

Salla Maijala, Kaisa Kurkela, Anna-Aurora Kork,
Aino Rantamäki ja Harri Jalonen

**Palvelun arvo on hyötyä
asiakkaan arjessa ja sen
luominen edellyttää yhteistyötä**

Aiheesta lyhyesti

Kelan ja Vaasan yliopiston yhteishankkeessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhteiskehittämistä tarkasteltiin palveluajattelun näkökulmasta, jossa arvo käsitetään asiakkaan kokemukseksi palvelun merkityksellisyydestä.

Havaintojemme mukaan organisaatioissa yhteiskehittämisen tarvetta ja ajankohtaisuutta perustellaan asiakkaan kokemuksella palveluiden kohdentumisesta ja laadusta sekä sillä, minkälaisen arvon ne yksilölle muodostavat.

Tulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaspalvelussa työskentelevät ammattilaiset ovat avainasemassa yhteensovittamassa palvelutarjontaa ja asiakkaiden tarpeita.

Vuosina 2023–2024 toteutetussa Kelan ja Vaasan yliopiston yhteishankkeessa selvitettiin Kelan ja hyvinvointialueiden välistä yhteiskehittämistä, jonka tavoitteena on vahvistaa asiakkaiden kokemaa palvelun merkityksellisyyttä, onnistuneisuutta ja palvelun käytöllä saavutettavaa arvoa hänen omassa elämässään. Tutkimuksen kohteena olivat Kelan lisäksi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Varsinais-Suomen hyvinvointialue ja Vantaa-Keravan hyvinvointialue. Aineistoa kerättiin kyselyllä, yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä verkossa toteutetulla kaksikierroksisella asiantuntijapaneelilla. Kyselyyn osallistui yhteensä 246 henkilöä, haastatteluihin 56 henkilöä ja asiantuntijapaneeliin 33 henkilöä. Haastattelujen teemat käsittelivät Kelan, hyvinvointialueiden ja muiden sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden yhteistä palvelujen arvon luomista sekä haastateltavien näkemyksiä palvelun käyttöarvosta ja toiminnan palveluperusteisuudesta. Asiantuntijapaneelissa käsiteltiin haastatteluissa esiin nousseita näkökulmia

yhteiskehittämisen edistämisestä ja merkityksestä keskustelemalla toivotuista tulevaisuuskuvista ja niihin tähtäävistä keinoista sekä toimenpiteistä.

Tässä julkaisussa pohdimme palveluajattelua sekä teoreettisista lähtökohdista että peilaten sitä tutkimuksessa havaittuihin ammattilaisten ja asiakkaiden moninaisiin ja muuttuviin rooleihin. Olennaista palvelun arvon kokemisessa on kansalaisten ja julkisen hallinnon kohtaamisen laatu, mikä sosiaali- ja terveyspalveluissa muodostuu usein asiakkaan ja palveluammattilaisen kanssakäymisessä, monesti hyvin arkisissakin kohtaamisissa.

Lisätietoa
Vaasan yliopiston
ja Kelan tutkimus-
yhteistyöstä [Kelan
tietotarjottimessa](#)

Kansalaisten odotuksiin ja tarpeisiin vastaavat palvelut vahvistavat luottamusta hallintoon

Palveluajattelussa julkisen palvelun arvo ei ole sidottu itse palvelun ominaisuuksiin, vaan arvo syntyy palvelua käyttämällä (esim. Grönroos, 2019). Arvon ajatellaan muodostuvan asiakkaalle sen perusteella, pitääkö hän palvelua merkityksellisenä tai hyvänä. Arvoa syntyy, kun palvelusta syntyvä hyöty on asiakkaalle suurempi kuin sen hankkimisesta koitua vaiva. Arvo tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Palvelun arvon kokemiseen vaikuttavat asiakkaiden yksilölliset tilanteet sekä esimerkiksi heidän henkilökohtaiset arvonsa, uskomuksensa ja tapansa. Kysymys on paitsi palvelun käyttäjille koituvasta hyödystä myös esimerkiksi kustannusten hillitsemisestä kohdentamalla palveluita oikea-aikaisesti siihen hetkeen, kun asiakas niitä tarvitsee. Julkisten palveluiden ammattilaisilta tämä edellyttää laajan ja monisyisen palvelukokonaisuuden joustavaa hallintaa sekä ymmärrystä siitä, miten palveluihin

kohdistuvat odotukset sovitetaan käytettävissä oleviin resursseihin.

