 27.2.2019 tehty tekaistu mainos

Asiakastyöpajan kiteytyksessä muodostui pääluokat: 1) Lehti-ilmoitus viestinnän pääkanavana, 2) Viihtyisää olemista kahvikupin äärellä, 3) Monipuolinen, ennaltaehkäisyyn ja asiakkaiden aktivointiin painottuva ohjelma, 4) Tiedon ja neuvojen saanti, mahdollisuus kysyä sekä 5) Osallistumisen mahdollisuus. Tekaistusta mainoksista tehty kiteytys on esitelty kuviossa 27. Osallistujien enemmistö toivoi Tapahtumatorista lehti-ilmoittelua, jonka lisäksi ilmoituksia kauppojen ja kirjaston ilmoitustaululla, kaupungin verkkosivuilla ja tekstiviestinä esimerkiksi ajanvarauksesta muistuttavan viestin yhteydessä. Tapahtumatorin toivottiin olevan viihtyisä kohtaamispaikka, jossa tietoa ja vuorovaikutusta syntyy kahvikupin ääressä keskustellen. Osallistujat toivoivat tietoa ja mahdollisuutta kysyä, mutta myös aktivoivaa, osallistavaa toimintaa ja ennaltaehkäisyyn painottuvaa ohjausta ja neuvontaa.



Kuvio 27: Vuosaaren thk:n asiakastyöpajan tekaistujen mainosten yhteenveto

*Me - we - us*

Me-we-us-ideointivälinettä käytettiin kehittämistiimin kokouksessa jo ymmärrysvaiheessa ja sen tulokset on esitelty kappaleessa 4.1.

#### 4.3 Mallinna ja arvioi-vaiheen tulokset

Mallinnusvaiheen henkilöstötyöpajassa 14 henkilöstön ja yksi sidosryhmän edustaja luonnostelivat ensimmäiset versiot Tapahtumatorista pienryhmissä. Työpajassa syntyi kolme konseptia, joita kutsutaan jatkossa konseptiehdotuksiksi.

##### 1. konseptiehdotus ”Kalasatama tutuksi”

Ensimmäinen konseptiehdotus, ”Kalasatama tutuksi” esitteli Tapahtumatorin, joka sijaitsee Kalasataman thk:n ensimmäisessä kerroksessa. Tapahtumatorilla on fyysinen torikojun omainen piste, jonka ympärillä toiminta järjestetään. Tapahtumatorilla on tietoa ja esitteitä. Lisäksi Tapahtumatorilla on viikoittain vaihtuva teema, kuten Kelan etuudet, uni tai ehkäisy. Teemat on valittu asiakaskeskeisesti ja niillä pyritään asiakkaan aktivointiin. Joka torstai Tapahtumatorilla on tavattavissa viikkoteemaan liittyviä ammattilaisia. Tapahtumatorista ilmoitetaan paikallislehdessä ilmoituksella, jossa esitellään sekä seuraavan viikon että koko kauden ohjelma. Ohjelma lisätään myös Kalasataman thk:n omaan infolehtiseen ja keskuksen info-televisioihin. Tapahtumatori tekee yhteistyötä esim. Redin kanssa ja pyrkii tuomaan koko Kalasataman aluetta ja sen toimintoja kävijöille tutuksi. Kun on yksikön vuoro vastata Tapahtumatorista, henkilökunta valitsee itse mitkä sidosryhmät olisivat sopivia yhteistyökumppaneita teemapäivään. Tapahtumatoria koordinoi yksi henkilö, joka hoitaa myös yhteydenpidon. Ensimmäinen kerros siistitään liikkumista haittaavista huonekaluista, kuten isoista pöydistä sekä esitteistä, yksittäisistä ohjeista ja lapuista. Pepper-robotti ja itsehoitopiste siirretään sopivampaan paikkaan.

##### 2. konseptiehdotus ”Asumisen ilot ja huolet”

Asumisen ilot ja huolet-konseptiehdotuksen keskeinen sisältö on yksi teemapäivä, jossa käsitellään tiettyä teemaa. Ehdotuksessa asumista ja asunnottomuutta koskeva tapahtuma järjestetään lauantaina, jolloin koko aula ja rakennus on tapahtuman käytössä. Tapahtumaan kuuluu infoja, luentoja ja ”luokkuja”, joista saa tietoa ja joissa varataan aikoja esim. Kelaan, hammashoittoon, terveystaloihin ja ohjataan järjestöjen palvelujen piiriin. Talo tarjoaa kahvia ja pullaa kahvilassa, jossa työntekijöiden kanssa voi jutella matalalla kynnyksellä. Tilaisuudessa on lapsiparkki, neuvoja ja 1. kerroksessa paikalla tulkkeja, jotka ovat vapaasti käytettävissä. Aulassa on tavattavissa ”ratkaisuneuvoja”, joka ohjaa asiakkaita eri toimintoihin aulassa tai 2. kerroksessa. Tapahtumassa on tavattavissa keskuksen henkilökuntaa kaikista yksiköistä, joita aihe koskee. Tämä ryhmä esitteli yhden Tapahtumatorilla käsiteltävän

teeman, mutta konsepti on skaalattavissa koskemaan muitakin teemoja. Tämän ehdotuksen viestinnän kanavat ovat metrojunien sähköiset mainostaulut sekä paperimainokset, joita henkilökunta voi jakaa asiakkailleen.

### 3. konseptiehdotus ”Ammattilaisilta ohjausta ja neuvontaa”

Kolmannen konseptiehdotuksen esittelemä Tapahtumatori on pysyvä piste ensimmäisessä kerroksessa. Tapahtumatori on muutaman pöydän ryhmä, jossa on teeman mukaan vaihtuva kyltti. Tapahtumatorilla voi olla joka päivä jotain tapahtumaa. Lisäksi kerran kuukaudessa torstaisin klo 10-16 on yhden keskuksen yksikön infopäivä, johon yksikkö voi kutsua muitakin esittäytymään. Tapahtumista tiedotetaan kuukautta aikaisemmin henkilökunnalle sähköpostilla ja taustatyöskentelytiloissa, jotta asiakkaille viestiminen onnistuu. Keskuksen info-televisioita päivitetään jatkuvasti ja niissä näkyy aina viikko-ohjelma. Paikallislehdessä, kaupungin verkkosivuilla ja Facebookissa on tieto Tapahtumatorista ja sen tapahtumista. Tapahtumatorilla on yhteyshenkilö, joka hallinnoi sitä mitä toimijoita torille voi tulla. Outlook-kalenteri on kuitenkin avoin ja kaikkien käytössä. Myös tässä ehdotuksessa aulan siistiminen ja uudelleenjärjestely on tärkeää.

#### **Konseptiehdotusten arvioinnin tulokset**

Kolmesta konseptiehdotuksesta kerättiin näkemyksiä asiakkailta, henkilöstöltä, sidosryhmiltä, kehittämistiimiltä ja asiantuntijoilta eli toimeksiantajan edustajilta isoilla paperisilla esityksillä. Lisäksi ehdotuksia muokattiin aikuissosiaalityön, maahanmuuttoyksikön ja nuorten palvelujen työpajassa.

Konseptiehdotusten ryhmitelystä arviointiaineistosta nousi teemoja erityisesti sisältöön, tilankäyttöön, osallisuuteen sekä alueen yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen liittyen. Asiakkaiden kommentteista nousi paljon sellaisia tarpeita ja ideoita, joita ei ollut tullut esille kartoita ja ymmärä-vaiheessa asiakasymmärrystä kerätessä. Tämä oli odotettavissa, sillä nyt asiakkaat pääsivät ensimmäistä kertaa tarkastelemaan konkreettista, joskin luonnosvaiheessa olevaa ehdotusta. Henkilöstöltä saadut kommentit koskivat sekä sellaisia käytännön toteutusta koskevia asioita kuin lauantaityötä että ehdotuksen vastaavuutta sosiaali- ja terveystoimialan arvoihin.

Ensimmäinen konseptiehdotus sai kehuja helposta järjestettävyydestä, saavutettavuudesta ja mahdollisuudesta osallistua matalalla kynnyksellä, mutta sitä pidettiin myös tylsänä ja puisevana. Ehdotusta pidettiin myös organisaatiolähtöisenä ja toivottiin osallistavampaa toteutusta. Myös aiheiden sopivuus aiheutti pohdintaa. Erityisesti arkaluonteisten aiheiden, kuten ehkäisyn, käsittely avoimessa tapahtumassa aiheutti vastustusta asiakkaissa. Tilan selkeytystä pidettiin tärkeänä ja koko aulaa toivottiin Tapahtumatorin käyttöön. Kalasatama tutuksi-tee-maa pidettiin epämääräisenä ja toivottiin teeman tarkempaa rajausta. Ensimmäiseen

konseptiehdotukseen tuli kommenttikierroksella mm. seuraavat lisäehdotukset: kahvila, tiloja asukasyhdistysten käyttöön, iso ilmoitustaulu, jossa olisi kaikki alueen tapahtumat, kirjaston palautuspiste, tietokoneet asiakkaiden käyttöön ja lapsille tekemistä. Ensimmäisen konseptiehdotuksen kommentteissa näkyi Kalasataman omaleimaisuus alueena. Kalasatamassa ei ole sellaista keskusta, jossa asuinalueilla usein kohdataan toisia asukkaita ja tiedotetaan alueen tapahtumista ja osallisuusmahdollisuuksista. Alueella ei myöskään ole kirjastoa. Kalasataman thk:n toivottiin ottavan roolia asukkaiden kohtaamispaikkana ja sinne toivottiin esimerkiksi kirjaston palvelupistettä ja isoa ilmoitustaulua alueen tapahtumista ja osallisuusmahdollisuuksista.

Toinen ehdotus, yhden teeman ympärille rakennettu päivä, sai paljon kehuja monipuolisesta teeman käsittelystä, tärkeän teeman valinnasta ja houkuttelevuudesta. Asiakkaat toivoivat sisältöön myös kepeyttä ja helppoa lähestyttävyyttä, asiantuntijaluentoja tunnetuilta asiantuntijoilta, paneelikeskusteluja sekä kaupunginvaltuuston ja sosiaali- ja terveyslautakunnan jäsenten vierailuja. Lauantai koettiin haastavaksi päiväksi sekä henkilökunnan työvuorojen että asiakkaiden saavuttamisen kannalta. Toisaalta viikonlopun eduksi koettiin tilojen väljyyden ja mahdollisuus käyttää koko aulatilaa.

Kolmas ehdotus sai kiitosta selkeydestä ja joustavuudesta, mutta se koettiin myös kevyeksi ja herätti pohdintaa jääkö se huomaamatta. Toistuvat teemat koettiin toimiviksi, koska ne opitaan. Toisaalta konseptilta toivottiin rentoutta ja viihtyisyyttä ja teemoilta ajankohtaisuutta. Arviointityöpajassa myös organisaatiolähtöisyys puhutti osallistujia, jotka pohtivat voisiko palvelu mennä asiakkaan luo tai voisiko Tapahtumatorin toteuttaa thk:n ulkopuolella esimerkiksi kauppakeskus Redin Vapaakaupungin olohuoneessa.

Henkilöstön ehdotuksissa näkyi organisaatorakenteen mukainen jäsentely, kuten eri ammattiryhmien järjestämät erilliset teemapäivät. Toisaalta juuri henkilöstö kritisoi ehdotusten organisaatiolähtöisyyttä. Asiakkaiden toiveissa taas painottuivat teemat ja yhteiset tilaisuudet yli ammattirajojen. Konseptiehdotukset keräsivät sekä asiakkailta että henkilöstöltä myös paljon yleisiä kommentteja, jotka eivät suoraan liittyneet tiettyyn ehdotukseen. Erityisesti keskusteluissa asiakkaiden kanssa tuli esille yleisluontoisia ideoita ja muutosehdotuksia. Konseptikohdattaisia kommentteja ja muutosehdotuksia taas kertyi erityisesti fasilitoiduissa tilanteissa, joissa konseptiehdotukset esiteltiin ja niitä kommentoitiin ohjatusti. Konseptteja koskevat ehdotukset otettiin mukaan Tapahtumatori-konseptin muokkaamiseen. Muita asioita koskevat kommentit kerättiin yhteen ja luovutettiin Kalasataman thk:n käyttöön prosessin päätteeksi.

