

Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU



Lähipalvelut – mitä
nekin nyt ovat?

Sisältö

Lähipalveluiden käsitelmäärittely	3
Asiakaslähtöisyys	5
Lähipalveluiden määrittelemine	8
Valtakunnallinen taso	8
Kunta- ja aluetaso	8
Asiakastaso	9
Asiakas- ja kuntalaistason lähipalvelun määrittely	11
Palveluiden luokittelu	11
Lähipalveluympyrät	12
Määrittelyharjoitus	12
Yhteenvedo	17

Kirjoittajat:

Antti Kuopila ja Ville Nieminen

Kuvat:

Heli Sorjonen

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2014

ISBN 978-952-293-245-7 (pdf)



Lähipalveluiden käsitelmääritys

Lähipalveluiden turvaaminen on suosittu tavoite, etenkin silloin, kun käydään keskustelua kuntien ja palveluiden tulevaisuudesta. Mutta mitä lähipalvelut-termillä oikeasti tarkoitetaan? Määrittelyn tekee hankalaksi mm. se, että lähipalveluilla on juuri niin monta määritelmää kuin on määrittäjiäkin. Tämä on aivan luonnollista, sillä jokainen kuntalainen pyrkii määrittelemään lähipalvelukäsitettä omista ja läheistensä tarpeista ja lähtökohdista.

Määrittelyvaikeuksista huolimatta lähipalveluilla on tärkeä merkitys kuntalaisten arjessa. Tässä tarkastelussa pyritään avaamaan lähipalveluiden määrittelyä ja siihen liittyvää laajempaakin palveluiden tarkastelua. Tarkastelun keskiössä on kuntalainen ja hänen tarpeensa. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten kuntalainen, asukas, käyttäjä tai asiakas palvelun näkee ja kokee.

Palvelut

Palvelu kattaa käsitteenä hyvin erilaisia asioita. Niin ikään palvelun määritelmiä on myös monenlaisia, riippuen siitä kenelle määritelmä on suunnattu. Palveluna voidaan pitää esimerkiksi aineettoman hyödykkeen siirtymistä tuottajalta asiakkaalle. Palvelua ei voi esimerkiksi myydä edelleen tai varastoida. Se on kulutettava käyttöhetkellä ja sen tuotanto sekä myynti tapahtuvat samassa hetkessä.

Palvelu voidaan nähdä vastakohtana teolliselle tuotteelle. Taloudellisesti ajatellen palvelut ovat tällä hetkellä Suomessa kasvamassa merkittävämmäksi toiminnaksi kuin teollisten tuotteiden valmistaminen. Syynä tähän on mm. se, että nykyään hyvä tuote ei itsessään riitä vaan se on riippuvainen siihen kytketyistä palveluista. Palveluiden merkityksen kasvu johtaa myös organisaatioiden ja niiden johtamisen muutokseen – palveluiden ja palveluorganisaatioiden johtaminen poikkeaa teollisten organisaatioiden johtamisesta.

Kun palveluun lisätään etuliite ”lähi”, muuttuu määrittely vieläkin vaikeammaksi. Yleisesti lähipalvelut koetaan fyysisesti lähellä oleviksi palveluiksi, jotka ovat tärkeitä hyvässä arjessa. Lähipalveluiden määrittelyn keskeiset periaatteet ovat kuitenkin jääneet hieman epäselviksi. Liian usein lähipalvelun turvaamista tarkastellaan vain fyysisen etäisyyden kannalta. Lähipalveluiden lähei-

syys pelkästään matkaa mitaten saattaa johtaa harhaan, koska se ei kerro palvelun saatavuudesta, ainoastaan saavutettavuudesta. Sähköiset palvelut luovat esimerkiksi harhaan johtavan tilanteen, jossa palvelun fyysinen osuus voi sijaita hyvinkin kaukana vaikka samalla palvelu olisi helposti saavutettavissa. Palvelujen saatavuus on kuitenkin myös tärkeä arviointikriteeri lähipalveluille. Palvelu voi olla fyysisesti lähellä, mutta käytännössä saavuttamattomissa. Näin voi käydä, jos palveluun ei pääse, vaan joutuu jonottamaan pitkiä aikoja.

Keskustelua lähipalveluista ja niiden olemuksesta on käyty laajalti. Kunnat ja monet muutkin tahot (esim. Kuntaliitto, STM, THL) ovat myös rakentaneet omia määritelmiään lähipalveluille. Yhteistä, kansallisesti kattavaa määritelmää lähipalveluista ei ole. Lähipalveluiden määrittelymisen vaikeus lienee yksi syy siihen, että lähipalveluita koskeva keskustelu on keskustelun runsaudesta huolimatta jäänyt sisällöllisesti hieman ontoksi. Määrittelyn vaikeutta lisää se, että käsityksemme lähipalveluista muuttuu ajassa. Esimerkiksi tietoyhteiskuntakehitys ja palvelujen digitalisointi on muuttanut jo nyt käsitystämme palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta. On oletettavaa, että tämä kehitys tulee lähivuosina entisestään vauhdittumaan. Itse palveluiden merkitys on kuitenkin kiistämätön kuntalaisten arjelle ja kunnan toiminnalle.