Julkishallinnon uudistamisen keskeisiä tavoitteita ovat vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys. Tavoitteiden toimeenpanoa ohjaavat rajalliset inhimilliset ja taloudelliset resurssit. (Kork, 2018.) Siksi käytännössä joudutaan usein tekemään priorisointia asiakasajattelun ja kustannusten hallinnan välillä. Yhtäältä

Julkisissa palveluissa rajaton määrä tarpeita pitäisi pystyä tyydyttämään rajallisilla resursseilla.

pyrkimyksenä on kehittää järjestelmäkeskeistä palvelukulttuuria responsiivisemmaksi eli parantaa osallisuutta, asiakastyytyväisyyttä tai palvelujen laatua. Toisaalta julkisten palveluiden muutospainetta perustellaan julkisen talouden epätasapainolla, väestöllisen huoltosuhteen heikkenemisellä tai hallitsemattoman palvelujen kysynnän kasvulla.

Asiakasresponsiivisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelut vastaavat kansalaisten tarpeisiin ja odotuksiin, mikä vahvistaa kansalaisten luottamusta hallintoon. Tätä voidaan toteuttaa sekä kansalaisten toiveiden ja valintojen huomioimisena päätöksenteossa (Cope, 1997) siten, että hallinnon ja ammattilaisen kyvyt vastaavat näihin tarpeisiin (mm. Saltzstein, 1992). Responsiivisuus voi toteutua esimerkiksi asiakkaan ja palveluammattilaisen

vuorovaikutuksessa, kun asiakas saa tarvitsemansa palvelun. Epäsuorasti responsiivisuus puolestaan toteutuu poliittis-hallinnollisessa päätöksenteossa päättäjien tulkitessa kansalaisten tarpeita, joihin he vastaavat palveluja organisoimalla tai resursoimalla.

Kaiken kaikkiaan responsiivisuudella tarkoitetaan hallinnon edustuksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä tai kansalaisten osallisuutta päätöksentekoon. Arvonluonnin näkökulmasta se kytketty myös yhteiskunnallisiin kysymyksiin hyvinvoinnin, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden jakautumisesta. Yhteistoimintaan nojaavassa hallinnassa responsiivisuus yhdistää talouden, politiikan ja inhimilliset voimavarat: kyse on niin asiakastyytyväisyydestä, demokraattisuudesta kuin lainsäädännöstäkin (Vigoda, 2002). Se on myös viranhaltijan kykyä tunnistaa ja kuunnella kansalaisten tarpeita.

Kansalainen toimii palvelujärjestelmässä eri rooleissa

Tyypillisesti julkinen palvelujärjestelmä ja kansalainen kohtaavat, kun kansalainen tarvitsee yhteiskunnan tarjoamia palveluja. Kansalaisilla on kuitenkin monia samanaikaisia ja limittäisiä rooleja suhteessa palvelusysteemiin ja sitä edustaviin ammattilaisiin (Kurkela ym., 2025), mitkä vaikuttavat hänen arkeensa.

Kansalainen voi olla asiakkaan lisäksi esimerkiksi asiakkaan läheisen, kokemusasiantuntijan tai vapaaehtoisen roolissa. Eriolaisten roolien huomioiminen onkin haaste myös palveluiden arvon määrittelemisessä tai asiakkaiden responsiivisuuden edistämisessä.

Julkishallinnon odotetaan tarjoavan kansalaisille osallistumismahdollisuuksia palveluiden kehittämiseen muutoinkin kuin äänestämisen, aktivismin tai yhdistystoiminnan keinoin.