#### 4.4 Konseptointivaiheen tulokset

Konseptointivaiheessa konseptiehdotukset kävivät läpi monta iteraatiokierrosta napkin pitchkanvaasissa ennen lopullisen Tapahtumatori-konseptin valmistumista. Tavoitteena oli

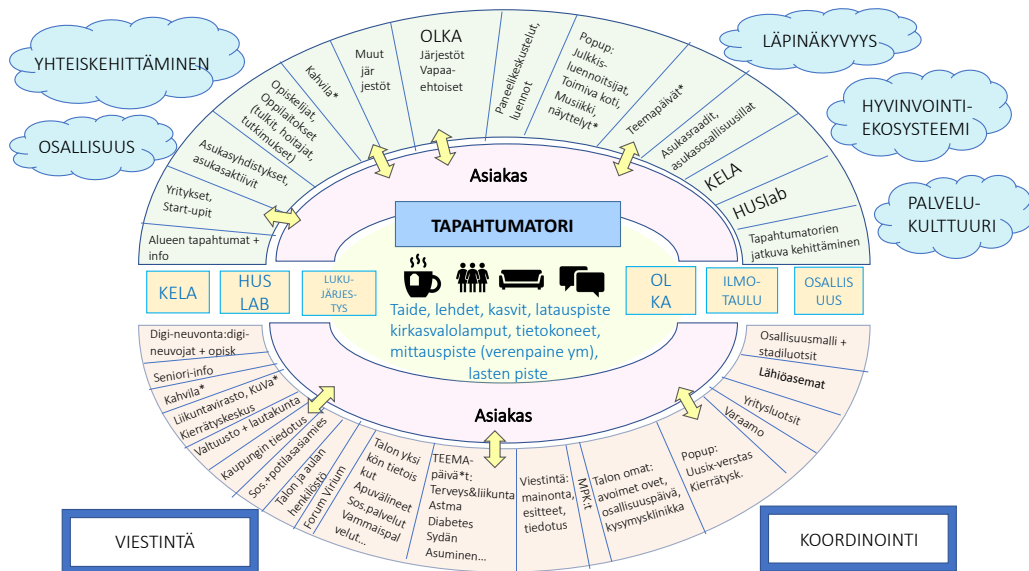
muodostaa yksi konsepti, joka olisi kolmen konseptiehdotuksen ja niiden saamien palautteiden sekä prosessin aikana kertyneen ymmärryksen synteesi ja vastaisi lisäksi kaupungin arvoja.

Esimerkiksi ehdotuksesta 3 toivottiin palautteiden perusteella osallistavampaa ja vuorovaikutteisempaa yksisuuntaisen tiedonjakamisen sijaan, mikä vastasi sekä toimeksiantoa että kaupungin arvoja, joten siitä muokattiin osallistavampi. Kerättyä asiakasymmärrystä taas hyödynnettiin erityisesti sisällön muokkaamisessa. Kaikissa ehdotuksissa näkökulma oli organisaatiolähtöinen eli niissä toiminta oli suunniteltu terveyst- ja hyvinvointikeskuksen toimintojen näkökulmasta. Asiakkaat taas toivoivat lisäksi mm. potilasjärjestöjen ja keskuksen ulkopuolisten toimijoiden tapahtumia, alueellista toimintaa, teemapäiviä ja tietoa ajankohtaisista asioista, joten ehdotuksia muokattiin vastaamaan asiakkaiden toiveita. Ehdotukset käytiin läpi vielä turvallisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi ehdotus 2, jonka pääsisältö oli yksi iso koko keskuksen yhteinen lauantaina järjestettävä teemapäivä, sai paljon hyvää palautetta sisällöstä eli yksittäisen teeman laajasta käsittelystä, mutta se koettiin toimeksiantajan ja henkilöstön keskuudessa haastavaksi toteuttaa viikonlopputyön ja vartioinnin järjestämisen vuoksi. Tästä ehdotuksesta poimittiin hyvää palautetta saanut sisältö, mutta tapahtuma muutettiin toteutettavaksi arkipäivänä. Kuviossa 28 on esitelty esimerkki napkin pitchiin siirretystä konseptiehdotuksesta, johon on ensimmäisellä iteraatiokierroksella lisätty henkilöstön ja asiakkaiden kommentit.

Napkin pitch	
Konseptin nimi: "Ammattilaisilta ohjausta ja neuvontaa" (konseptiehdotus 3) versio 2 ( <a href="#">henkilöstön ja asiakkaiden kommenttien pohjalta muokattu</a> )	
<b>Pääideaa</b> <b>-konseptin kuvaus</b> Tapahtumatori on pysyvä +++ piste 1. kerroksessa Joka päivä jotain toimintaa ja tapahtumaa. Lisäksi 1 x kk torstaisin 10-16 talon yksikön infopäivä, johon yksikkö voi kutsua sidosryhmiä (kuntoutus, vammaispalvelu, sos.tt.) <a href="#">selkeä, elävä, joustava+++</a>	<b>Tarpeet ja hyödyt</b> <b>-Mille sidosryhmälle konsepti on suunnattu?</b> <b>-Mihin asiakkaan tarpeisiin konsepti vastaa?</b> <b>-Miten asiakas hyötyy?</b> Tiedon saaminen, <a href="#">toistuvat teemat opitaan</a> Ammattilaisten tapaaminen ilman ajanvarausta Apu elämäntilanteeseen, tieto
<b>Toteutus</b> <b>-Mitä yhteistyökumppaneita tarvitaan?</b> <b>-Miten toteutamme konseptin?</b> Muutaman pöydän ryhmä, jossa kyltti ( <a href="#">kevyt, jää ohikävellyksi</a> ) Tiedotus kuukautta aikaisemmin henkilökunnalle, joka ohjaa asiakkaita tapahtumiin Tiedotus myös: facebook, paikalliskehti, hel.fi Pysyvältä pisteeltä 1. kerroksessa tarvittaessa ohjaus muihin tiloihin. Kela / Tapahtumatori selkeästi erottuviksi -> <a href="#">Kela pois 1. kerroksesta</a> Koordinointi outlook-kalenterilla, joka avoin ja kaikkien nähtävissä, vahtimestarit päivittävät. - > <a href="#">rennompi, viihtyisämpi, rauhallisempi</a> Yhteyshenkilö, joka hallinoi ketä tapahtumatorille voi tulla	<b>Liiketoiminnalliset hyödyt</b> <b>-Miten konsepti vastaa toimeksiannon tavoitteisiin?</b> <b>-Miksi juuri meidän tulisi tarjota tämä palvelu?</b> Pysyvä piste, vaihtuvat tapahtumat, järjestelmällinen koordinointi, asiakaskokemus <a href="#">Asiakaskeisyys ja yhteiskehittäminen ei toteudu</a>

Kuvio 28: Esimerkki konseptiehdotuksen muokkaamisesta napkin pitchissä

Napkin pitch-kierrosten ja pakotetun yhdistämisen tuloksena muodostui Tapahtumatori-konseptin ensimmäinen luonnos, joka oli konseptiehdotuksista jäsenneilyn aineiston visuaalinen miellekartta. Luonnos on esitelty kuviossa 29.



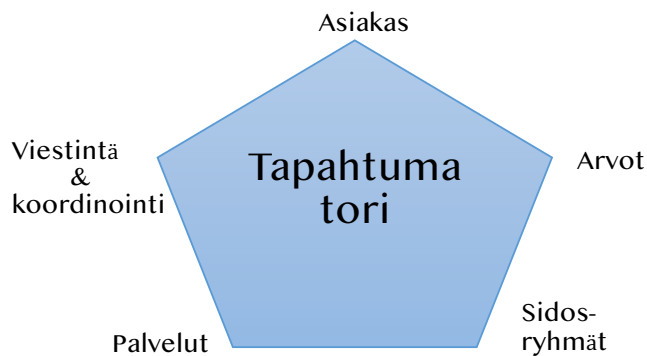
Kuvio 29: Tapahtumatori-konseptin visuaalinen luonnos

#### 4.5 Tapahtumatori terveys- ja hyvinvointikeskuksiin

Suunnitteluprosessin lopputuloksena syntynyt Tapahtumatori on Helsingin kaupungin terveys- ja hyvinvointikeskuksiin suunniteltu terveyttä, hyvinvointia ja osallisuutta edistävä hyvinvointipalveluekosysteemille pohjautuva konsepti. Tapahtumatori mahdollistaa monipuolisen, järjestelmällisen ja koordinoitun aulatoiminnan ja yhtenäisen palvelukokemuksen. Tapahtumatori on erilaisia palveluntarjoajia, sidosryhmiä ja asiakkaita yhteen tuova, asiakkaan arkea helpottava konsepti. Aulaan sijoitettu Tapahtumatori toimii myös tärkeänä kontaktipisteenä asiakkaaksi tulon prosessissa, jossa terveys- ja hyvinvointikeskuksen aula toimii käyntikorttina palvelun käyttäjille. Tapahtumatori huomioi sosiaali- ja terveyspalvelujen muutokset, kuten asioinnin painopisteen muutoksen kohti sähköisiä palveluja, saatavuuden ja asiakaskokemuksen. Tapahtumatori mahdollistaa järjestelmällisen järjestö- ja oppilaitosyhteistyön ja tuo lisäarvoa ja elämyksiä keskuksessa kävijöille. Tapahtumatori tarjoaa palveluja sekä kaikille kuntalaisille että terveys- ja hyvinvointikeskuksessa asioiville ihmisille.

Tapahtumatori perustuu osallisuuteen ja yhteiskehittämiseen ja on näin ollen dynaaminen, jatkuvasti parantuva ja asiakaskeskeinen konsepti. Se on kehitetty yhteiskehittäen asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Nyt esiteltävä Tapahtumatori on ensimmäinen versio, jota muokataan käyttöönoton jälkeen asiakkaiden ja henkilöstön kanssa.

Tapahtumatori-konseptin konkreettista osuutta edustavat kaksi torikojua terveys- ja hyvinvointikeskuksen aulassa. Asiakas saa Tapahtumatorilta tietoa ja ohjausta terveys- ja hyvinvointikeskuksen, kaupungin ja järjestösektorin palveluista, opastusta palvelujen käyttöön ja kannustusta omasta terveydestä huolehtimiseen. Asiakkaan asia pyritään hoitamaan mahdollisimman pitkälle ensimmäisellä kohtaamisella ja yhdellä käynnillä terveys- ja hyvinvointikeskukseen hoituu monta asiaa. Tapahtumatori on integroitu osaksi Helsingin kaupungin palveluudistusta ja osallisuusmallia. Asiakas osallistuu sekä Tapahtumatorin että terveys- ja hyvinvointikeskuksen toimintaan ja kehittämiseen. Tapahtumatori vastaa myös terveys- ja hyvinvointikeskusten yhtenäisestä asiakkaiden kohtaamisesta ja viihtyisyydestä keskuksissa. Tapahtumatori kokoaa yhteen ammattilaisia ja asiakkaita, edistää yhteistyötä verkostojen välillä ja toimii ammatillisen kehittymisen foorumina. Tapahtumat, luennot ja paneelikeskustelut mahdollistavat vuorovaikutuksen ja oppimisen. Tapahtumatori on avoin kaikille kuntalaisille, mutta tarjoaa myös kohdennettuja tapahtumia esimerkiksi asumiseen, kotoutumiseen ja terveellisiin elämäntapoihin liittyen. Tapahtumatorin koordinoinnista vastaa keskuskohtainen työryhmä yhdessä Tapahtumatori-koordinaattorin kanssa. Tapahtumatorin käyttöönotto vaatii keskuskohtaisen toteutussuunnitelman, jossa sovitaan vastuista, tarvittavista toimenpiteistä ja seurannasta. Tapahtumatorin osa-alueet on kuvattu kuviossa 30 ja esitelty lyhyesti alla.



Kuvio 30: Tapahtumatorin osa-alueet

### Asiakas

Asiakas on Tapahtumatorin ytimessä aktiivisena toimijana. Asiakas kohtaa Tapahtumatorin aina terveys- ja hyvinvointikeskukseen saapuessaan. Asiakas on jatkuvasti kosketuksissa sekä Tapahtumatorin konkreettisten elementtien, kuten kahvion että monien sidosryhmien ammattilaisten kanssa. Kaikki nämä kontaktipisteet muodostavat asiakkaan näkökulmasta yhtenäisen kokonaisuuden. Tapahtumatori on avoin kaikille kuntalaisille. Teema- ja tapahtumapäivinä kohderyhmänä ovat erityisesti kaikki ne kaupunkilaiset, joita aihe koskettaa ja kiinnostaa. Tapahtumatorin toiminta on suunniteltu niin, että siihen voi osallistua matalalla kynnyksellä

esimerkiksi vastaanoton yhteydessä tai laboratorioon jonottaessa. Henkilöstön yhtenäinen asiakaspalvelu ja asiakkaiden kohtaaminen muodostavat asiakaskokemuksen ytimen. Myös henkilöstö ja sidosryhmät voivat osallistua Tapahtumatorin toimintaan asiakkaan roolissa. Tapahtumatori tarjoaa asiakkaille arvoehdotuksia tarjoamalla tämän tarvitseman palvelun tai jotakin uutta ja odottamatonta käynnillä terveys- ja hyvinvointikeskukseen. Asiakas puolestaan tuottaa arvoehdotuksia Tapahtumatorille tarjoamalla esimerkiksi palautetta sen toiminnasta ja osallistumalla omaa terveyttään edistäviin tapahtumiin. Asiakas-osa-alueen tärkeimmät elementit on esitelty kuviossa 31.