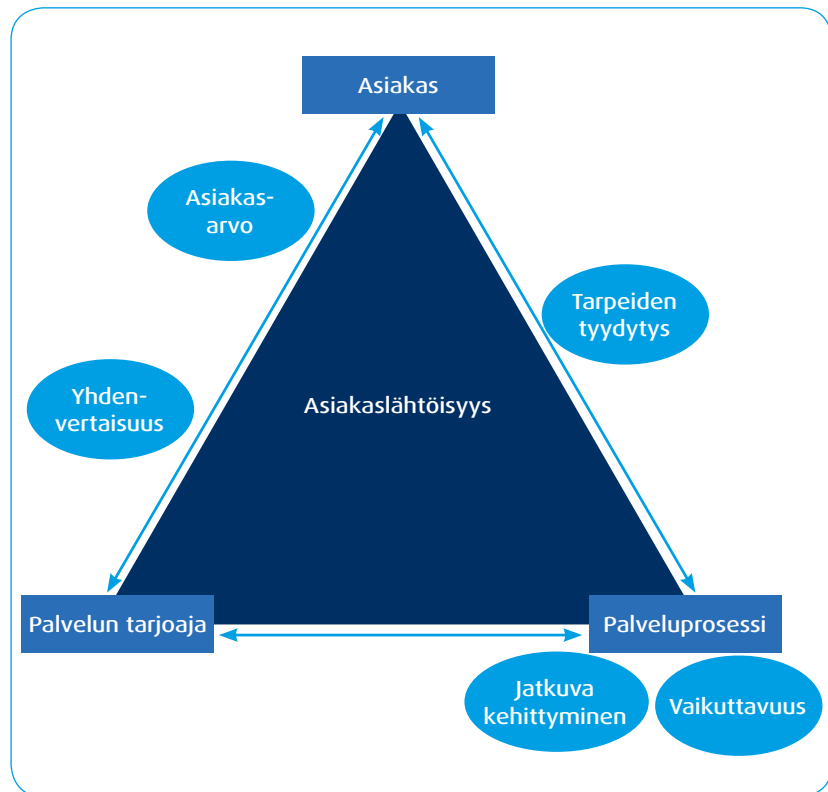
Asiakaslähtöisyys

Lähipalveluiden läheisyys, tärkeys ja arkisuus vaativat asiakaslähtöistä tarkastelua. Keskeistä on myös huomata asiakkaan erilaisten piirteiden, kuten iän, asuinpaikan, sosiaaliryhmän sekä perhetilanteen vaikutukset palvelun tarpeeseen ja niihin keinoihin, joilla tuohon tarpeeseen vastataan. Asiakaslähtöisyys on jalostunut New Public Managementin tehokkuutta ja tuottavuutta korostaneesta lähestymistavasta ja perustuu hyviin kokemuksiin asiakkaan kohtelun ja mukaan ottamisen vaikutuksista palveluiden kehittämiseen yksityisellä sektorilla. Yksityissektorilla asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen on myös huomattavasti yleisempää kuin julkisella sektorilla.

Asiakaslähtöisyys voidaan kiinnittää kolmeen olennaiseen osaan: 1. asiakkaaseen, 2. palvelun tarjoajaan ja 3. palveluprosessiin.

Asiakas kokee palvelun. Kokemus kyttyy odotuksiin, tarpeisiin ja palveluymmärrykseen. Odotukset kohdistetaan palveluihin ja siihen, miten hyvin palvelu sopii asiakkaan tarpeisiin. Palveluymmärrys puolestaan kertoo siitä, mitä asiakas tietää palveluista ja koko palvelukentästä.

Palvelun tarjoaja kohtaa asiakaslähtöisessä palvelussa asiakkaan. Palvelun tarjoaja toimii kolmessa tilassa: asiakaspalveluissa (front office), taustapalveluissa (back office) ja tukitoiminnoissa. Asiakas kokee asiakaspalvelut



Kuvio 1. Asiakaslähtöisyys.

palvelukontaktina ja taustapalveluissa tuotetaan esimerkiksi sähköiset yhteydet asiakkaan ja henkilöstön välillä. Taustapalveluita voidaan havainnollistaa lääkärin vastaanotolla, jossa ennen varsinaista palvelutapahtumaa on jo toteutettu useita palveluun liittyviä taustatoimenpiteitä, esimerkiksi ajanvaraus.

Tärkein merkitys asiakaspalveluissa ja taustapalveluissa on henkilöstöllä. Tukitoiminnoissa puolestaan tuotetaan palvelun toimivuuden kannalta elintärkeät prosessit. Yksi tärkeimmistä asiakaslähtöisen palvelun tuottamisen prosesseista on johtaminen, jonka kautta henkilöstön asiakaslähtöinen toiminta voidaan varmistaa. Siinä missä asiakkaalla on palveluymmärrystä, täytyy palvelun tarjoajalla olla asiakasymmärrystä, jonka avulla tiedostetaan asiakkaan odotukset ja tarpeet. Jatkuva laadun arviointi on keskeinen osa asiakaslähtöisyyttä.