Kansalaiset myös rahoittavat julkisia palveluja maksamalla veroja ja muita maksuja. Erityisesti 1980-luvulta ponnistaneessa uudessa julkisessa johtamisessa (*New Public Management*) ajatus kansalaisten roolista asiakkaina on korostunut. Tämä näkökulma painottaa yksilöllisiä tarpeita, yksilön omaa vastuunottamista ja valinnanvapautta. Keskeinen ideaali uuden julkisen johtamisen näkökulmasta on ollut se, että julkisten palveluiden tulisi tuottaa vasti-

netta verorahoille, jolloin toiminta olisi sekä taloudellista ja tehokasta että vaikuttavaa (Hood, 1991). Sitemmin näkemykset kansalaisten roolista ovat eläneet, ja nykyisin ne korostavat enemmän kansalaisen toimijuutta kumppanina ja aktiivisuutta yhteiskunnassa. Kansalaiset

voivat tällöin olla palveluiden kehittämisen näkökulmasta esimerkiksi yhteistuottajia tai yhteiskehittäjiä, jotka voivat vaikuttaa myös laajempiin kysymyksiin kuin pelkästään omaan tai läheisensä palvelupolkuun (van Eijk & Steen, 2022). Näiden kansalaiseen liittyvien tulkintojen rinnalla tulee myös muistaa kansalaisten rooli julkisen vallan käyttäjinä. Kansalaisten yhtäläinen äänioikeus ja kokoon-tumisvapaus on suojattu perustuslaissa.

Kansalaisten monenlaiset roolit julkisissa palveluissa ovat merkityksellisiä: tutkimuksemme perusteella asiakkaan keskeinen rooli ja kansalaisten osallisuus ovat niin Kelan kuin hyvinvointialueidenkin keskeisiä strategisia arvoja. Nämä arvot ja tavoitteet näkyvät käytännössä esimerkiksi erilaisissa osallisuuden vahvistamisen tavoissa sekä toimintamalleissa, hankkeissa ja kokeiluissa, joissa halutaan vahvistaa asiakkaan näkökulmaa.

Asiakkaan arvon kokemukseen liittyvät tutkimushavainnoissamme esimerkiksi palvelun selkeys, ennakoitavuus, saatavuus, nopeus ja vaivattomuus. Toisaalta myös yksilöllisemmät kokemukset toimeentulon turvaamisesta, elämänlaadun parantumisesta, odotuksiin vastaamisesta, onnistuneesta kohtaamisesta sekä avoimesta, arvostavasta ja kunnioittavasta vuorovaikutuksesta nähdään tärkeinä. Arvon muodostumiseen liittyy myös ajallinen ulottuvuus: arvoa ei synny, jos oikea palvelu tarjotaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta väärään aikaan. Toisaalta palvelun arvo saattaa ilmetä vasta pitkällä aikavälillä esimerkiksi

vaikutuksina asiakkaan elämänlaatuun. Lisäksi arvon muodostumista saattaa estää asiakkaan rajallinen kyky sanoittaa tarpeitaan, ammattilaisten kokema kiire, järjestelmän ja palveluprosessien monimutkaisuus sekä asiakkaita koskevan tiedon keräämisen koordinoimattomuus. Keskeiseksi haasteeksi palveluiden ja palveluyhteistyön kehittämiseksi nouseekin palvelua käyttävien asiakkaiden äänen kuuluviin saaminen ja näin ollen heidän kokemukseensa perustuvan tiedon järjestelmällinen hyödyntäminen.

Keskeinen motivaatio Kelan ja hyvinvointialueiden yhteistyön kehittämiseksi on asiakkaan saavuttaman hyödyn eli heidän kokemansa arvon vahvistaminen.

Vaikka asiakkaan käsitykset arvosta nähdään tärkeinä, tutkimuksessamme tunnistetaan myös tasapainoilua ja pohdintaa yksilön arvon ja yhteiskunnallisen vastuun välillä. Yksilön näkökulman koetaan olevan ajoittain ristiriidassa

toiminnan realiteettien, eettisten näkökulmien, organisatoristen raamien ja tehokkuuden kanssa. Tämän vuoksi pidetään täysin mahdollisena sitä, että asiakkaan kokemus palvelun arvosta jää organisaation tehokkuuden ja kustannusten hillitsemisen tavoittelun jalkoihin. Asiakkaan kokeman arvon rinnalla kulkee ajatus palvelun julkisesta arvosta, joka voi paikoin myös olla ristiriidassa yksilön kokemuksen kanssa (Virtanen & Jalonen, 2023). Esimerkiksi Kelan näkökulmasta julkinen arvo liittyy organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen sekä