Kuvio 31: Tapahtumatorin osa-alue asiakas

### Arvot

Tapahtumatorin toimintaa ohjaavat arvot ovat hyvinvointipalveluekosysteemiajattelu, osallisuus ja yhteiskehittäminen, toiminnan läpinäkyvyys ja ammattiryhmien yhtenäinen tapa kohdata asiakkaita. Ammattilaisten yhtenäinen asiakaspalvelukulttuuri muodostuu ammattilaisten yhteiskehittämisen tuloksena. Sen tarkoituksena on tarjota asiakkaille saumaton asiakaskokemus, vaikka aulassa työskentelee ammattilaisia eri organisaatioista. Asiakkaan näkökulmasta yhtenäinen palvelukulttuuri tuo selkeyttä ja varmuutta aulassa asiointiin. Yhtenäisen palveluasenteen muodostuminen kaikille Tapahtumatorilla ja sen läheisyydessä työskenteleville vaatii yhteiskehittäen laaditut, asiakaskeskeiset toimintatavat.

Hyvinvointipalveluekosysteemi mahdollistaa eri organisaatioiden ja asiakkaiden yhdenvertaisen toiminnan Tapahtumatorilla, resurssien jakamisen ja arvon muodostumisen kaikille osapuolille. Tapahtumatorin asiakas ei ole palvelun passiivinen vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Hyvinvointipalveluekosysteemiin perustuva Tapahtumatori pyrkii ratkaisemaan ongelmien hoitoon virittyneiden sosiaali- ja terveyspalvelujen problematiikkaa tarjoamalla asiakkaalle paremmat mahdollisuudet terveyden ylläpitoon mahdollistamalla julkisten ja yksityisten palvelujen ja muiden sidosryhmien toimivan yhteistyön.

Yhteiskehittäminen, osallisuus ja päätöksenteon läpinäkyvyys toteutuvat, kun Tapahtumatoria muokataan jatkuvasti asiakkaiden ja henkilöstön kanssa, päätöksistä tiedotetaan Tapahtumatorilla ja tarjolla on myös kevyitä osallistumismahdollisuuksia. Osallisuusmallin mukaan osallisuuden perustana on yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille, omaehtoisen toiminnan mahdollistuminen sekä yksilöiden ja yhteisöjen asiantuntijuuden hyödyntäminen. Näitä periaatteita noudatetaan myös Tapahtumatorilla. Myös Tapahtumatorin kehittämiseen liittyvä päätöksenteko pidetään avoimena. Tapahtumatorin arvot on kuvattu kuviossa 32.



Kuvio 32: Tapahtumatorin osa-alue arvot

### Sisäiset sidosryhmät

Sisäiset sidosryhmät ovat niitä kaupungin sisäisiä sidosryhmiä, joiden kanssa Tapahtumatori tekee yhteistyötä. Näitä sidosryhmiä ovat sekä Tapahtumatorilla vierailevat palvelut, kuten seniори-info ja sosiaali- ja potilasasiamies että eri toimialojen yhteistyökumppanit, kuten stadi- ja yritysluotsit, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan liikunta- ja kulttuuripalvelut, kuntouttava työtoiminta sekä terveys- ja hyvinvointikeskuksen henkilöstö, Kaupunginvaltuusto ja sosiaali- ja terveyslautakunta, kaupungin innovaatioyhtiö Forum Virium ja kaupungin viestintä.

Sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on myös päällekkäisyyttä eivätkä kaikki sidosryhmät ole aktiivisia kaikissa terveys- ja hyvinvointikeskuksissa. Yhteistyö yritysten kanssa voi esimerkiksi tapahtua yrityksen ja yritysluotsien sekä Tapahtumatorin koordinaattorin yhteistyönä. Kahvilapalvelut taas voidaan järjestää sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien toimesta. Yhdessä keskuksessa voi korostua esimerkiksi oppilaitosyhteistyö ja toisessa terveys- ja hyvinvointi-startupien kokeilut. Tapahtumatorin sisäisiä sidosryhmiä on esitelty kuviossa 33.



Kuvio 33: Tapahtumatorin osa-alue sisäiset sidosryhmät

### Ulkoiset sidosryhmät

Ulkoisia sidosryhmiä ovat kaikki sellaiset tahot, jotka eivät ole Helsingin kaupungin toimintaa ja joiden kanssa Tapahtumatori tekee yhteistyötä. Ulkoiset sidosryhmät voivat vieraila Tapahtumatorilla tai sijaita siellä pysyvästi. Pysyviä sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi Kela, OLKA ja Huslab. Tapahtumatorilla satunnaisesti vierailevia ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. asiakasraadit, erilaiset pop-up-tapahtumat, yritykset, asukasyhdistykset, oppilaitokset ja järjestöt. Ulkoiset sidosryhmät vaihtelevat keskuksittain. Ulkoiset sidosryhmät on kuvattu kuviossa 34.



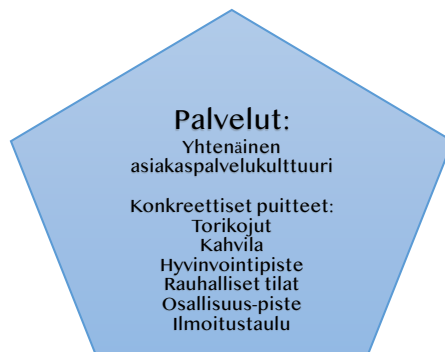
Kuvio 34: Tapahtumatorin osa-alue ulkoiset sidosryhmät

### Palvelut

Tapahtumatorin palvelukokonaisuus koostuu aulan pysyvistä palveluista ja konkreettisista puitteista. Keskeiset palvelut saattavat vaihdella keskuksittain. Keskeisillä palveluilla on merkittävä rooli asiakkaan kohtaamisessa, ohjaamisessa ja neuvonnassa. Keskeisiin palveluihin

kuuluvat aulan henkilökunnan lisäksi aulassa pysyvästi sijaitsevat toimijat, joita voivat olla esimerkiksi Kela, Huslab ja OLKA. Ihmisen kohtaaminen on kerätyn ymmärryksen perusteella asiakkaille tärkeää. Asiakasneuvojat ovat Tapahtumatorin keskeiset henkilöt, jotka ohjaavat, neuvovat ja auttavat asiakkaita. Lisäksi aulassa toimii vapaaehtoisia, vahtimestareita ja varti-joita. Kaikilla aulassa toimivilla on yhteinen, toimialasta riippumaton näkemys hyvästä asiakaspalvelusta.

Konkreettisiin puitteisiin kuuluvat torikojut, joiden ympäristössä toiminta tapahtuu sekä kahvila tai kahviautomaatti, joka kokoaa yhteen asiakkaat ja ammattilaiset viihtyisään tilaan. Hyvinvointipiste tarjoaa valikoiman itsehoitolaitteita, viihtyisän tilan, taidetta, näyttelyjä ja tekemistä kaiken ikäisille. Lisäksi Tapahtumatori tarjoaa tilat keskusteluun asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Kahvilan lisäksi Tapahtumatorin konkreettisiin puitteisiin kuuluvat osallisuuteen ja tiedotukseen liittyvät ilmoitustaulut ja vaihtelevat osallistumismahdollisuudet. Tapahtumatorilla on käytössä myös rauhallisia tiloja, joihin Tapahtumatorin henkilökunta voi vetäytyä keskustelemaan asiakkaan kanssa. Yhteenveto Tapahtumatorin palveluista on esitelty kuviossa 35.



Kuvio 35: Tapahtumatorin osa-alue palvelut

### Viestintä ja koordinointi

Koordinaatio ja viestintä mahdollistavat Tapahtumatorin järjestelmällisen toiminnan. Tapahtumatorien koordinoinnista vastaa koordinaattori, jonka lisäksi jokaisella Tapahtumatorilla on keskuskohtainen työryhmä. Koordinaattori vastaa toiminnan kehittamisestä, ylläpitämisestä sekä osallisuuden ja yhteiskehittämisen toteutumisesta. Koordinaattori vastaa sidosryhmäyhteistyöstä kaikkien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä uusien verkostojen luomisesta. Koordinaattori vastaa osallisuuteen perustuvien yhteiskehittämistapaamisten ja -työpajojen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä asiakkaiden että henkilökunnan kanssa ja varmistaa muutosten käyttöönoton ja niistä tiedottamisen. Koordinaattori suunnittelee ja toteuttaa

henkilöstön yhtenäisen palvelukulttuurin muodostumiseen tarvittavat työpajat, koulutukset ja perehdytykset. Keskuskohtaiset työryhmät vastaavat oman Tapahtumatorinsa käytännön järjestelyistä ja yhteistyöstä sidosryhmien kanssa. Työryhmissä on useita jäseniä, jotta työt jakautuvat monelle tekijälle ja toiminta on jatkuvaa myös loma-ajoilla. Työryhmä osallistuu Tapahtumatorin kehittämiseen yhteistyössä koordinaattorin kanssa. Tapahtumatorin toimintaa koordinoidaan yhteisen tapahtumakalenterin avulla. Koordinaation tärkeimpiä osa-alueita on esitelty kuviossa 36.



Kuvio 36: Tapahtumatorin osa-alue koordinointi

Tapahtumatorin viestintä jakautuu ulkoiseen ja terveys- ja hyvinvointikeskuksen sisäiseen viestintään. Viestintä toteutetaan kaupungin viestinnän ja Tapahtumatori-koordinaattorin yhteistyönä. Tapahtumatorin toiminnasta viestitään järjestelmällisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Tapahtumatorilla on selkeä visuaalinen ilme ja järjestelmällinen sisäinen ja ulkoinen viestintäsuunnitelma. Kuviossa 37 on esitelty viestinnän periaatteita.



Kuvio 37: Tapahtumatorin osa-alue viestintä

### Tapahtumatorin visuaalinen ilme

Tapahtumatori-konsepti on kuvattuna visuaalisessa muodossa kuviossa 38. Kuviossa 39 on luonnos Tapahtumatorin mainoksesta.



Kuvio 38: Tapahtumatori-konseptin visuaalinen kuvaus

Kalastaman terveys- ja hyvinvointikeskuksen

## Tapahtumatori

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
Pop-up-tapahtuma	Järjestö-tiistai	Seniorkeskiviikko	Info-päivä	Digi-perjantai

Hyvinvointipiste  
Kahvila  
Pepper-robotti  
Tapahtumia  
Teemapäiviä  
Osallistumismahdollisuuksia

Järjestöjä  
Seniори-info  
Sosiaali- ja  
potilasasiamies

Katso aikataulu Tapahtumatorin ilmoitustaululta, Helsinki-lehdestä, Helsingin uutisista, [www.hel.fi](http://www.hel.fi) tai Facebook: Kalastaman THK/ tapahtumatori

**Kela**  
Ma –pe 8 -11  
Ja 12 - 16

**huslab**  
Ma – pe 7 - 18

Järjestö-toiminta  
Joka päivä xx - xx

Kuvio 39: Luonnos Tapahtumatorin mainoksesta

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli suunnitella Helsingin terveys- ja hyvinvointikeskusten aulatoiminnoille sovellettavissa oleva konsepti, joka kokoaa monitoimijaisen toiminnan yhtenäiseksi hyvinvointipalveluekosysteemiajatteluun perustuvaksi kokonaisuudeksi. Kehittämistehtävän tavoitteena oli saumattoman asiakaskokemuksen rakentava, käyttäjä- ja henkilöstökeskeinen Tapahtumatori-konsepti sekä suuntaviivat konseptin käytännön toteutukselle. Asiakas- ja henkilöstökeskeisen palvelumuotoiluprosessin tuloksena syntyi Tapahtumatori-konsepti. Tässä luvussa tarkastellaan Tapahtumatori-konseptia kehittämistä ohjanneen tietoperustan kautta ja vastataan suunnittelua ohjanneisiin kysymyksiin. Tietopohjan keskeiset osatekijät olivat ekosysteemiajattelu, arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen erityisesti julkisten palvelujen kontekstissa.