Palveluprosessissa on pohjimmiltaan kyse kohtaamisesta. Asiakaslähtöisessä palvelussa olennaista on asiakkaan

mukaan muuttuva etuhuoneessa tapahtuva prosessi, jossa palvelu muovautuu työntekijän ja asiakkaan välisessä yhdenvertaisessa vuoropuhelussa. Palveluprosessin tuotteena on itse palvelun ohella asiakkaalle syntyvä kokemus palvelusta. Asiakaskokemus on asiakkaan tunne siitä, miten hyvin häntä on palveltu tai miten hänen omat mielipiteensä on huomioitu sekä miten hyvin hänen tarpeensa on tullut tyydytetyksi. Asiakkaan erilaisista odotuksista ja tarpeista johtuen samaa palvelua käyttävät asiakkaat voivat kokea palvelun hyvinkin erilaisena. Asiakastyytyväisyyteen verrattuna asiakaskokemus on monipuolisempi ja syvällisempi mittari, mutta sitä on myös vaikeampi mitata.

Yksinkertaisimmillaan asiakaslähtöisyys on asiakkaan asiantuntijuuden hyödyntämistä jokaisessa palveluprosessin vaiheessa niin, että lopputulos on asiakkaan tarpeiden mukainen.



Lähipalveluiden määrittelemine

Lähipalveluiden valtakunnallinen määrittelemine yksiselitteisesti on lähestulkoon mahdotonta. Moniselitteisyys johtaa tilanteeseen, jossa erilaisia määrittelyn vaihtoehtoja on lukuisia. Lähipalveluiden tarkastelun viitekehys määrittäykin lähtökohtaisesti aina aika- ja paikkasidonnaisesti.

Vaikuttavat lähipalvelut -projektissa pyritään luomaan lähipalvelujen tyyppimääritelmät niin valtakunnalliselle, kunnalliselle/alueelliselle kuin asiakastasollekin. Jokainen määritelmä kuvaa erilaista tulokulmaa lähipalveluihin. Kansallista tasoa edustavat lähipalveluita koko maan tasolla määrittämään pyrkivät toimijat, kuten esim. Kuntaliitto, STM ja THL. Kunnalliseen/alueelliseen tasoon kuuluvat maakunnat, kunnat ja sairaanhoitopiirit, joiden määritelmät lähipalvelulle lähentyvät tulokulman tasolla toisiaan. Tulevaisuuden palveluiden suunnittelun kannalta kaikkein kiinnostavin on asiakastaso. Asiakastason määritelmä heijastaa käyttäjän kokemusta lähipalveluista ja perustuu erilaiseen tulokulmaan kuin institutionaalisten tasojen näkemykset.

Seuraavaksi esitetyt määritelmät ovat eräs tapa jaotella lähipalveluita. Niissä näkyvät erilaiset institutionaaliset tasot.

Valtakunnallinen taso

Lähipalvelut ovat usein käytettyjä tai arkipäiväisiä palveluita. Palvelut ovat kohtalaisen helposti saavutettavissa, joko asiakkaan läheltä, sähköisesti tai kotiin tuotuna. Palvelun ollessa lähellä ja asiakkaat huomioiva, on käyttökynnyskin matala.

Valtakunnallisen tason määritelmä pohjautuu Sosiaali- ja terveysministeriön Sote-raporttiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 53) sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ”Missä on lähipalvelu?” -julkaisuun. THL:n julkaisussa todetaan myös lähipalveluiden kattavan määrittelemisen olevan ehkä jopa mahdotonta (Zitting & Ilmarinen 2010: 53). Valtakunnallisen tason määritelmän yleisyys kuvaa tietynlaisten raja-arvojen asettamista käsitteelle. Tärkeää on nostaa määrittelystä valtakunnallisesti tärkeät piirteet, joita ovat arkipäiväisyys, saavutettavuus, vaihtoehtoiset tuotantotavat sekä asiakaslähtöisyys. Valtakunnallisen tason piirteet kuvaavat lähipalvelun määrittelyn keskeisiä tunnistettuja ominaisuuksia.

Kunta- ja aluetaso

Lähipalveluja väestö tai ainakin osa asukkaista käyttää toistuvasti, jopa päivittäin. Lähipalvelut tarjotaan kuntalaisten lähiympäristössä. Niiden piiriin on helppo hakeutua, tai ne tuodaan ihmisille kotiin. Lähipalvelun tulee olla myös vammaisten saavutettavissa. Kaksikielisissä kunnissa palveluja tulisi tarjota sekä suomen että ruotsin kielillä.

Kunta- ja aluetason määritelmää varten on käyty läpi maakuntaliittojen, sairaanhoitopiirien sekä 2000-luvulla tehtyjä kuntaliitosselvityksien ja yhdistymissopimusten materiaalia. Lähipalveluiden tehtäväkohtainen määrittely oli puheena olevissa dokumenteissa vähäistä. Kuntien usein käyttämä määritelmä pohjautuu Suomen Kuntaliiton vuonna 2009 julkaisemaan ”Kuntalaisen paras: Uudistuvat lähipalvelut” -julkaisuun. Kunta- ja aluetason määritelmässä huomio kiinnittyy tarkempaan ja yksilöidymmään määrittelyyn kuin valtakunnallisessa tarkastelussa ja huomio kiinnittyy palveluiden käytön päivittäisyyteen, vammaisten erityistarpeisiin ja kaksikielisten kuntien erityisvaatimuksiin.

