

Julkisen palvelujärjestelmä kankeasta ketteräksi, suljetusta avoimeksi.

# Kohti avointa palvelujärjestelmää

YLEISESSÄ keskustelussa julkisten palveluiden tulevaisuudesta vallitsee yhdeltä osin harmoninen yksimielisyys. Niiden tulisi olla tulevaisuudessa toisenlaisia kuin nykyisyydessä. Siitä, minkälaista palveluyhteiskuntaa julkisen toiminnan kautta rakennetaan, vallitseeikin harvinaisen suuri erimielisyys.

Julkisten palveluiden kehittäminen onkin sisältänyt jopa toisilleen vastakkaisia kehityssuuntia. Toisaalta halutaan käyttäjälähtöisyyttä ja alhaalta ylöspäin ohjautuvaa toimintaa, mutta samalla rakennetaan käyttäjistä mahdollisimman kaukana olevaa jättialuetta sosiaali- ja terveyspalveluiden organisoimiseksi. Palveluiden kehittämisen pitäisi olla joustavaa, innovatiivista ja tehokasta. Käytännössä esimerkiksi uudet ideat ja toiminnan tehokas uudistaminen on usein mahdotonta, koska yksityiskohtiin menevä sääntely estää muutoksia. Älyk-

kään teknologian mahdollisuudet uudistaa palveluita tiedostetaan laajasti. Ketteryys on kuitenkin monesti kaukana julkiseen palvelutuotantoon vaikuttavissa kehittämissuunnitelmissa, jotka ovat raskaita ja kankean hidasliikkeisiä.

Julkisten palveluiden kehittämiseksi tehdään poliittisia linjauksia, joiden vaikutusten arviointi on miltei yhtä vaikeaa kuin täysosuman saaminen jalkapallotulosten veikkauksessa. Avoinna olevia kysymyksiä on paljon: miten julkisia palveluita tulisi johtaa, johtavatko tehdyt linjaukset esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa kuntapalveluiden yhtiöittämiseen ja muuttuuko lopulta mikään.

Nähdäkseni julkisten palveluiden kehittämiseksi tulisi valita toinen tie. Palveluiden kehittämisen ytimessä ovat paikalliset, palveluista vastaavat organisaatiot, joille pitäisi antaa tilaa kehittää toimintaansa lainsäädännön määrittämässä tavoiteraamissa

mahdollisimman vapaasti toimintaympäristönsä kanssa. Nimitän tätä uuden sukupolven palveluajatteluksi, jonka perustana ovat avoimet ja vuorovaikuttavat julkiset palvelut.

## JULKISTEN PALVELU-ORGANISAATIOIDEN KOLME ELEMENTTIÄ

Julkisten palveluorganisaatioiden kehittämisen ytimessä on kolme asiaa. Nämä ovat palvelujärjestelmän, henkilöstölähtöisyyden ja käyttäjälähtöisyyden kehittäminen.

Palvelujärjestelmä muodostuu kaikista tekijöistä, joilla voidaan toteuttaa palveluprosessi tehokkaasti ja laadukkaasti. Palvelujärjestelmän rakentamisessa mietitään muun muassa palveluiden perustarkoitusta, palveluihin vaikuttavia arvoja, kenelle palveluita tuotetaan ja miten palvelut tavoittavat käyttäjänsä.

Henkilöstölähtöisyyden ke-

*Julkisten palvelujen uudistamisen tarpeesta ollaan yksimielisiä. Siitä, minkälaista palveluyhteiskuntaa julkisella toiminnalla sitten rakennetaan, vallitseeikin harvinaisen suuri erimielisyys, sanoo Jari Stenvall.*

hittämisen ytimessä on kysymys siitä, miten ammattilaiset voisivat käyttää parhaalla mahdollisella tavalla osaamistaan palveluiden toteuttamisessa. Oleellista on myös hyödyntää henkilöstön ideat palveluiden kehittämisessä. Itse asiassa nykyisin vain harva julkinen organisaatio osaa hyödyntää henkilöstönsä luovuuden ja osaamisen palveluiden uudistamisessa.

Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa, että pyrimme ajattelemaan palveluita entistä enemmän käyttäjien kannalta. Julkisissa palveluissa onkin kehitetty useita menetelmiä ja toimintatapoja, joilla käyttäjät voisivat paremmin osallistua palveluprosesseihin. Tällaisia ovat esimerkiksi palveluiden yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen. Vaikka kyseiset toimintamallit periaatteessa hyväksytään, on niiden käyttöönotto ollut tuskastuttavan hidasta.

## YTIMESSÄ PAIKALLINEN IDENTITEETTI

Uuden palveluajattelun ei tarvitse jäädä utopiaksi. Olemme tehneet tutkimusta eri maiden julkisista palveluista ja huomanneet, että julkisia palveluita on todellakin mahdollista muuttaa tiettyjen ehtojen vallitessa. Erityisen keskeistä on se, että paikallistasolla annetaan tilaa luoda uudenlaisia, vuorovaikutteisia palveluita ja niihin liittyen vahvaa omaa identiteettiä.

Itse asiassa palveluiden uudistaminen lähtee näkemyksestä, että teemme asioita eri tavalla ja saamme siitä konkreettisia hyötyjä paikallisessa toiminta-

ympäristössä. Usein tehokas ja laadukas palveluorganisaatio kokee ylpeyttä itsestään ja kykenee vuorovaikutukseen paikallisen yhteisön ja käyttäjien kanssa.

Uuteen palveluajatteluun liittyy julkisissa palveluissa työskentelevien ammatti-identiteetin muuttuminen. Erityisen oleellista on kyetä ajattelemaan palvelujen toteuttamista käyttäjälähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Siksi työskentely tapahtuu uudessa palveluajattelussa enemmänkin tiimeissä ja yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa kuin vain oman ammattikunnan näkökulmaan juuttuneena.

Uusi palveluajattelu on paitsi jatkuvasti itsensä uudelleen keksivää, mutta myös luonteeltaan moniarvoista. Ymmärrämme, että paikalliset olosuhteet ja käyttäjien tarpeet ovat erilaisia ja siksi palveluitakin tuotetaan ammatilliset kriteerit huomioiden, mutta osin eri tavoin. Itse asiassa uusi palveluajattelu testaa suvaitsevaisuutemme.

**Jari Stenvall**  
professori,  
Tampereen yliopiston  
johtamiskorkeakoulu