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat:

1. Mitä elementtejä hyvinvointipalveluekosysteemin mukaisessa konseptissa tulisi olla, jotta se vastaisi asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin?
2. Mitä toimivan ja yhtenäisen monitoimijaisen konseptin toteutuminen vaatii terveys- ja hyvinvointikontekstissa?

*Tapahtumatori-konsepti vastaa tutkimuksellista kehittämistyötä ohjanneisiin kysymyksiin*

Vastaukset tutkimuksellista kehittämistyötä ohjanneisiin kysymyksiin on kiteytetty Tapahtumatori-konseptin kuvaukseen. Ensimmäinen kysymys koski niitä välttämättömiä elementtejä, joita hyvinvointipalveluekosysteemille perustuva konsepti vaatii vastatakseen asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin. Tapahtumatori-konseptissa nämä välttämättömät elementit on kiteytetty sen toimintaa ohjaaviin arvoihin: Yhteiskehittämiseen, osallisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Myös Tapahtumatorin asiakkaille arvoehdotuksia tuottavat sidosryhmät ja palvelut ovat niitä elementtejä, joita hyvinvointipalveluekosysteemille perustuva konsepti vaatii.

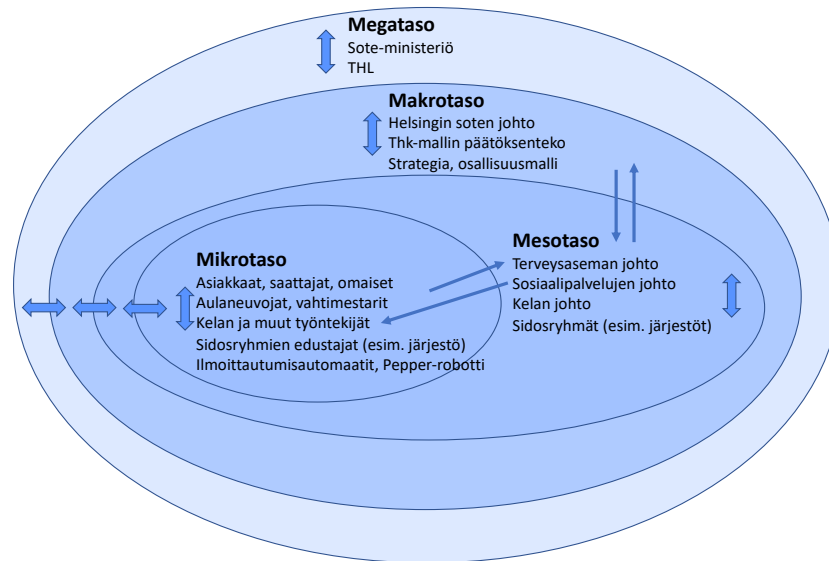
Toimivan ja yhtenäisen monitoimijaisen konseptin toteutuminen terveys- ja hyvinvointikontekstissa puolestaan vaatii henkilöstön ja johdon sitouttamista, henkilöstölähtöistä suunnittelua sekä koordinoitua ja viestintää. Henkilöstön sitouttaminen ja henkilöstölähtöinen suunnittelu ovat tärkeä osa Tapahtumatoria. Asiakkaan kohtaaminen ja yhtenäisen asiakaspalvelukulttuurin luominen on yksi Tapahtumatorin arvoista. Koordinaatio ja viestintä on konseptissa kuvattu kantavina voimina, jolle Tapahtumatorin onnistunut toteuttaminen perustuu. Koordinaatiosta vastaa koordinaattori yhdessä keskuskohtaisen pienryhmän kanssa. Koordinaation

rooli korostuu monitoimijaisessa konseptissa ja suuressa organisaatiossa. Konseptin toteutuminen vaatii sekä sisäistä että ulkoista viestintää, jotta ekosysteemin toimijoiden välinen resurssien jakaminen ja arvoehdotusten tekeminen mahdollistuu. Tapahtumatorin yhtenäinen viestintä kokoaa yhteen toimijoita ekosysteemin eri tasoilta, mahdollistaa asiakkaiden ja palveluntarjoajien kohtaamiset ja luo näin puitteet yhteiselle arvonmuodostukselle.

### 5.1 Tapahtumatori hyvinvointipalveluekosysteemissä

Luschin ja Vargon (2014, 158 - 161) mukaan yksikään toimija ei selviydy ilman ekosysteemiä ja yhden toimijan muutokset vaikuttavat koko ekosysteemiin. Yhteiskehittäminen ja ekosysteemijattelu seurasivat Tapahtumatori-konseptin kehittämisessä alusta asti. Tapahtumatorin ensimmäisessä visuaalisessa luonnoksessa asiakas asetettiin sidosryhmien ja Tapahtumatorin konkreettisten rakenteiden väliselle kehälle (kuvio 29). Tällä haluttiin korostaa asiakkaan aktiivista roolia resurssien vaihdossa, arvon muodostumisessa ja yhteiskehittämisessä. Arvoa ei muodostu, jos ekosysteemin toimijat eivät tavoita asiakkaita. Kun kuviota myöhemmin selkeytettiin, asiakas asetettiin kuvion huipulle (kuvio 30). Tässä visualisoinnissa asiakaskeskeisyys on edelleen tärkeä lähtökohta, mutta asiakas nähdään tasavertaisena konseptin pääelementtinä.

Hyvinvointipalveluekosysteemi vaatii toimijoilta kykyä yhdistää ja siirtää resursseja ekosysteemin tasojen välillä ja organisaatiolta luottamusta antaa ammattilaisille ja asiakkaille valtaa ja mahdollisuuksia osallistua aktiivisesti arvon yhteistuottamisen prosesseihin (Palumbo ym. 2017, 847 - 862). Kuviossa 41 Tapahtumatoria tarkastellaan Frow:n ym. (2016, 24 - 39) nelitasoisen hyvinvointipalveluekosysteemimallin kautta, joka on esitelty luvussa 2.1.2 kuviossa 3. Tapahtumatorin mikrotasolla asiakkaat, aulan henkilöstö ja sidosryhmät vaikuttavat toisiinsa ja ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa mesotasoon toimijoiden, kuten terveys- ja sosiaalipalvelujen johdon ja järjestöjen kanssa. Makrotasolle asettuvilla kaupungin strategialla, osallisuusmallilla ja niiden toteuttamisella on vaikutusta erityisesti mesotasoon. Megatasolla tehdyt päätökset sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä puolestaan vaikuttavat kaikkiin ekosysteemin tasoihin. Esimerkiksi valinnanvapautta koskevat lainmuutokset vaikuttavat palvelujen järjestämiseen mesotasolla ja asiakkaiden valintoihin mikrotasolla. Tapahtumatorin konkreettinen palvelutarjonta asettuu mikrotasolle, jossa resurssien jakaminen ja arvon muodostuminen yhdessä asiakkaiden kanssa mahdollistuu. Ciasullon ym. mukaan palveluntarjoajan ja potilaan pitäminen erillään eli potilaskeskeisen näkökulman puute on ekosysteemin tasojen välillä tapahtuvan resurssien yhdistämisen ja palveluinnovaatioiden syntymisen esteenä (2017, 1 - 20). Tapahtumatori-konseptissa tätä on pyritty estämään tasojen välisellä yhteistyöllä ja alemmilla tasoilta ylöspäin tehtävänä suunnitteluna, jota kuviossa on kuvattu nuolilla.



Kuvio 40: Tapahtumatori hyvinvointipalveluekosysteemissä

Tapahtumatori noudattaa palvelukeskeistä ja julkista palvelulogiikkaa korostamalla asiakas-keskeisyyttä, vuorovaikutusta ja mukautumista asiakkaan tarpeisiin sekä arvon yhteisluontia kohtaamisissa. SDL:n ja palveluekosysteemiajattelun tavoin Tapahtumatori-konseptissa asiakas ja sidosryhmät ovat tasavertaisia kumppaneita palveluntarjoajan kanssa. PSL asettaa asiakkaan keskeiseen rooliin ja pyrkii rikkomaan organisaatorajoja (Osborne ym. 2013, 148 - 149). Tapahtumatorin suunnittelussa organisaatorajoja pyrittiin rikkomaan jo suunnitteluvaiheessa kutsumalla kehittämiseen kaikkien ammattiryhmien edustajia. Konseptiehdotuksista poistettiin yksikkö- ja organisaatorajoihin pohjautuvat ehdotukset ja yksisuuntaista tiedotusta sisältäneistä ehdotuksista muokattiin vuorovaikutteisempia.

#### *Arvo muodostuu vuorovaikutuksessa*

Arvon muodostuminen nousi merkittävään rooliin asiantuntijoiden haastatteluissa. Arvosta puhuttiin sekä tuotokeskeisestä näkökulmasta ("Miten me voisimme tuottaa arvoa asiakkaalle" tai "Mitä sellaista me voisimme tarjota asiakkaalle, joka toisi hänelle lisäarvoa") että yhteisenä prosessina. Ekosysteemiajatteluun nojaten arvonmuodostus ei ole lineaaristen vuorovaikutustapahtumien tulos vaan jatkuva prosessi (Kaartemo ym. 2017, 2 - 6) ja arvon ajatellaan muodostuvan verkostoissa tapahtuneiden vuorovaikutusten ja resurssien jaon seurauksena (McCull-Kennedy ym. 2012, 382). Tapahtumatori-konseptissa arvon muodostuminen noudattelee SDL:a ja arvo muodostuu kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa, kun arvoehdotuksia jaetaan ja niihin vastataan. Asiakkaan osallistamisen mahdollistama kiinnittyminen palveluntarjoajaan tai omasta terveydestä huolehtimisen lisääntyminen ovat asioita, jotka tuottavat arvoa kunnalle ja jotka yhteiskehittäminen hyvinvointipalveluekosysteemissä mahdollistaa. Kaupunki puolestaan pyrkii tarjoamaan terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluja ja sillä on siihen myös lakisääteinen velvollisuus. Osallistavan ja yhteiskehittävän luonteensa vuoksi

Tapahtumatori mahdollistaa arvoehdotusten tekemisen ekosysteemin kaikilla tasoilla ja keskittyy erityisesti asiakaskeskeisyyteen: Tapahtumatoria muokataan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Tapahtumatori-konsepti vastaa lähes kaikkiin kahdeksaan McColl-Kennedyn ym. (2012, 378) arvon yhteisluonnin käytäntöön, jotka on esitelty luvussa 2.3. Tapahtumatori-konseptissa yhteistyö ja tiedon vastaanottaminen, tiedon yhdistäminen, täydentävän tiedon ja vaihtoehtoisten hoitomuotojen käyttö saavutetaan asiakkaiden ja ammattilaisten kohtaamisissa erilaisissa tapahtumissa. Yhdessä oppiminen ja toimintatapojen muuttaminen kuuluvat yhteiskehittämiseen, jonka keinoin Tapahtumatoria jatkuvasti kehitetään. Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen sekä omien henkisten keinojen, kuten tunteiden, asenteiden ja järjelyn käyttö ovat asioita, joita Tapahtumatorilla pyritään jatkuvasti vahvistamaan asiakkaiden keskinäisissä kohtaamisissa sekä asiakkaiden ja henkilöstön välillä.

#### *Tapahtumatori noudattelee yhteiskehittämisen käytäntöjä*

Tarkasteltaessa Tapahtumatoria Frow:n ja Paynen (2011, 223 - 240) arvon yhteiskehittämisen suunnitteluviitekehyksen (luku 2.3) näkökulmasta voidaan todeta, että Tapahtumatori vastaa hyvin prosessin vaiheisiin. Sidosryhmien tunnistamiseen keskityttiin koko prosessin ajan. Jo prosessin alussa selvisi, että sidosryhmiä on runsaasti ja järjestelmällinen koordinointi välttämätöntä. Tapahtumatorille suunnitellut tapahtumat ja teemapäivät vastaavat tähän haasteeseen tuomalla sidosryhmiä yhteen ja mahdollistamalla uusien verkostojen syntyminen. Koordinoiti otettiin mukaan konseptin kantavaksi voimaksi. Viitekehityksessä pääarvoilla tarkoitetaan niitä organisaation arvoja, joista arvoehdotuksia tehdään (Frow & Payne 2011, 223 - 235). Tapahtumatorin arvot muodostuivat prosessin edetessä melko vaivattomasti, sillä kerätty ymmärrys vastasi kaupunkistrategiaa ja kaupungin arvoja. Järjestelmällinen yhteiskehittäminen kuuluu Tapahtumatori-konseptiin, jonka pääarvot ovat kaupungin arvojen ja strategian mukaiset. Jatkuva yhteiskehittäminen sekä läpinäkyvyys tiedotuksessa ovat merkittäviä osia Tapahtumatori-konseptissa. Keskustelu ja tiedon jakaminen on pyritty varmistamaan suunnitteleamalla Tapahtumatorista viihtyisä ja houkutteleva tila, jossa tiedon saaminen, osallistuminen ja kohtaamiset mahdollistuvat. Konseptiin kuuluva henkilöstön yhtenäinen asiakaspalvelukulttuuri edustaa vuorovaikutuksen mahdollistumista. Arvon yhteiskehittämisen mahdollisuuksien tunnistamisen varmistamiseksi Tapahtumatorista on tehty helposti muokattava. Osallistamalla asiakkaita ja keräämällä palautetta varmistetaan sekä jatkuvat kohtaamiset, jotka tarjoavat mahdollisuuden arvon muodostumiselle että asiakkaiden näkemysten huomiointi. Tapahtumatorin järjestelmällinen toimintatapa mahdollistaa sidosryhmien arvoehdotusten kohtaamisen asiakkaiden tarpeiden kanssa ja yhteiskehittämisen toteutumisen. Yhteenveto suunnitteluviitekehyksen ja Tapahtumatori-konseptin kohtaamisesta on esitelty taulukossa 6.