Asiakastaso

Lähipalvelut ovat jokaiselle helposti saavutettavissa olevia päivittäin tai usein käytettyjä palveluita, joiden käyttäminen on asiakkaalle tärkeää. Lähipalveluita ei voida tyhjentävästi listata vaan ne ovat määriteltävissä kunkin alueen asiakkaiden ja alueellisten erityispiirteiden kautta siten, että palvelujen saavutettavuus ja toteuttamistavat huomioivat eri ikäryhmien erilaiset tarpeet. Palveluita tarjotaan alueellisten pääkielten mukaisesti asiakkaat huomioiden.

Asiakastason määritelmässä on hyödynnetty Vaikuttavat lähipalvelut -projektin kokemuksia ja kuntalaisilta kerättyjä näkemyksiä. Määritelmässä heijastuu lähipalveluiden listaamisen ongelmallisuus ja palvelukäsityksen henkilökohtaisuus. Määritelmä kuitenkin huomioi asiakkaan omat tarpeet ja asiantuntijuuden lähipalveluiden käyttäjänä. Kun valtakunnallisen tason ja kunta- ja aluetason määritelmät pyrkivät rajaamaan lähipalveluita tiettyyn muottiin, asiakastasolla rajausta tehdään yksittäisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä käsin. Asiakastasolta lähtevässä määrittelyssä korostuvat alueiden erityispiirteet ja asiakkaisiin liittyvät erot ja niistä juontuvat erilaiset tarpeet.





Asiakas- ja kuntalaistason lähipalvelun määrittely

Edellä on tarkasteltu Vaikuttavat lähipalvelut -projektissa käytettävää lähipalveluiden määrittelytapaa. Koska tyhjentävä lähipalveluiden määrittely ei ole kaikkia institutionaalisia tasoja kattaen mahdollista, on lähipalveluista käytävän keskustelun tukeminen uudella tiedolla tärkeää. Etenkin asiakastason määritelmän monimuotoisuuden vuoksi nostetaan tässä projektissa määritelmän tukipilareiksi palveluiden luokittelutavat ja ”lähipalveluympyrät”.

Palveluiden luokittelu

Kuntalaisen näkökulmasta palvelut ovat monella eri tasolla. Näitä tasoja on kuvattu kuviossa 2. Perinteisellä hallinnollisella ja aluetasoihin perustuvalla tavalla palvelut luokitellaan usein kolmeen tasoon: lähipalveluihin, seudullisiin palveluihin ja laajan väestöpohjan palveluihin tai keskitettyihin palveluihin. Tässä lähestymistavassa korostuu professionaalinen lähestyminen palveluihin. Palvelun käyttäjän näkökulmasta määrittely näyttäytyy hieman toisenlaisena ja joustavampana. Palveluiden jäsentäminen vaatii tiheämpää luokittelua. Palvelut ovat yhä monimuotoisempia, ne ovat monella eri tasolla ja ne ovat monen eri toimijan organisoimia.

Palveluiden luokittelu koostuu useista elementeistä. Lähinnä asiakasta ovat kotiin tuotavat tai sähköisesti kotona tai esim. mobiililaitteella tuotettavat palvelut tai varsinaisen palvelun tukipalvelut. Samalla kehällä on myös palvelun käyttäjän tukiverkko, joka sisältää lähimmäisten ja esimerkiksi naapurien tuottamat palvelut. Seuraavalle kehälle sijoittuvat sellaiset palvelut, joiden käyttö on arjen

sujumisen kannalta oleellisia ja jotka sijaitsevat fyysisesti lähellä palvelun käyttäjää. Kolmas kehä edustaa niitä palveluita, jotka sijaitsevat etäämmällä ja niiden käyttäminen saattaa vaatia julkisia tai omaa kulkuvälinettä. Neljäs kehä edustaa erityisiä tai kaukana sijaitsevia palveluita jotka ovat luonteeltaan muita palveluita täydentäviä. Nämä



Kuvio 2. Palveluiden luokittelu kuntalaisen näkökulmasta.

palvelut löytyvät yleensä keskuksista ja niihin pääseminen tapahtuu jonkin muun palvelun kautta. Niitä myös käytetään selkeästi harvemmin kuin muita palveluita. Viimeisenä elementtinä ovat lähipalveluiden tukipalvelut. Niiden tarkoitus on tukea palveluiden käyttöä ja arjen sujuvuutta. Tukipalveluina tietoliikenneyhteydet, joukkoliikenne, kunnallistekniikka ja kulkuväylät ovat niitä ympyrät poikkileikkaavia elementtejä, jotka ovat tärkeitä palvelujärjestelmän toimivuudelle.

Tietoyhteiskuntakehitys on muuttanut tapaamme jäsentää maailmaa, muovannut yhteisöllisyyskäsitystä sekä avannut uusia mahdollisuuksia tuottavuuden ja tehokkuuden kasvulle. Lähipalvelujen kannalta toimivien ja nopeiden laajakaistayhteyksien saatavuus koko Suomessa onkin korostumassa. Internet-yhteyksissä kyse ei enää välttämättä ole enää tukipalvelusta vaan välttämättömydestä palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden kannalta. Tämä muuttaa vääjäämättä myös käsitystämme asiakaslähtöisyydestä – kaikilla väestöryhmillä ei ole riittävää osaamista, valmiuksia tai rohkeutta käyttää tietoyhteiskunnan palveluja.