vaatimukseen tuottaa valtakunnallisia palveluita tasalaatuisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä voi tuottaa pettymyksen yksittäiselle asiakkaalle. Loppujen lopuksi palvelun saaminen oikea-aikaisesti ja elämänlaadun paraneminen voivat

kuitenkin tuottaa myös yhteiskunnallista arvoa esimerkiksi positiivisina välillisinä kustannusvaikutuksina. Tutkimuksemme havaintojen valossa keskeisiä ovat seuraavat kysymykset: kenelle tai keille julkisten palvelujen arvo on olennaisinta ja voiko asiakkaan yksilöllisiä odotuksia sovittaa organisaation toiminnan raameihin.

Palveluammattilainen on sekä asiantuntija että yksilön tarpeiden tulkki

Julkisten palveluiden yksilöllisen, mutta myös julkisen arvon muodostumisessa palveluammattilaiset ovat keskeisessä asemassa, sillä he käytännössä vastaavat kansalaisten tarpeisiin. Tutkimushankkeemme tulosten mukaan palveluammattilaisen toiminta ja vuorovaikutuskyky heijastuu asiakkaan luottamukseen ja motivaatioon toimia osana julkisia palveluita myös itse. Asiakkaiden aktiivisuus voi vaikuttaa yksilöön kohdistuvan arvon lisäksi myös julkisen arvon muodostumiseen, esimerkiksi jos

asiakas sitoutuu palveluiden toteuttamiseen ja tekee jatkossa omaa terveyttään edistäviä valintoja tai vaikkapa ohjaa lähipiiriään palveluiden käyttämisessä.

Palveluiden perusteiden toteuttaminen vaatii ammattilaisilta asiakkaiden kohtaamisissa vahvaa ammattitaitoa, palvelujärjestelmän tuntemusta, harkintavaltaa tehdä päätöksiä sekä kykyä joustaa ja mukautua tilannekohtaisesti.

Palvelun arvokkaaksi kokemista lisää myös sen oikeudenmukaisuus ja tasavertainen saavutettavuus. Hankkeemme tulosten mukaan nämä arvot eivät välttämättä toteudu pelkästään tarjoamalla kaikille samat palvelut, vaan oleellisempaa olisi tarjota juuri niitä palveluja, jotka vastaavat suurimpiin palvelutarpeisiin ja joista yksilöt todellisuudessa hyötyvät. Palveluammattilaisten on siten toimittava sekä asiantuntijoina että kansalaisten tarpeiden

tulkkeina (Maijala ym., 2024). Tulkinta siitä, mikä on todellinen palvelutarve, vaatii laajaa osaamista ja kykyä sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia ja arvoja. Erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten palvelukohtaamisissa

pohdittiin ammattilaisen roolia myös kasvattajana sekä ajatusta siitä, voiko ammattilainen tulkita asiakkaiden tarpeita paremmin kuin nämä itse. Palveluammattilaisten on otettava päätöksenteossa kuitenkin huomioon myös esimerkiksi organisaation taloudelliset reunaehdot ja pyrittävä löytämään yksilön kannalta parhaita mahdollisia ratkaisuja rajallisilla resursseilla.