Prosessin vaihe	Toteutuminen Tapahtumatori-konseptissa
Tunnista sidosryhmät	Sidosryhmien määrän tunnistaminen, jatkuva ja koordinoitu vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, uusien verkostojen muodostaminen, sopivien sidosryhmien törmäyttäminen
Määritä pääarvot	Osallisuus, asiakaskeskeisyys, yhteiskehittäminen, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (poimittu kaupungin arvoista ja strategiasta)
Mahdollista keskustelu ja tiedon jakaminen	Tapahtumatorin konkreettiset puitteet, osallisuus- ja palautekanavat
Tunnista arvon yhteiskehittämisen mahdollisuudet	Dynaaminen, muuttuva konsepti. Jatkuva palautteiden kerääminen ja osallisuus
Yhteiskehitä sidosryhmien arvoehdotukset	Säännölliset yhteiskehittämisen tilaisuudet kaikkien sidosryhmien kanssa

Taulukko 6: Tapahtumatorin tarkastelua yhteiskehittämisen suunnitteluviitekehityksessä

Kun Tapahtumatori-konseptia verrataan yhteiskehittämisen käytäntöjen typologiaan (Frow ym. (2016, 24 - 39), joka on tarkemmin esitelty taulukossa 1, nähdään sen toteuttavan käytäntöjä melko kattavasti. Ekosysteemille yhteisen kielen luovat käytännöt ja asiakkaiden verkostoituminen Tapahtumatorin ulkopuolella vaativat vielä huomiota. Fyysisiltä ja sosiaalisilta ominaisuuksiltaan Tapahtumatori vastaa käytäntöihin hyvin tarjoamalla viihtyisät ja tarpeeseen sopivat tilat osallistumiselle ja ammattilaisten kohtaamiselle. Asiakkaan mielen malleja osallistavammiksi ja aktiivisemmaksi muokkaavat käytännöt on otettu huomioon, mutta Tapahtumatori-konseptissa huomioidaan myös rauhallinen tila sitä tarvitseville. Uusiin arvoehdotuksiin innostavat käytännöt näkyvät Tapahtumatorilla jatkuvana tiedon ja ideoiden jakamisena ja uuden tiedon syntymisenä. Ekosysteemin resursseihin pääsyllä tarkoitetaan päätöksenteon läpinäkyvyyttä, digitaalisten palvelujen hallinnan lisääntymistä, kohtaamisia ja mahdollisuutta saada tietoa omaan tilanteeseen tai sairauteen liittyen. Tapahtumatorin tarkastelua yhteiskehittämisen käytäntöjen typologiassa on kuvattu taulukossa 7.

Yhteiskehittämisen käytäntö	Esimerkki /kuvaus
1. Sosiaalista pääomaa tarjoavat käytännöt	Asiakkaan osallistuminen ja ammattilaisten kohtaaminen mahdollistuu; omaan sairauteen liittyvien sidosryhmien tapaaminen mahdollistuu ja tieto lisääntyy
2. Käytännöt, jotka tarjoavat ekosysteemille yhteisen kielen, symbolit ja tarinat	Yhtenäinen visuaalinen ilme ja viestintä tukee osallistumista yhteiskehittämiseen
3. Mielen malleja muokkaavat käytännöt	Potilaan / asiakkaan aktivointi ja osallistumisen lisääminen; osallistumisesta kieltäytymisen ja rauhassa olemisen mahdollistuminen
4. Fyysiset rakenteet ja instituutiot, jotka muodostavat kontekstin ja ohjaavat käytäntöjä	Tilojen suunnittelu viihtyisiksi, selkeiksi ja mukaviksi käyttää. Viihtyisät tilat ohjaavat osallistumaan
5. Arvoehdotuksia muokkaavat ja uusia innoittavat käytännöt	Tiedon jakaminen ja vaihtaminen sekä asiakkaiden että henkilökunnan välillä lisää uuden tiedon syntymistä
6. Käytännöt, jotka vaikuttavat ekosysteemin resursseihin pääsyyn	Läpinäkyvä päätöksenteko, ammattilaisten tapaaminen, uuden tiedon saanti, digitaalisten opettelu
7. Käytännöt, jotka muokkaavat uusia vuorovaikutussuhteita luoden kokemusperäisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia	Asiakkaiden verkostoituminen keskenään tavoitteena, alustaa ei vielä ole
8. Tarkoituksellisesti tuhoisat (co-destructive) käytännöt, jotka luovat ekosysteemiin epätaapainoa	-

Taulukko 7: Tapahtumatorin tarkastelua yhteiskehittämisen käytäntöjen typologiassa

## 5.2 Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen työvälineinä

Sangiorgin (2011, 37) mukaan yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen osallistuminen asettaa muotoilijalle mahdollisuuksien lisäksi vastuuta. Palvelumuotoilu herättää kiinnostusta ja erityisesti julkisella sektorilla sen nähdään tuovan vastauksia palvelujen tehokkaampaan ja tarkoituksenmukaiseen tuottamiseen. Niinpä muotoilijan on tunnistettava intervention ja muutoksen vaikutukset yhteisössä ja tunnistettava intervention rooli organisaatiossa. Jäppisen & Sorsimon (2014, 86, 90) mukaan julkisella sektorilla yhteissuunnitteluun tulisi kytkeä muutoksen avainhenkilöitä organisaation ylemmiltä tasoilta, jotta käyttöönotto voisi onnistua ja innovaatio skaalautua. Käytännössä asiakkailta lähtöisin oleva kehittämisaloite kuitenkin harvoin johtaa radikaaleihin muutoksiin. Palvelumuotoilija toimii usein asiakkaan ja organisaation johdon välissä. Palvelumuotoilijalla on keinoja tuoda osapuolien näkemyksiä

lähemmäs toisiaan sekä tukea asiantuntija-asiakas-asetelmaan tottuneita ammattilaisia asiakaskeskeisen näkökulman omaksumisessa. Jäppisen (2015, 708) mukaan palvelujen yhteiskehittäminen on radikaali tapa uudistaa julkista sektoria. Yhteiskehittäminen on vielä kunnissa uutta ja vaatii totuttelua, joten asiakkaiden osallistaminen saattaa kohdistua yksittäiseen, kokonaisuuden kannalta merkityksettömään palvelun osa-alueeseen, jolloin yhteiskehittämisen hyödyt jäävät niukoiksi.

#### *Osallisuuden ja yhteiskehittämisen toteutuminen Tapahtumatorin suunnittelussa*

Tapahtumatorin palvelumuotoiluprosessissa painoutuivat alun tunnusteleva kartoita ja ymmärrä-vaihe sekä mallinna ja arvioi-vaihe, jossa henkilöstö koosti kerätyn ymmärryksen pohjalta konseptiehdotukset. Ymmärrysvaiheen huolellinen aiheeseen syventyminen vei aikaa, mutta osoittautui korvaamattomaksi prosessin edetessä. Ymmärrysvaiheessa kerättyyn tietoon palattiin kaikissa päätöksenteon vaiheissa. Jos henkilöstöllä olisi ollut mallinnusvaiheessa käytettävissä enemmän aikaa työskentelyyn, konseptiehdotusten yhdistäminen ja Tapahtumatorin ensimmäisen luonnoksen tekeminen yhteiskehittäen olisi ollut mielekästä. Ajanpuutteen ja asiakasosallistujien rekrytoimisen haasteiden vuoksi yhteenveto tehtiin työpajojen jälkeen, mikä osaltaan heikensi yhteiskehittämisen ja osallisuuden hyötyjä. Kun Kalasataman alueelta ei saatu riittävästi asiakasosallistujia, ideointivaiheen työpajaan osallistui Vuosaaren terveys- ja hyvinvointikeskuksen asiakkaita. Työpaja järjestettiin siten, että tulokset olivat sovellettavissa Kalasataman thk:een ja osoittautui lopulta onnistuneeksi ratkaisuksi.

Jos osallisuuden mahdollisuuksia ei tunnisteta eikä sitä nähdä strategisena osana päätöksenteoa, on vaarana, että se jää erilliseksi siilokseen. Vastaavasti jos ymmärrys palvelumuotoilusta on pinnallista, se saatetaan nähdä kokoelmana menetelmiä eikä sen potentiaalia kehittämisessä tunnisteta. Tällöin arvon muodostuminen ei mahdollistu. Palveluja yhteiskehitettäessä ja asiakaskeskeisesti suunniteltaessa asiakkailla ja henkilöstöllä on aiempaa enemmän valtaa, mikä saattaa yllättää organisaation korkeammilla tasoilla. Palvelumuotoilijalla on yhteiskehittämisessä merkittävä rooli organisaation eri tasojen välisen yhteisymmärryksen mahdollistajana ja alhaalta ylöspäin tapahtuvan toimintatavan juurruttajana organisaatioon. Tapahtumatorin kehittämisprosessissa asiakas- ja henkilöstökeskeinen lähestymistapa pyrittiin säilyttämään koko prosessin ajan. Konseptiehdotukset muodostettiin asiakkaiden ja henkilöstön näkemysten perusteella ja asiantuntijat toivat niihin omat näkemyksensä. Perinteinen hierarkkinen ajattelumalli tuli kuitenkin esille sekä henkilöstön että asiantuntijoiden kanssa työskennellessä. Oletetut rajoitukset ja resurssit nousivat usein esille henkilöstön työpajoissa. Asiantuntijoilla taas oli ajoittain oletus vallasta tehdä päätöksiä. Prosessin aikana ei ollut tarpeen tehdä merkittäviä kompromisseja vaan kaikki osapuolet huomioiviin lopputuloksiin päästiin, vaikka eri sidosryhmät eivät työskennelleet yhdessä.

Haasteita palvelumuotoiluprosessin hyödyntämiseen toi se, että prosessi ei ollut osallistujille tuttu ja tapaamisten osallistujat vaihtelivat jonkin verran. Erityisesti yksittäisiä ideoita esitettiin koko prosessin ajan ja syvällisempi paneutuminen kehittämisprosessin vaiheeseen vaati fasilitaattorilta jämakkyttä. Palvelumuotoiluprosessin iteratiivisuutta hyödynnettiin niissä prosessin vaiheissa, joissa paluu aiempiin vaiheisiin syvensi ymmärrystä ja auttoi kirkastamaan kehittämisen tavoitteita. Erityisesti alkuvaiheen toimeksiantoa ja asiakasymmärrystä käytettiin suuntaamaan prosessia toivottuun suuntaan. Yhtenäisempään ja selkeämpään lopputulokseen olisi päästy tiiviimmillä tapaamisilla ja saman kehittämiseen osallistuneen henkilöstöryhmän säilyttämisellä koko prosessin ajan. Menetelmävalinnat tehtiin harkiten ja osallistujien lähtökohdat huomioiden. Tarvittaessa menetelmiä sovellettiin vastaamaan tarkoitusta. Sovellettuja menetelmiä käytettiin, koska monien yhteiskehittämisen tilaisuuksien osallistujien oletettiin olevan kokemattomia menetelmien käyttöön. Henkilöstön työpajoissa käytetyt menetelmät olisivat voineet olla haastavampiakin, mutta asiakkaille valitut menetelmät ja niiden sovellukset sopivat hyvin.