Lähipalveluympyrät

Lähipalveluympyröitä käytetään Vaikuttavat lähipalvelut -projektissa työkaluna. Sen tarkoituksena on tuoda konkreettista sisältöä lähipalveluihin ja tarkastella lähipalveluita asiakkaan näkökulmasta. Mikä on juuri tälle

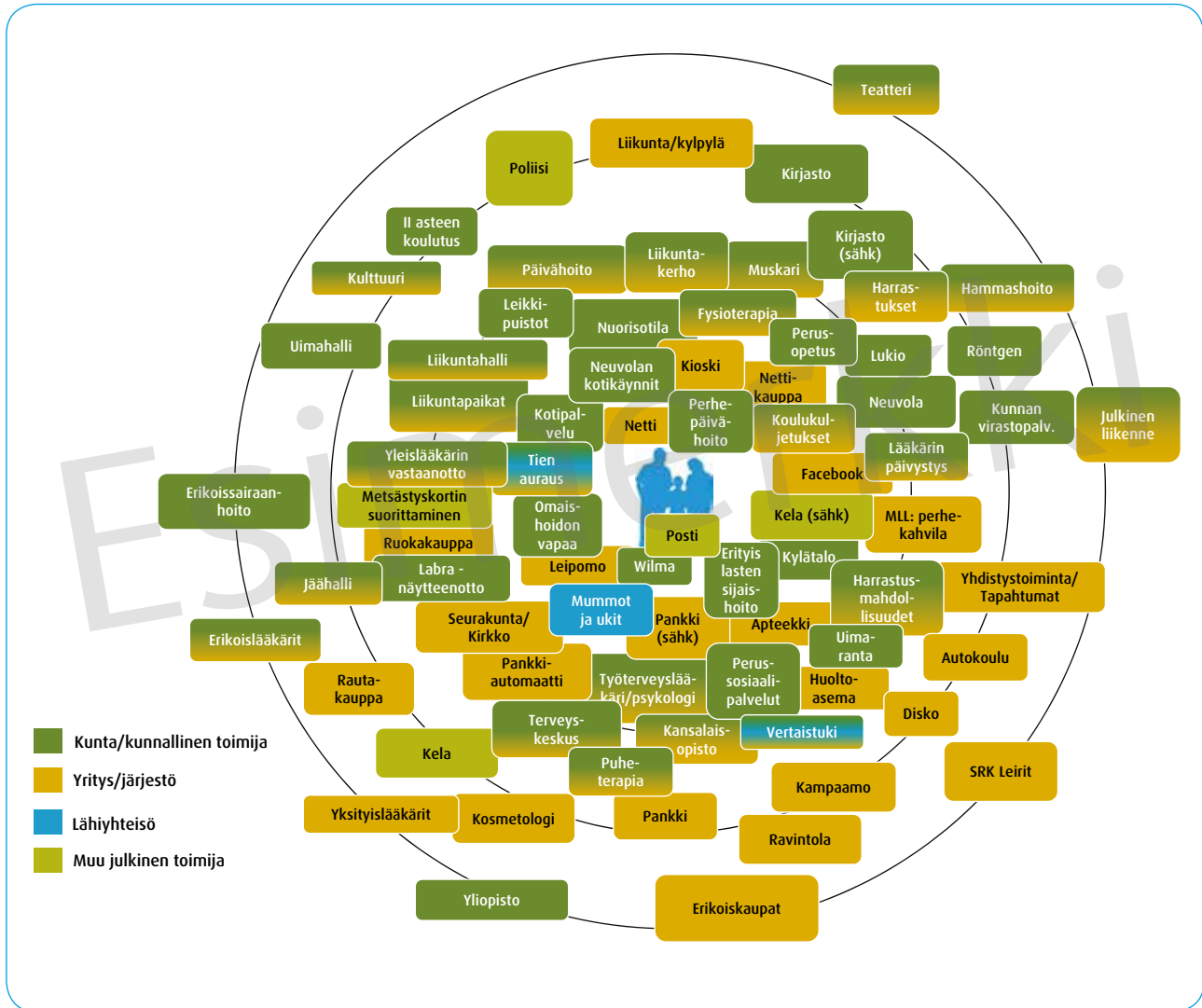
asiakkaalle lähipalvelua ja mikä ei ole? Ympyröiden kehille kootaan kaikki asiakkaiden käyttämät palvelut eli julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelut unohtamatta muita palveluita tai tukea kuten esimerkiksi naapuriapu. Ympyrän kehät noudattelevat edellä mainittuja palvelun luokitteluja. Palvelukokonaisuus on koottu projektissa toteutetun palveluluotaimen ja palvelukartan vastauksien pohjalta ja edustaa siksi tiettyjen asiakastyypin palveluita.