Palveluajattelu haastaa ammattilaisten arjen työn lisäksi sen johtamista. Ensinnäkin ammattilaiset ovat julkisten palveluiden asiantuntijoita, jotka käytännön työssään tulkitsevat julkisia toimintatapoja ja ohjeita eettisesti luoden arvoa asiakkaan kanssa yhdessä sekä tälle itselleen että yhteiskunnalle. Toisekseen tulosten mukaan ammattilaiset vastaanottavat, keräävät ja tuottavat valtavia määriä asiakkaisiin ja palveluiden toimivuuteen liittyvää tietoa muun muassa palvelupolkujen sujuvuudesta, sekä palvelun tarjoamiseen liittyvistä konflikteista ja esimerkiksi instituutioiden väliseen yhteistoimintaan liittyvistä haastekohdista. Tämän tiedon hyödyntämättä jättäminen voi olla ongelmallista monellakin tavalla. Koska palveluiden toimivuudesta ja kohdentumisesta on käytettävissä enemmän tietoa kuin sitä on mahdollista hyödyntää, tietoa joko kerätään liikaa tai hyödynnetään tehottomasti. Voidaankin pohtia, onko asiakkaiden antamalla palautteella tai muulla heidän kanssaan käytävällä viestinnällä käytännön merkitystä organisaatiolle. Tutkimustulostemme mukaan organisaatiot voisivat edistää oppimistaan

tehostamalla ammattilaisten järjestelmällistä asiakkaiden kohtaamisissa syntyneen palautteen ja kokemusten keräämistä, jolloin asiakkaiden kohtaamiseen liittyviä kehittämisen painopisteitä ja resursseja hyödynnettäisiin tehokkaammin.

Palvelukohtaamisten laatu vaikuttaa arvon muodostumiseen

Hankkeen tulokset vahvistavat vallitsevaa käsitystä julkisten palveluorganisaatioiden perustehtävästä eli kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin ja näin tuottaa arvoa asiakkaille. Toisaalta korostetaan myös julkisten varojen käyttöön liittyvää palvelutoiminnan yhteiskunnallista vastuuta. Asiantuntijapaneelin vastauksissa arvonmuodostukseen liittyvä jännite näkyy erityisesti toiveena siitä, että julkisten palveluiden tavoitteena olisi asiakkaalle syntynyt kokemus palvelun hyödyllisyydestä omassa arjessa. Panelistit kuitenkin arvioivat, että julkisten palveluorganisaatioiden onnistumisen mittarina käytetään ensisijaisesti

kustannustehokkuutta. Vaikka asiakkaan kokeman arvon jääminen yhteiskunnallisen hyödyn jalkoihin ei olisi erityisen toivottavaa, on tämä kuitenkin julkisissa palveluissa hyvinkin todennäköistä. Asiantuntijat pohtivat muun muassa sitä, mikä palvelun tuottama arvo on todellisuudessa tärkeää ja onko esimerkiksi merkityksellistä tuottaa kustannustehokkuutta painottaen palveluita, jotka eivät lopulta vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja tuota arvoa heille. Oikeakin palvelu tarjottuna asiakkaan kannalta väärään aikaan voi epäonnistua arvonmuodostuksessa. Erityisesti asiakkaan elämänlaatua parantavaan vaikuttavuuteen panostamalla voidaan kuitenkin vastaajien näkemyksen mukaan tuottaa myös positiivisia kustannusvaikutuksia. Lopulta kyse on siis erilaisten tavoitteiden ja arvonäkökulmien tasapainottelusta.

Jotta palvelun perusteita voidaan toteuttaa, tarvitaan mahdollisuuksia luoda arvoa yhdessä. Tämä edellyttää palvelukohtaamisilta laadukkuutta ja välittömyyttä, mutta myös reaaliaikaisuutta. Kohtaamisen, ja siten koko

palveluprosessin, viivästyminen on erityisen haitallista sellaisissa palveluissa, joissa ollaan tekemisissä haavoittuvien ihmisryhmien kanssa. Tällöin palvelukohtaamisten ketjuuntumisen laatu korostuu: aiemmin onnistuneiksi koetut kohtaamiset vaikuttavat seuraaviin palvelukohtaamisiin jo ennakoasenteista lähtien. Inhimillisen kohtaamisen merkitys ja avoin vuorovaikutus ovat oleellisia sekä ammattilaisten että asiakkaan näkökulmasta niin palvelukohtaamisissa kuin ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kasvokkaisen tai digitaalisen tuen mahdollistavat väylät tulisikin sisällyttää systemaattisesti järjestelmään.