Asiakkaiden ja henkilöstön yhteiset kehittämistilaisuudet ja työpajat eivät toteutuneet prosessin aikana toivotusti. Ensimmäinen asiakkaiden ja henkilöstön yhteinen tilaisuus järjestyi yrityksistä huolimatta vasta konseptiehdotuksia arvioitaessa. Tilaisuus koettiin erittäin toimivaksi. Asiakkailta ja henkilöstöllä oli erilaisia näkemyksiä ja yhteisessä tilaisuudessa asiakkaiden näkemysten huomioiminen sujui luontevimmin. Henkilöstön ja asiakkaiden yhteisessä tilaisuudessa fasilitaattorilla oli erityinen rooli tasapuolisuuden ylläpitämisessä. Koska asiakasosallistujia oli vaikea saada yhteiskehittämisen tilaisuuksiin, prosessin alun kartoitusvaiheen asiakasymmärrystä kerrytettiin haastatteluilla ja havainnoinnilla. Kerätty aineisto ei ollut riittävä monipuolisten asiakaspersoonien tai -profiilien muodostamiseen, joten asiakasymmärryksen esittely prosessin myöhemmissä vaiheissa ja asiakaskeskeisen lähestymistavan ylläpitäminen vaativat erityistä huomiota.

Jäppisen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ideaalimallin (2011, 160 - 161) mukaan käyttäjälähtöisyys sitouttaa henkilöstöä ja käyttäjiä. Tämä ajatus on myös Tapahtumatorin taustalla, sillä suunnitteluun osallistaminen paransi merkittävästi henkilöstön halukkuutta osallistua Tapahtumatorin toteutukseen ja yhteiskehittämisen menetelmin toteutetut tapaamiset asiakkaiden innostusta aihetta kohtaan.

Isossa organisaatiossa viestintä ja tiedotus vaativat aktiivisuutta. Konseptista ja kehittämisprosessista pyrittiin tiedottamaan säännöllisesti organisaation eri tasoille, mutta tiedottamista toimivammaksi keinoksi koettiin henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen, joiden tuloksena kiinnostus konseptia ja sen kehittämistä kohtaan kohosi. Henkilöstöä pyrittiin jatkuvasti sitouttamaan kaikista yksiköistä, jotta kaikilla työntekijöillä olisi yhtäläiset osallistumismahdollisuudet. Koska Tapahtumatori vastasi tunnistettuun tarpeeseen, erityisesti aulassa työskentelevä henkilöstö oli motivoitunut sen kehittämiseen. Kehittämiseen sitouttaminen

vaati panostusta ja aikaa, mutta sitoutunut henkilöstö oli korvaamaton voimavara paitsi suunnitteluprosessissa myös kehitetyn konseptin juurruttamisessa organisaatioon.

### 5.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Keväällä 2019 valmistuneen Tapahtumatori-konseptin toteuttaminen on tätä kirjoittaessa syksyllä 2019 aloitettu Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksessa. Todelliseen tarpeeseen vastaavana ja osallisuusmallia toteuttavan konseptina Tapahtumatorin toteuttamista kaikkiin Helsingin kaupungin terveys- ja hyvinvointikeskuksiin valmistellaan. Tapahtumatori-konseptista koostettu raportti on luovutettu toimeksiantajan käyttöön. Kerättyä ymmärrystä on hyödynnetty myös muissa kaupungin hankkeissa, kuten Forum Viriumin kanssa toteutettavissa Nopeiden kokeilujen ohjelmassa ja Kalasataman tilojen kehittämiseen liittyvissä projekteissa.

Vaikka moni sosiaali- ja terveysalan ammattilainen kokee työskentelevänsä asiakaskeskeisesti, on tämän kehittämistyön merkittävä anti toimeksiantajalle ollut juuri asiakasnäkökulma ja sen hyödyntäminen. Asiakkaan asettaminen suunnitteluprosessin keskiöön on auttanut henkilöstöä tarkastelemaan palvelutarjonnan monimutkaisuutta asiakkaan silmin. Asiakkaiden osallistaminen prosessiin on saanut paljon kiitosta ja kehittämisen aikana on selvinnyt, että henkilöstön ja asiakkaat yhteiset kehittämistilaisuudet ovat harvassa. Henkilöstö pyrkii asiakaskeskeisyyteen, mutta käytännössä isossa organisaatiossa yksikkörajat asettavat haasteita monitoimijaiselle työskentelylle, mikä puolestaan näyttäytyy asiakkaalle epäyhtenäisinä palveluina. Tapahtumatori-konsepti ylittää yksikkörajat ja tarjoaa palvelua kaikille terveys- ja hyvinvointikeskuksen kävijöille mahdollistaen siilojen välisen yhteistyön. Henkilöstön koulutukset ja yhteiset ideointityöpajat ovat Tapahtumatori-konseptin olennainen osa. Lisäksi Tapahtumatori tarjoaa konkreettisia ratkaisuja asiakasosallisuuden toteuttamiseen terveys- ja hyvinvointikeskuksissa.

Myös Tapahtumatori-konseptin hyöty skaalautuvana ja muokattavana konseptina on tunnustettu Helsingin kaupungilla. Tapahtumatori vastaa tarpeeseen, joka on tunnustettu monessa yksikössä ja keskuksessa, mutta johon vastaaminen on työn ohella ollut työlästä. Tapahtumatori mahdollistaa toimijoiden verkostoitumisen ja asiakaskeskeisen yhteiskehittämisen. Suunnitelmallinen ja koordinoitu kokonaisuus ja tiedottaminen mahdollistaa asiakkaiden ja palveluntarjoajien kohtaamiset. Tapahtumatori on saanut kiitosta siitä, että se huomioi konkreettisten elementtien lisäksi kaupungin arvot ja strategiset tavoitteet. Tapahtumatori-konsepti on myös tehnyt näkyväksi koordinoinnin ja tiedotuksen merkittävyyden monitoimijaisessa konseptissa. Lisäksi Tapahtumatori tarjoaa mahdollisuuksia henkilöstön ja asiakkaiden yhteisiin yhteiskehittämisen tilaisuuksiin.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyneessä Tapahtumatori-konseptissa on huomioitu Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen erityispiirteet. Keskus on suuri uudisrakennus, joka sijaitsee nuorella ja nopeasti kehittyvällä alueella. Kalasatamassa kokeillaan älykkääseen

kaupunkirakentamiseen liittyviä ratkaisuja, ostoskeskuksen tilalla on suuri kauppakeskus ja asukkaat ovat muuttaneet alueelle vasta viime vuosien aikana. Terveys- ja hyvinvointikeskukseen on keskittynyt paljon aikaisemmin pieninä yksiköinä toimineita terveys- ja sosiaalipalveluja. Sekä asiakkaat että henkilökunta toivat kohtaamisissa esille, että keskuksesta puuttuu yhteisöllisyyttä eikä sitä koeta samalla tavalla omaksi kuin aiempaa lähiterveysasemaa. Moni asiakas käyttää oman asuinalueensa palveluja, kuten kauppoja ja kirjastoa ja hoitaa Kalasatamassa vain terveyteen liittyviä asioita.

Kun konseptia sovelletaan muihin terveys- ja hyvinvointikeskuksiin, on tärkeää huomioida kyseisen alueen erityispiirteet. Esimerkiksi Kontulan ja Myllypuron alueille avattava terveys- ja hyvinvointikeskus tulee sijaitsemaan kahdessa terveysasemana toimineessa rakennuksessa, joilla on jo vakiintunut käyttäjäkunta. Näillä alueilla on vakiintunutta ja aktiivista alue- ja järjestötoimintaa. Tarvittavat palvelut sijaitsevat ostoskeskuksissa. Aasukailta on omat verkostonsa alueella ja moni on asunut saman terveysaseman alueella pitkään. Myllypurossa Tapahtumatorin suunnittelu voidaan aloittaa jo terveys- ja hyvinvointikeskuksen suunnitteluvaiheessa, mikä mahdollistaa syvällisemmän asiakasosallisuuden sekä alueellisten ja tilaan liittyvien seikkojen huomioimisen. Myllypuron terveysasemarakennuksessa ei ole yhtä selkeää alaa vaan Tapahtumatorin toimintaa on alustavasti suunnittelu kerrosten valoisiin auloihin, joiden käyttö on vähäistä. Myllypurossa suunnittelussa voidaan selvittää järjestöyhteistyön laajentamista terveys- ja hyvinvointirakennuksen ulkopuolelle. Myllypuron alueella opiskelijayhteistyö korostuu, sillä keskuksen viereen on avattu Metropolia ammattikorkeakoulun kampus. Vuosaaressa toimivassa terveys- ja hyvinvointikeskuksessa taas on monta sisäänkäyntiä, minkä vuoksi tilan tarjoamia mahdollisuuksia on tarkasteltava uudesta näkökulmasta. Jatkossa Tapahtumatorin sisällyttäminen terveys- ja hyvinvointikeskuksen suunnitteluvaiheeseen mahdollistaa tilojen suunnittelun toiminnalle ja asiakkaille sopivaksi.

Tapahtumatori on dynaaminen, jatkuvasti kehittyvä konsepti ja nyt käyttöön otettava versio sen ensimmäinen luonnos. Tapahtumatorin kokeilu, muokkaaminen, jatkuva ideointi, kehittäminen ja palautteen kerääminen on osa sen toteutusta. Tapahtumatorin tavoitteiden asettelu sekä saavutetun hyödyn ja asiakaskokemuksen mittaaminen on jäänyt suunnitteluprosessissa vähälle huomiolle, joten jatkossa ne tulee sisällyttää toteutukseen. Tapahtumatori edustaa osallisuutta sosiaali- ja terveystoimialalla eikä vastaavaa konseptia ole kokeiltu laajemmin. Jatkossa myös osallisuus ja sen eri muodot ansaitsevat lisätarkastelua ja tutkimusta. Erityisesti osallisuuden toteuttaminen asiakkaiden ja henkilöstön yhteisenä projektina olisi kiinnostava jatkokehittämisaihe. Joustavuutensa vuoksi Tapahtumatori on sovellettavissa terveys- ja hyvinvointikeskusten lisäksi kaikkiin Helsingin kaupungin perhekeskuksiin ja seniorikeskuksiin. Sen käyttöönotto vastaavissa hyvinvointipalveluekosysteemistä kiinnostuneissa organisaatioissa muissa kunnissa on myös mahdollista.

## Lähteet

## Painetut

Akaka, M. & Chandler, J. 2019. Reframing Exchange: A Service-Ecosystems Perspective. Teoksessa Vargo, S. & Lusch, R. (toim.) *The Sage Handbook of Service-Dominant Logic*. Los Angeles: Sage Publications, 135 - 148.

Brown, T. 2009. *Change by Design - how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins.

Curedale, R. 2013a. *Design Thinking. Process and methods manual*. Topanga: Design Community College.

Curedale, R. 2013b. *Service Design: 250 Essential methods*. Topanga: Design Community College.

Curedale, R. 2018. *Service Design. Process & Methods*. 3. painos. Topanga: Design Community College.

Frow, P., Payne, A. 2019. Value Co-creation: An Ecosystem Perspective. Teoksessa Vargo, S. & Lusch, R. (toim.) *The Sage Handbook of Service-Dominant Logic*. Los Angeles: Sage Publications, 80 - 96.

Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. 2015. Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkossa. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto arts books, 53 - 73.

Henderson, C. & Palmatier, R. 2010. Understanding the Relational Ecosystem in a Connected World. Teoksessa Wuyts, S., Dekimpe, M., Gijsbrechts, E. & Pieters, R. (toim.) *The Connected Customer. The Changing Nature of Consumer and Business Markets*. New York: Routledge, 37 - 75.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ideapakka: *Palvelumuotoilu*. 2017.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto arts books, 16 - 23.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiaeollisuus, 84 - 95.

Jäppinen, T. 2015. How to Manage a Service Innovation Process in the Public Sector: From Co-Design to Co-Production. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.) *The Handbook of Service Innovation*. Lontoo: Springer, 707 - 726.

- Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Alma talent.
- Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto Arts Books.
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus, 20 - 29.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. & Brozenske, R. 2014. The Designing for Growth Field book. New York: Columbia University Press.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-Dominant Logic. Premises, perspectives, possibilities. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto arts books, 27.
- Meyer Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research: Journal of Operations Management, 20, 121-134.
- Miettinen, S. 2011a. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Jyväskylä: Teknologiateollisuus, 21 - 41.
- Miettinen, S. 2011b. Product Design: Developing Products with Service Applications. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. ? painos Amsterdam: BIS Publishers, 56 - 67.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto - Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus, 10 - 17.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.) The Handbook of Service Innovation. Lontoo: Springer, 193 - 212.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. From insight to implementation. New York: Rosenfeld media.
- Robert, G. & Macdonald, A. 2017. Co-design, organizational creativity and quality improvement in the healthcare sector: 'Designerly' or 'design-like'? Teoksessa Sangiorgi, D. & Prediville, A. (toim.) Designing For Service. Key Issues and New Directions. Lontoo: Bloomsbury, 117 - 130.
- Sarvas, Nevanlinna & Pesonen 2017. Lean Service Creation. The handbook. Futurice.
- Stickdorn, M. 2017. It is an Iterative Process. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. 7. painos. Amsterdam: BIS Publishers, 122 - 135.
- Stickdorn, M. 2017. 5 Principles of Service Design Thinking. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. 7. painos. Amsterdam: BIS Publishers, 34 - 51.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2017. This is Service Design Thinking. 7.painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. (toim.) 2018. *This is Service Design Doing*. Sebastopol: O'Really Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

#### Sähköiset

Akaka, M., Vargo, S. & Lusch, R. 2013. The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1 - 20. Viitattu 9.8.2019. [http://www.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/akakavargolusch2013\\_-\\_jim.pdf](http://www.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/akakavargolusch2013_-_jim.pdf)

Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. 2017. Value Cocreation in Service Ecosystems: Investigating Health Care at the Micro, Meso, and Macro Levels. *Journal of Service Management*, 28(2), 227 - 249. Viitattu 20.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1886208994/fulltextPDF/7626E833B45F4E7BPQ/1?accountid=12003>

Bergeson, S. & Dean, J. 2006. A system approach to patient-centered care. *JAMA*, 296(23), 2848 - 2851. Viitattu 4.9.2019. <http://sci-hub.tw/10.1001/jama.296.23.2848>

Ciasullo, M., Cosimato, S., & Pellicano, M. 2017. Service innovations in the healthcare service ecosystem: a case study. *Systems*, 5(2), 1 - 20. Viitattu 21.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1939748180/fulltextPDF/42B8324D42FE49DEPQ/1?accountid=12003>

Clark, G, Johnston, R., Shulver, M., 2000. Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. Teoksessa (toim.) Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2000: *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Viitattu 14.4.2019. [https://www.researchgate.net/publication/284969429\\_Exploiting\\_the\\_service\\_concept\\_for\\_service\\_design\\_and\\_development](https://www.researchgate.net/publication/284969429_Exploiting_the_service_concept_for_service_design_and_development)

Design Council. Viitattu 10.9.2019 <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Edvardsson, B. 1997. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics*. Vol. 52, no. 1, 31 - 46. Viitattu 24.4.2019. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0925527397807657?via%3Dihub>

Fibuch, E. 2017. Understanding your role in the ecosystem. *Physician Leadership Journal*, 4(5), 60 - 63. Viitattu 23.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1933173619/fulltextPDF/8C6C4095E7E34759PQ/1?accountid=12003>

Freire, K. & Sangiorgi, D. 2010. *Service Design and Healthcare Innovation: From Consumption to Co-Production and Co-Creation*. 1 - 11. Viitattu 20.9.2019. [http://148.88.47.13/html/imagination/sites/default/files/outcome\\_downloads/servdes2010\\_freiresangiorgi.pdf](http://148.88.47.13/html/imagination/sites/default/files/outcome_downloads/servdes2010_freiresangiorgi.pdf)

Frow, P., McColl-Kennedy, J., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. 2014. Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327 - 351. Viitattu 5.8.2019. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/1470593114534346>

Frow, P., McColl-Kennedy, J., & Payne, A. 2016. Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24 - 39. Viitattu 20.8.2019. <http://sci-hub.tw/10.1016/j.indmarman.2016.03.007>

- Frow, P. & Payne A. 2011. A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240. Viitattu 20.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/848012936>
- Grönroos, C., Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206 - 229. Viitattu 6.11.2019 <http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P, 2010. A Customer-Dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531 - 548. Viitattu 2.10.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/743985307>
- Helsingin kaupunki 2019a. Kaupunki ja hallinto. Osallistu ja vaikuta. Viitattu 12.10.2019 <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/osallistu-ja-vaikuta/vaikuttamiskannat/osallisuus-ja-vuorovaikutusmalli/>
- Helsingin kaupunki 2019b. Tilastotietoja Helsingistä 2018. Viitattu 12.10.2019. [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/18\\_11\\_15\\_tasku18\\_su\\_net.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/18_11_15_tasku18_su_net.pdf).
- Helsingin kaupunki 2019c. Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017 - 2021. Viitattu 12.10.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/#luku1>
- Helsingin kaupunki 2019d. Sosiaali- ja terveystoimiala. Helsingin sote-palvelut uudistuvat. Viitattu 8.10.2019. <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/uudistuvat-palvelut/>
- Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. *Acta-väitöskirja. Kuntaliitto*. Viitattu 4.9.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66835/978-951-44-8659-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaartemo, V., Akaka, M. & Vargo, S. 2017. A Service-Ecosystem Perspective on Value Creation: Implications for International Business. *Value creation in international business* (2), 131 - 149. Viitattu 30.8.2019. [https://www.researchgate.net/publication/309759209\\_A\\_Service-Ecosystem\\_Perspective\\_on\\_Value\\_Creation\\_Implications\\_for\\_International\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/309759209_A_Service-Ecosystem_Perspective_on_Value_Creation_Implications_for_International_Business)
- Mars, M., Bronstein, J. & Lusch, R. 2012. The value of a metaphor: Organizations and ecosystems. *Organizational Dynamics*, 41(4), 271 - 280. Viitattu 15.8.2019. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S009026161200068X?via%3Dihub>
- McCull-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J. and van Kasteren, Y. 2012. Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370 - 389. Viitattu 30.8.2019. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/1094670512442806>
- Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. 2015. A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100 - 114. Viitattu 15.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1645530461>
- Moritz, S. 2015. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Viitattu 10.9.2019. [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/15](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15)
- Osborne, S., Radnor, Z. & Nasi, G. 2013. A New Theory for Public Service Management? Toward A (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135 - 158. Viitattu 7.1.2019. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/0275074012466935>

- Osborne, S. 2017. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-Production and Value Co-Creation? *Public Management Review*, 20(2). 225 - 231. Viitattu 8.1.2019. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1350461>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Get started With...* Hoboken: John Wiley & Sons. Viitattu 12.3.2019. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1887760>
- Palumbo, R., Cosimato, S., & Tommasetti, A. 2017. Dream or reality? A recipe for sustainable and innovative health care ecosystems. *The TQM Journal*, 29(6), 847 - 862. Viitattu 20.8.2019. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/TQM-02-2017-0023/full/pdf?title=dream-or-reality-a-recipe-for-sustainable-and-innovative-health-care-ecosystems>
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-Creation of Experiences: The Next Practice in Value Creation: *Journal of Interactive Marketing*, 18(3). Viitattu 26.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/229626995>
- Reypens, C., Lievens, A. & Blazevic, V. 2016. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial marketing management* 56, 40 - 50. Viitattu 6.10.2019. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0019850116300281>
- Sangiorgi, D. 2011. Transformative Services and Transformation Design. *International Journal of Design*, 5(2), 29 - 40. Viitattu 5.9.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/921470063/fulltextPDF/731185C3F7745CAPQ/1?accountid=12003>
- Simonsen, K. 1996. What kind of space in what kind of social theory? *Progress in Human Geography*, 20(4), 494 - 512. Viitattu 3.12.2019. <https://sci-hub.tw/10.1177/030913259602000404>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Kunnat. Viitattu 10.10.2019. <https://stm.fi/kunnat>
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2016. *Essentials of Customer Dominant Logic*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management*. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 6.10.2019. [https://www.researchgate.net/publication/278566539\\_Essentials\\_of\\_Customer\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/278566539_Essentials_of_Customer_Dominant_Logic)
- The world cafe. Viitattu 27.3.2019. <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- Tilastokeskus. Julkiset palvelut. Viitattu 10.10.2019. [https://www.stat.fi/meta/kas/julkisen\\_sektor.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkisen_sektor.html)
- Valtiovarainministeriö. Kuntien tehtävät ja toiminta. Viitattu 10.10.2019. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1-17. Viitattu 20.8.2019. <http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a91f07c5-130b-4d13-8994-79c86941771b%40sessionmgr102>
- Vargo, S., & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1 - 10. Viitattu 5.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/224885753>

Vargo, S., & Lusch, R. 2011. It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181 - 187. Viitattu 5.8.2019. <http://sci-hub.tw/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>

Vargo, S., & Lusch, R. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5 - 23. Viitattu 7.8.2019. <https://search-proquest-com.nelli.lau-rea.fi/docview/1751142676/fulltextPDF/44EBB9C275524E0APQ/1?accountid=12003>

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 13.3.2019. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen ensimmäisen kerroksen pohjapiirros ..9	
Kuvio 2: Palveluekosysteemin tasot. Muokattu Akaka, Vargo & Lusch 2013 & Lusch & Vargo 2014 pohjalta .....	15
Kuvio 3: Hyvinvointipalveluekosysteemin tasot. Muokattu lähteestä Frow ym. 2016 & Palumbo ym. 2017 .....	19
Kuvio 4: SDL:n prosessi. Mukailtu lähteestä Vargo & Lusch 2016.....	21
Kuvio 5: Kehittämistyötä ohjaavan tietoperustan keskeiset osatekijät .....	35
Kuvio 6: Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen tulevaisuuksien ennakkointia ja muotoiluajattelua yhdistelevä prosessimalli .....	41
Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistehtävän eteneminen.....	42
Kuvio 8: Kehittämistiimin tapaamisessa 21.1. 2019 käytetty sidosryhmäkarttapohja. Muokattu Stickdorn ym. 2018, 59 ja Curedale 2013b pohjalta .....	47
Kuvio 9: Arvoehdotuskanvaasi. Vasemmalla arvokartta ja oikealla asiakasprofiili. Muokattu Osterwalder ym. 2014 pohjalta.....	50
Kuvio 10: Esimerkki excel-taulukon välilehdestä. Asiantuntijahaastattelujen luokka koordinointi .....	52
Kuvio 11: Empatiakartta. Mukailtu mm. Curedale 2013a pohjalta .....	56
Kuvio 12: Napkin pitch-pohja. Muokattu Liedtka ym. 2014 pohjalta .....	63
Kuvio 13: Suunnittelutoimeksianto. Muokattu Liedtka ym. 2014 pohjalta.....	65
Kuvio 14: Kehittämistiimin tapaamisessa 21.1.2019 tehty sidosryhmäkartta. Muokattu Stickdorn ym. 2018, 59 ja Curedale 2013b, 265 - 266 pohjalta .....	68
Kuvio 15: Henkilöstölle 29.1.2019 järjestetyn työpajan mieliekarttojen pääluokat ja alaluokat .....	70
Kuvio 16: Henkilöstöymmärryksen seitsemän pääluokkaa .....	71
Kuvio 17: Henkilöstöymmärryksen pääluokat siirrettynä arvoehdotuskanvaasin arvokarttaan	73
Kuvio 18: Arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiiliin siirretty asiakasymmärrys.....	74
Kuvio 19: Empatiakarttaan siirretty asiakasymmärrys .....	74
Kuvio 20: Sidoryhmähaastattelujen pääluokat ja alaluokat.....	77
Kuvio 21: Sidoryhmäymmärrys arvoehdotuskanvaasin asiakasprofiilissa .....	79
Kuvio 22: Sidoryhmäymmärrys arvoehdotuskanvaasin arvokartassa .....	79
Kuvio 23: Arvoehdotuskanvaasin 1. versio. Arvokartassa henkilöstöymmärrys ja asiakasprofiilissa asiakasymmärrys.....	80
Kuvio 24: Arvoehdotuskanvaasin 2. versio. Arvokartassa henkilöstöymmärrys ja asiakasprofiilissa sidos-ryhmäymmärrys .....	81
Kuvio 25: Arvoehdotuskanvaasin 3. versio. Arvokartassa sidoryhmäymmärrys ja asiakasprofiilissa asiakasymmärrys.....	82
Kuvio 26: Vuosaaren thk:n asiakastyöpajassa 27.2.2019 tehty tekaistu mainos .....	83
Kuvio 27: Vuosaaren thk:n asiakastyöpajan tekaistujen mainosten yhteenveto .....	83