Lähipalveluympyrät on rakennettu asiakasryhmittäin siten, että aikuisille, perheille ja vanhuksille on omat palvelunsa, joista esitetään esimerkit kuvioissa 3, 4 ja 5. Näiden kolmen asiakasryhmän palvelut näyttävät eroavan melkoisesti toisistaan sekä määrän että yksittäisten palveluiden sisältöjen suhteen. Siinä missä lapsiperheet tarvitsevat neuvolaa, päivähoitoa ja koulua, ei aikuisilla tai vanhuksilla ole samanlaisia tarpeita. Näiden ryhmien avulla voidaan kuitenkin kuvata palvelujen käyttäjäryhmiä ja huomioida kaikissa asiakasryhmissä toistuvat palvelut, kuten esimerkiksi kauppa ja naapuriapu. Ryhmittelyä ei ole syytä rajata ainoastaan mainittuihin kolmeen asiakasryhmään, sillä lähipalvelukartoitus voidaan tehdä myös pienemmille asiakasryhmille kuten esimerkiksi opiskelijoille.

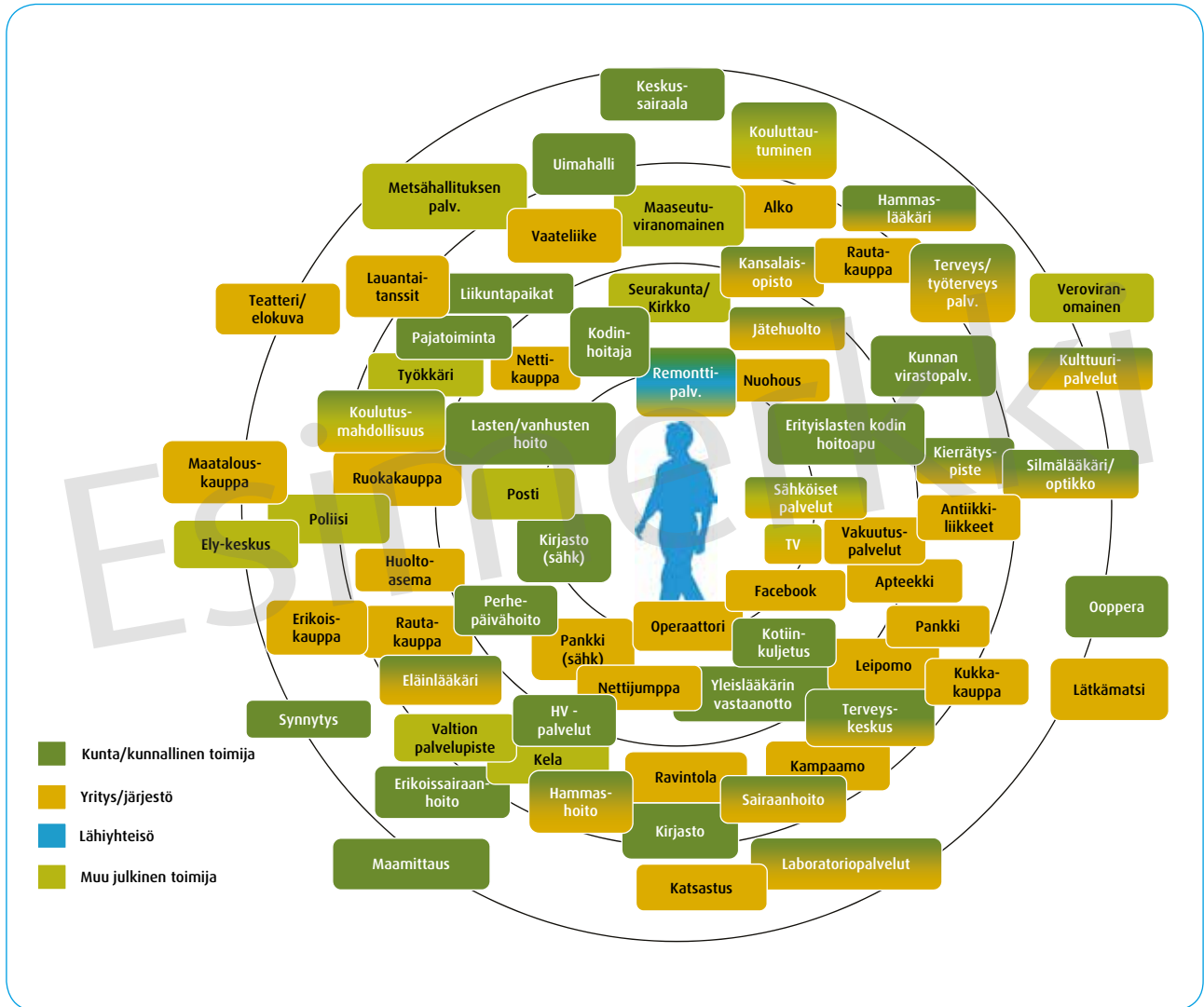
Määrittelyharjoitus

Pohjoissuomalaisessa kunnassa toteutettiin palvelukarttatyökalun avulla harjoitus, jossa vanhusneuvosto, nuorisovaltuusto ja kunnanvaltuusto täyttivät palvelukarttaan käyttämiään palveluita. Näiden palvelukarttojen pohjalta työstettiin kunnan lähipalveluympyrät ja käytiin keskustelua siitä, mikä on lähipalvelua kyseisen kunnan kuntalaisille. Ympyröissä on nähtävissä selvät eroavaisuudet eri ikäryhmien välillä. Vastaavia ympyröitä verratessa esimerkiksi eteläsuomalaisiin ympyröihin, voidaan todeta ympyröissä nähtävän myös alueellisia eroavaisuuksia puhumattakaan kulttuurisista eroista.