Vaikka palveluiden asiakasresponsiivisuus on julkisen hallinnon toimien oikeutuksen ydintä, todellisuudessa sitä rajoittaa voimavarojen niukkuus. Parhaimmillaan kansalaisten ja asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen ja selvittäminen voi vahvistaa kansalaisten luottamusta julkishallintoon ja verovarojen tehokkaaseen käyttöön. Pahimmillaan asiakasresponsiivisuus voi tyypistyä siihen, että asiakkaiden kokemuksia vain näennäisesti

kerätään. Keskeinen kysymys tällöin on se, miten tyydytetään asiakkaiden moninaisia tarpeita rajallisilla inhimillisillä ja taloudellisilla voimavaroilla (ks. Kork, 2016). Hankkeemme tulosten mukaan onkin syytä pohtia, onko palveluajattelun ja siihen perustuvan yhteiskenttämisen tarkoitus tehostaa toimintaa, saada aikaan kustannussäästöjä vai lisätä palvelujen vaikuttavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Käytännössä haasteena on asiakkaiden näkemysten ja tiedon hyödyntäminen palveluiden ja palveluihin liittyvän yhteistyön kehittämisessä.

Lisäksi haasteena pidetään prosesseista ja päätöksistä viestimistä ymmärrettävällä tavalla asiakkaille ja kumppaneille. Kun palveluita ei ole selkeästi koordinoitu, niiden saamisen työläys voi kuluttaa yksilön voimavaroja niin, että arvon muodostumisen tasapaino jää negatiiviseksi, vaikka palvelun varsinainen laatu olisi koettu hyväksi. Palveluprosessin onnistumisen keskeinen mittari onkin sen kyky tuottaa asiakkaalle arvoa suhteessa tämän omiin tarpeisiin ja voimavaroihin.

Hankkeen julkaisuja

- Kelan ja hyvinvointialueiden yhteistyö palveluekosysteemiajattelun valossa (Jalonen ym., 2025)
- Citizen agency in value co-creation processes a literature review (Kurkela ym., 2025)
- Roles of professionals in value co-creation: A systematic literature review (Maijala ym., 2024)
- Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework (Virtanen & Jalonen, 2023)

Lähteet

Cope, G. H. (1997). Bureaucratic reform and issues of political responsiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(3), 461–471. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024359>

Grönroos, C. (2019). Reforming public services: Does service logic have anything to offer? *Public Management Review*, 21(5), 775–788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1529879>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Kork, A-A. (2016). *Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisinstrumentti* (Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1737). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0290-0>

Kork, A-A. (2018). Terveysthuollon asiakaslähtöistä kehittämistä ja kustannusten hallintaa on vaikea toteuttaa samanaikaisesti. *Yhteiskuntapolitiikka*, 83(2), 215–220. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018091735902>

Kurkela, K., Maijala, S., Tuurnas, S., & Jalonen, H. (2025). Citizen agency in value co-creation processes: A literature review. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2024-0203>

Maijala, S., Rantamäki, A., Kurkela, K., Tuurnas, S., & Jalonen, H. (2024). Roles of professionals in value co-creation: A systematic literature review. *Public Management Review*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2431609>

Saltzstein, G. H. (1992). Bureaucratic responsiveness: Conceptual issues and current research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1), 63–88. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037112>

van Eijk, C. & Steen, T. (2022). The public encounter and the role of citizens. Teoksessa P. Hupe (toim.). *The politics of the public encounter*. Edward Elgar Publishing, 57–77. <https://doi.org/10.4337/9781800889330.00014>

Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527–540. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>

Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 26(8), 2331–2354. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>

Kirjoittajat

Salla Maijala, sairaanhoitaja (YAMK), väitöskirjatutkija

Kaisa Kurkela, HTT, tutkijatohtori

Anna-Aurora Kork, HTT, apulaisprofessori

Aino Rantamäki, HTT, tutkijatohtori

Harri Jalonen, HTT, professori

Vaasan yliopisto

etunimi.sukunimi@uwasa.fi

tutkimusjulkaisut@kela.fi

www.tietotarjotin.fi/tutkimus

www.tietotarjotin.fi/sv/forskning

www.tietotarjotin.fi/en/research

ISSN 2984-2727

ISBN 978-952-284-217-6 (pdf)

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-284-217-6>