Kuvio 28: Esimerkki konseptiehdotuksen muokkaamisesta napkin pitchissä .....	87
Kuvio 29: Tapahtumatori-konseptin visuaalinen luonnos .....	88
Kuvio 30: Tapahtumatorin osa-alueet .....	89
Kuvio 31: Tapahtumatorin osa-alue asiakas .....	90
Kuvio 32: Tapahtumatorin osa-alue arvot.....	91
Kuvio 33: Tapahtumatorin osa-alue sisäiset sidosryhmät.....	92
Kuvio 34: Tapahtumatorin osa-alue ulkoiset sidosryhmät .....	92
Kuvio 35: Tapahtumatorin osa-alue palvelut .....	93
Kuvio 36: Tapahtumatorin osa-alue koordinointi .....	94
Kuvio 37: Tapahtumatorin osa-alue viestintä .....	94
Kuvio 38: Tapahtumatori-konseptin visuaalinen kuvaus .....	95
Kuvio 39: Luonnos Tapahtumatorin mainoksesta .....	95
Kuvio 40: Tapahtumatori hyvinvointipalveluekosysteemissä.....	98

#### Taulukot

Taulukko 1: Yhteiskehittämisen käytäntöjen typologia. Mukailtu lähteestä Frow ym. 2016 ..	33
Taulukko 2: Kartoita ja ymmärrä-vaiheen menetelmät.....	43
Taulukko 3: Ennakoi ja ideoi-vaiheen menetelmät.....	57
Taulukko 4: Mallinna ja arvioi-vaiheen menetelmät .....	59
Taulukko 5: Konseptoi ja vaikuta-vaiheen menetelmät .....	62
Taulukko 6: Tapahtumatorin tarkastelua yhteiskehittämisen suunnitteluviitekehyksessä ....	100
Taulukko 7: Tapahtumatorin tarkastelua yhteiskehittämisen käytäntöjen typologiassa .....	101

## Liitteet

Liite 1: Asiantuntijahaastattelujen teemat.....	115
Liite 2: Henkilöstötyöpajan kulku .....	116
Liite 3: Asiakashaastattelujen teemat.....	117
Liite 4: Sidosryhmähaastattelujen teemat.....	118
Liite 5: Konseptointityöpajan kulku.....	119
Liite 6: Arviointityöpajan kulku.....	120

## Liite 1: Asiantuntijahaastattelujen teemat

### **Haastatteluteemat: Asiantuntijat**

#### Palvelu- / hyvinvointiekosysteemi

Kuinka hyvin tunnet palvelu- ja hyvinvointipalveluekosysteemiajattelua?

Ajatuksia hyvinvointipalveluekosysteemistä?

Miten ekosysteemiajattelu näkyy työssäsi / Thk-suunnittelussa?

Miten ekosysteemiajattelua voisi hyödyntää Kalasatamassa / Thk-mallissa?

#### Tapahtumatori

Mitä se tarkoittaa?

Lähtökohdat: Miksi se tehdään?

Mitä uhkia sen toteutumiselle näet?

Mitä arvoa tapahtumatori tuottaa asiakkaalle?

Mikä rooli tapahtumatorilla on asiakkaan elämässä?

#### Tapahtumatorista toivotaan skaalautuvaa konseptia

Mihin sen pitää skaalautua? Mitä se vaatii?

Koordinointi: miten?

#### Asiakkaan / käyttäjän huomioiminen Kalasataman THK:ssa?

Miten toteutuu nyt?

Miten voisi parantaa?

#### Kalasataman aula nyt

Mitä siellä on? Miksi?

Kuka päättää mitä aulassa on?

Mikä toimii?

Mikä ei toimi?

#### Sidosryhmät

Nyt toimii Kela ja Seniori-info. Mitä muita voisi olla?

Mitä järjestöjä?

Miten valinta toimijoista?

Voiko aulassa toimia (terveysalan) yrityksiä? Yksityisiä henkilöitä? Uskonnollisia/vakaumuksellisia toimijoita?

## Liite 2: Henkilöstötyöpajan kulku

### Henkilöstön työpajan kulku 29.1.2019

- Kartoita ja ymmärrä vaiheen työpaja
- Kutsuttu osallistujia kaikista Kalasataman terveys- ja hyvinvointikeskuksen toiminnoista
- Tarkoitus: henkilöstöymmärryksen kerääminen
- Paikka: Kalasataman thk, neuvotteluhuone

#### 1. Lämmittely ja orientointi

Tapahumatorisuunnittelun lyhyt esittely  
Osallistujien esittelykierros  
Työpajan sisällön läpikäynti

#### 2. Miellekartta: odotukset, toiveet, haasteet

Lyhyt esittely: miellekartta-menetelmä  
Kaikki osallistujat tekevät oman kartan isolle paperille  
Kartat esitellään keskustellen

Karttojen sisältöjen yhdistely: dynaaminen fasilitointi

#### 3. Asiakaspolku:

Lyhyt esittely: asiakaspolku-menetelmä

Asiakkaan kulku talossa: palveluissa ja tiloissa

1. kerroksen ja aulan osuus asiakaspolussa

Kontaktipisteet: tärkeät, hyvät, huonot

Aika: jonotus, odotus, kiire jne.

Keskustelusta asioiden / ilmausten kirjaaminen

#### 4. Lopetus:

Muistutus: tämän työpajan osuus suunnitteluprosessissa

Minuuttikierros: Osallistujien mahdollisuus yhteenvetoon / jäikö jotain sanomatta

Palaute: mahdollisuus jättää palautetta

Kiitos!

Liite 3: Asiakashaastattelujen teemat

## **Haastatteluteemat: Asiakkaat**

### Taustatiedot:

Ikä

Elämäntilanne

### Palvelujen käyttö:

Kuinka paljon ja mitä palveluja käyttää Kalasatamassa / muualla?

### Aulatila nyt

Mitä palveluita käytät 1. kerroksessa?

Millaisia kokemuksia aulasta? Mikä toimii, mikä ei toimi?

Mitä muuta tarvitsisit / toivoisit aulaan?

### Suunnitteilla tapahtumatori

Mitä toimintaa / palveluita toivoisit tapahtumatorille?

Miten se voisi toimia?

Mitä hyötyä sinulle olisi tapahtumatorista?

Liite 4: Sidosryhmähaastattelujen teemat

## **Haastatteluteemat: sidosryhmät**

### Toiminta Kalasataman thk:ssa:

erityispiirteet  
rooli Kalasataman thk:ssa  
hyödyt thk:ssa toimimisessa  
haasteet thk:ssa toimimisessa

### Ajatuksia palvelu- ja hyvinvointipalveluekosysteemistä:

#### Thk:n aula:

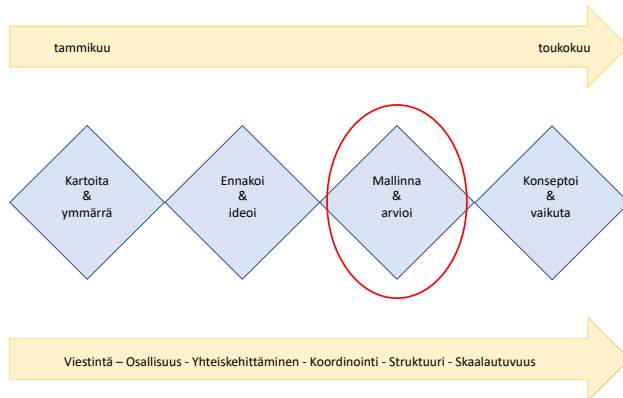
Mikä toimii?  
Mikä ei toimi?

#### Tapahtumatori:

Miten näet toimintanne Tapahtumatorilla?  
Mitä hyötyä Tapahtumatorista voisi olla edustamallesi toiminnalle?  
Miten Tapahtumatori voisi hyödyttää asiakkaitanne?  
Mitä toivoisit Tapahtumatorille?  
Ketkä / mitkä toimijat voisivat olla yhteistyötahojanne Tapahtumatorilla?

## Liite 5: Konseptointityöpajan kulku

### Henkilöstön työpaja 19.3.2019



1. Aiheen ja kerätyn ymmärryksen esittely
2. Lämmittely: asettuminen janalle
3. Jako ryhmiin, n. 5 hengen ryhmät
4. **Konseptikuvaus**  
Väline: iso fläppipaperi
  - Ryhmän yhteinen visio Tapahtumatorista
  - Palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet
  - Palvelukonsepti esittää palvelun keskeiset ominaisuudet
  - Konkreettisia esimerkkejä sisällöstä
  - Konkreettisia esimerkkejä toiminnallisuuksista
  - Konseptikuvaus auttaa käyttäjää ymmärtämään mitä Tapahtumatori edustaa ja tarjoaa
  - Yksinkertaistettu ”opas”: miten Tapahtumatori tehdään
  - Esimerkki: ravintolakonsepti

+ 1. kerroksen pohjapiirros suunnittelun tukena
5. **Tekaistu mainos (Fake ad)**  
Välineet: Iso paperi, kaupungin visuaalisen ilmeen mukainen materiaali, sisustuslehdet
  - Konseptikuvauksen visualisointi ja kiteyttäminen yhteen mainokseen
  - Missä kanavassa tavoittaa asiakkaat parhaiten?
6. **Pitchaus: Konseptikuvausten ja mainosten lyhyt esittelykierrös**
7. Lopetus, kiitos ja palaute

Liite 6: Arviointityöpajan kulku

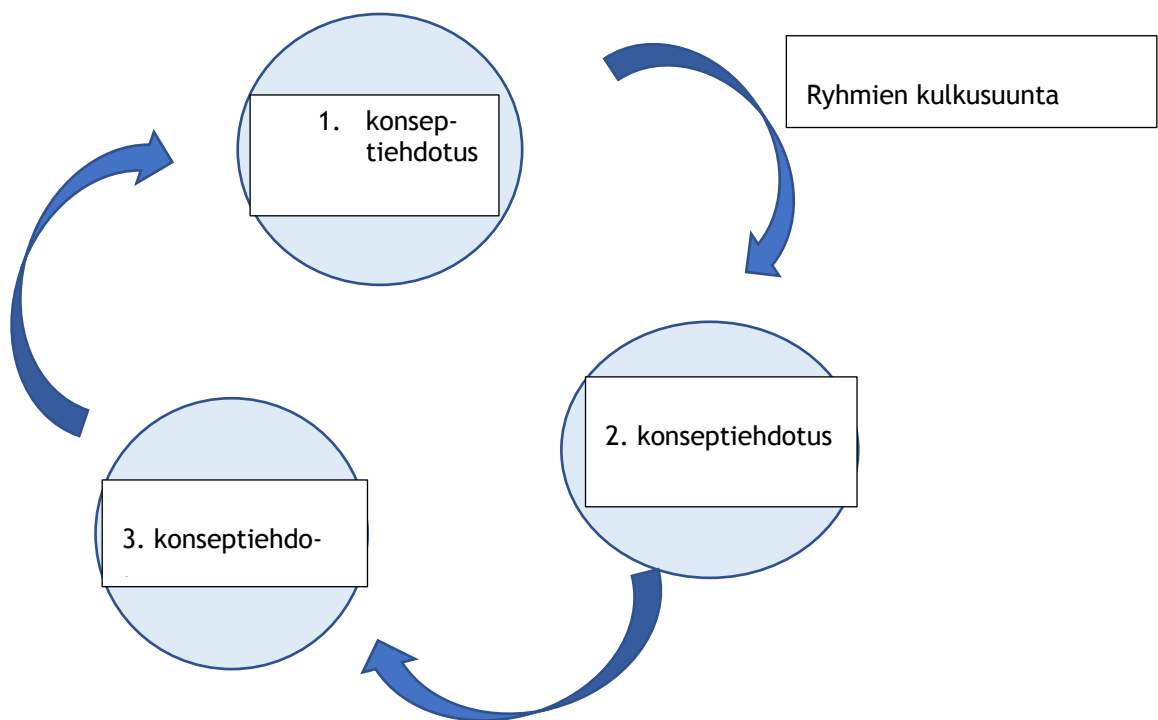
**Konseptiehdotusten arviointityöpaja 28.3.2019**

Osallistujat: Aikuissosiaalityön, maahanmuuttoyksikön ja nuorten palvelujen asiakkaat ja henkilökunta

1. Aloitus: orientointi aiheeseen, kysymykset
2. Esittelykierrros: minuuttikierrros
3. Jako sekaryhmiin janan avulla

**4. World cafe:**

1 ryhmä kerrallaan yhden pöydän ääressä kommentoimassa yhtä ehdotusta  
 15 minuuttia työskentely + 5 minuuttia yhteenveto + 5 minuuttia pöydän vaihto  
 Paluu omaan pöytään: 10 minuuttia yhteenveto



5. Lopputulosten esittely-pitchit 5 minuuttia / ryhmä
6. Lopetus:
  - Puhuva keppi: kaikille lyhyt puheenvuoro
  - Kiitokset
  - Palaute