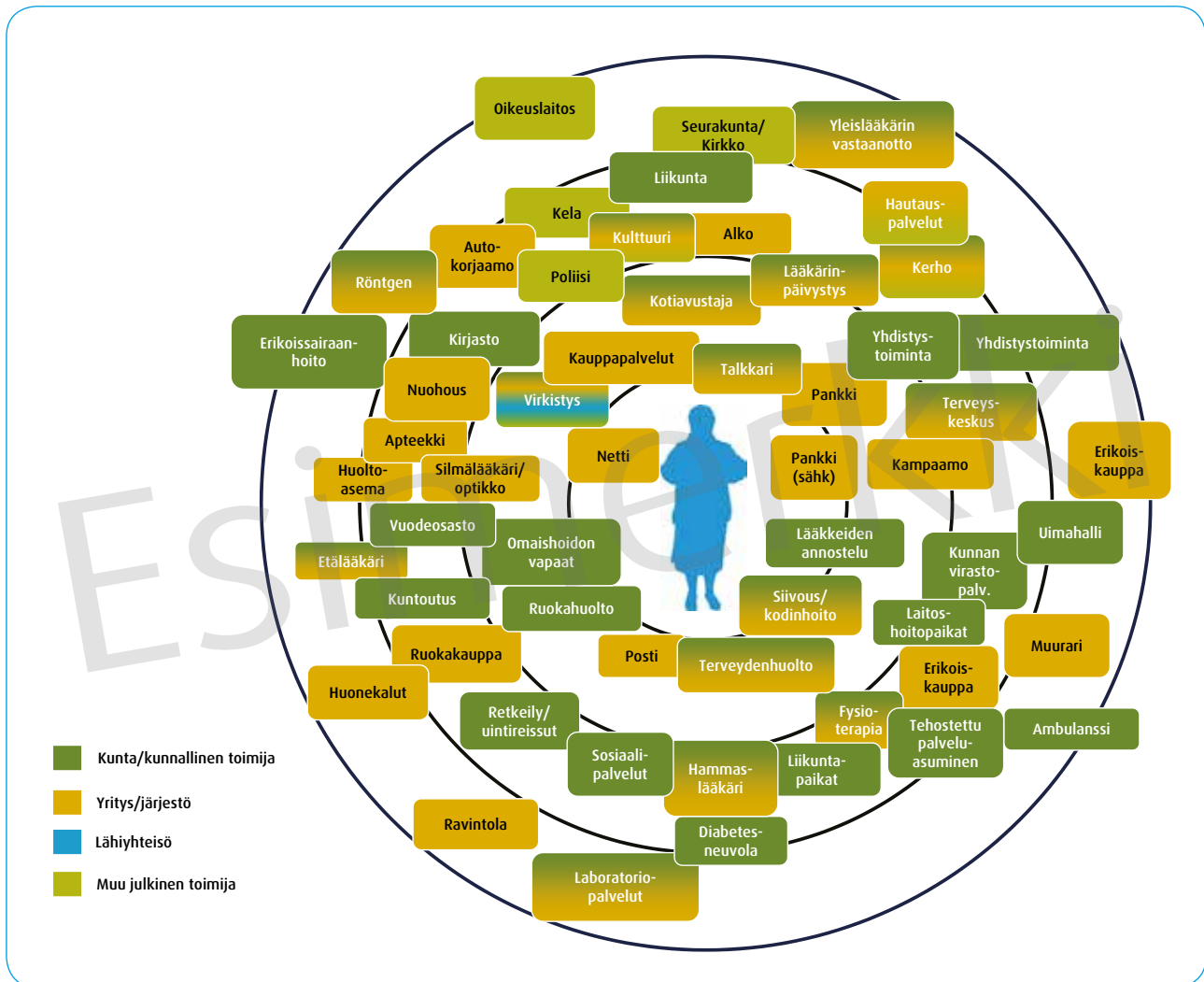




Kuvio 3. Lapsiperheen palvelut esimerkikunnassa.



Kuvio 4. Aikuisväestön palvelut esimerkkikunnassa.



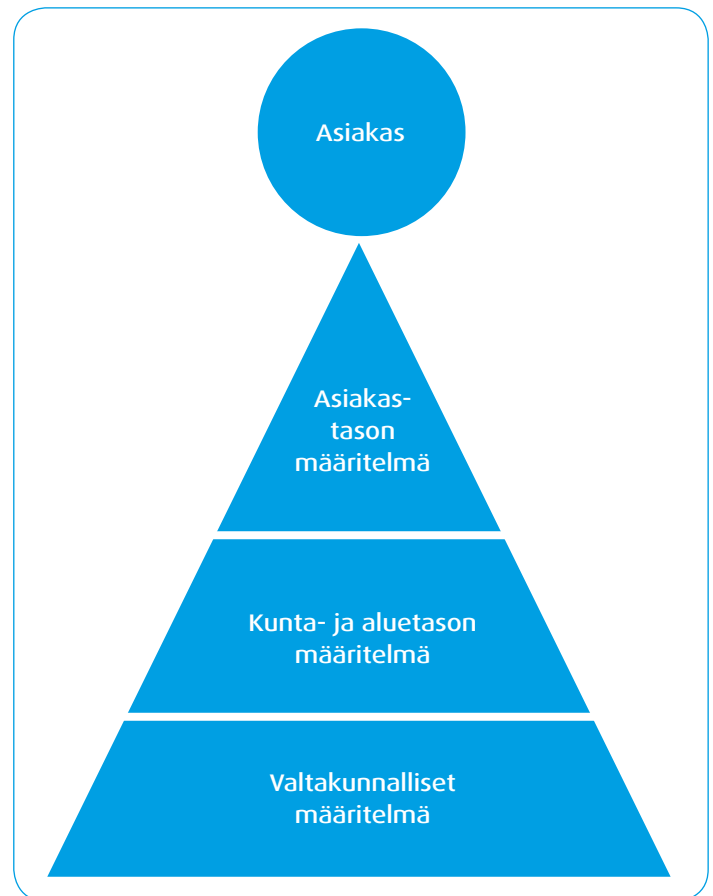
Kuvio 5. Vanusväestön palvelut esimerkikunnassa.

Yhteenveto

Vaikuttavat lähipalvelut -projektin yhtenä tärkeänä tehtävänä on lähipalveluiden määrittely. Tyhjentävä määrittely lienee mahdotonta, mutta tässä dokumentissa on avattu keskustelu ja luotu sellainen projektikohtainen lähipalveluiden määritelmä, jota voi käyttää tarkastelun lähtökohtana. Määritelmämme tunnistaa erilaiset institutionaaliset tasot ja sallii asiakasryhmäkohtaisen määrittelyn. Sen avulla voidaan tunnistaa eri puolella kuntaa asuvien erilaisten kuntalaisten lähipalvelutarpeiden eroavuudet. Kuviossa 6 havainnollistetaan lähipalveluiden määrittelykokonaisuutta. Määrittelytyökalu rakentuu kolmesta eri tasosta, joita tarkennetaan asiakasryhmäkohtaisilla tarkasteluilla. Tätä työkalua voidaan käyttää kunnissa avuksi oman palvelukenttensä tarkastelemisessa ja omien, kuntakohtaisten määrittelyjen luomisessa.

Keskustelu lähipalveluista on ajankohtaista ja siihen viitataan usein myös käynnissä olevissa valtakunnallisissa uudistuksissa. Kunta- ja palvelurakenteen murroksessa juututaan helposti keskusteluun rakenteista, organisaatioista ja rahoituksesta. Ainakin yhtä tärkeää olisi kuitenkin keskustella myös siitä, mitä kuntalaiset ja asiakkaat odottavat lähipalveluiltaan. Kunta- ja palvelurakenteiden muutos vaikuttaa monin tavoin kuntalaisten palveluihin. Oma palvelukokemus on se näkökulma, jonka avulla käyttäjä arvioi saamia palveluitaan. Uusista rakenteista huolimatta asiakkaan on edelleen voitava tyydyttää omat palvelutarpeensa. Asiakkaan näkökulmasta se, mikä taho palvelutarpeeseen vastaa, ei ole enää niin tärkeää kuin aikaisemmin. Perinteisesti lähipalveluita on totuttu pitämään ennen muuta julkisen sektorin palveluina, mutta nyt niitä arvioidaan jo kokonaisvaltaisemmin, osana koko palvelukenttää. Koska lähipalvelut tulevat olemaan nopeiden

muutosten alaisia sekä ajassa että paikassa, on myös niiden määrittelyyn syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.



Kuvio 6. Lähipalveluiden määritelmien kokonaisuus.



Lähteet

Gröönroos, Christian (1998). Nyt kilpaillaan palveluilla. *Ekonomia-Sarja*. Helsinki: WSOY

Kunnat.net (2013): http://www.kunnat.net/fi/palvelu_aleet/demokratia/kayttajademokratia/innovaatiopolitiikka-ja-kayttajalahtoisuus/Sivut/default.aspx. Saatavilla: 20.8.2013

Kuntaliitto (2009). Kuntalaisen Paras: Uudistuvat lähipalvelut. Toim.: Tuula Jäppinen & Hanna Kaukopuro-Klemetti. Helsinki: Kuntaliitto.

Jäppinen, Tuula (2011). Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta: Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta-väitöskirja nro 230. Helsinki: Kuntaliitto.

Jäppinen, Tuula & Sini Sallinen (2012). Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Helsinki: Kuntaliitto.

Miettinen, Satu (2011). Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain valmisteluryhmän väliraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:15. Helsinki: STM

Zitting, Joakim & Katja Ilmarinen (2010). Missä on lähipalvelu? Lähipalvelukäsitteen määrittely ja käyttö julkisissa asiakirjoissa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Raportti 43/2010. Helsinki: THL



 Kuntaliitto
Kommunförbundet

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puh. 09 7711, faksi 09 771 2291
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi
www.kunnat.net

Helsinki 2014

Yhteistyössä:



VALTIOVARAINMINISTERIÖ