

Kohti asiakaslähtöisiä hyvinvointipalveluja

Sirkku Kivisaari, Johanna Kohl, Joonas Tuovinen, Peter Ylén, Jukka Ranta ja Johanna Leväsluoto

Tiivistelmä

Muutos kohti asiakaslähtöisiä palvelumalleja etenee asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistyössä pienin askelin. Sen edistämiseen tarvitaan systemaattista jatkuvaa vuoropuhelua. Muutos on prosessi, jossa viestintä, oppiminen ja johtamiskäytännöt vaikuttavat muutoksen suuntaan ja nopeuteen. Muutosta estävät lukkiutuneet asenteet ja tottumukset. Muutostoimijoita tarvitaan. Tässä hankkeessa on syntynyt muutoksen ”dream team”, joka voi rakentaa asiakaslähtöisen palvelumallin toteuttamisedellytyksiä myös valtakunnallisesti.

Yhteistyön tavoite ja kulku

Kurkiaura ja Strada –hankkeiden yhteistyö on tähdännyt yhteisymmärryksen syventämiseen siitä, miten Pirkanmaalla voidaan siirtyä asiakaslähtöisiin palvelumalleihin kroonisten sairauksien hoidossa. Eri alojen asiantuntijoiden yhteistyössä on pyritty tuottamaan asiasta uutta yhteistä tietoa. Työprosessia ovat rytmittäneet vuorovaikutteiset tilaisuudet, joissa on sovellettu ennakoitua, arviointia, juurruttamista ja systeemidynaamisesta mallinnusta integroivaa Strada-lähestymistapaa. Tilaisuudet on organisoitu siten, että niissä on askel askeleelta toisaalta syvennetty yhteisymmärrystä muutoksen luonteesta ja toisaalta laennettu osallistuvien sidosryhmien joukkoa. Jokaisen työpajan tulosten perusteella on laadittu kirjallinen Policy Brief –raportti. Alla olevassa taulukossa kuvataan prosessin vaiheita.

Tilaisuus	Ajankohta	Tavoite	Osallistujat	Välineet
Visiotyöpaja	31.10.2013	Yhteisen vision rakentaminen, alustavan käsityksen luominen tarvittavista muutoksista, muutostoimijoista ja esteistä.	Kurkiauran hankeryhmä	MLP-malli Tulevaisuuspyörä TAO-malli Kalanruotomalli Fasilitoitu ryhmätyö
Sidosryhmätyöpaja	29.1.2013	Syventävä näkemys muutostoimijoista ja niiden nykyisestä ja toivotusta positioista, päätösten ja toimenpiteiden keskinäisten riippuvuuksien ja vaikutusten arviointi	Valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia sote-asiantuntijoita ja sektorirajat ylittäviä asiantuntijoita	Sidosryhmäkartta Valtapyramidi Kausaalidiagrammi Fasilitoitu ryhmätyö
Skenaarioaiheinen ryhmäkeskustelu	17.5.2013	Asiantuntijoiden arkityön kytkeminen laajemman muutosdynamikan kuvaan. Alueellisten muutostoimijoiden osallistaminen.	Alueelliset muutostoimijat	Systeemidynaaminen malli Esteiden ja muutosten kartoittaminen MLP-mallin avulla Ohjattu ryhmäkeskustelu

Taulukko 1. Strada-Kurkiaura yhteistyö prosessina.

Ensimmäisessä työpajassa Kurkiauran hanketoimijoiden kanssa rakennettiin yhteinen tulevaisuuden visio siitä, minkälainen asiakaslähtöinen palvelumalli Pirkanmaalla on vuonna 2030. Visio avattiin

kartoittamalla sen toteuttamisen edellyttämät muutokset ja muutostoimijat sekä muutosta estämään pyrkivät tekijät. Kartoitus tehtiin kahdella eri aikajänteellä työskennellen. Tältä pohjalta osallistujat ohjattiin tarkastamaan asioiden välisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita.

Toisessa työpajassa tavoitteena oli laajemman toimijakentän ja keskeisten muutosagenttien tunnistaminen. Tarkastelun kohteena olivat avaintoimijoiden nykyiset ja toivotut positiot. Keskustelu hahmotettiin kolmeksi toisiaan täydentäväksi visiopoluksi.

Kolmannessa vuorovaikutteisessa tilaisuudessa syvennettiin muutoksen ymmärrystä ja osallistettiin alueellisia muutostoimijoita prosessiin. Heidät kutsuttiin mukaan jakamaan kokemuksia sekä tulkitsemaan, arvioimaan ja edelleen kehittämään Stradan työkaluilla muodostettua muutoksen mallia.

Tässä kolmannessa Policy Briefissä raportoidaan ensin skenaarioaiheisen ryhmäkeskustelun prosessi ja havainnot. Sen jälkeen luodaan yhteenveto tilaisuuksien sarjasta.

Kolmas tilaisuus: fasilitoitu ryhmäkeskustelu

Kolmannen tilaisuuden tavoitteena oli kytkeä asiantuntijoiden arkityö monitasoisen muutoksen dynamiikkaan ja syventää yhteistä käsitystä siitä, mihin erilaiset päätökset ja linjaukset johtavat erilaisten skenaarioiden valossa. Ryhmäkeskustelu suunniteltiin Kurkiauran ja Stradan yhteistyönä ja se toteutettiin 17.5.2013 Tampereen Finn-Medi 2:n Syke-tilassa.

Tilaisuuteen osallistui 24 kutsuttua sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaa, jotka edustivat keskeisiä alueellisia muutostoimijoita asiakaslähtöisen palvelumallin toteuttamisen näkökulmasta sekä 6 VTT:n eri alojen asiantuntijaa. Osallistujien taustaorganisaatiot olivat: Hämeenmaan Sydänpiiri, TAYS Sydänkeskus Oy, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Valkeakosken aluesairaala, Tampereen terveyskeskus, Lempäälän terveyskeskus, Valkeakosken terveyskeskus, Valkeakosken aluesairaala, Kangasalan terveyskeskus, Pirkka-Potku -hanke sekä Nordic Progress Oy.

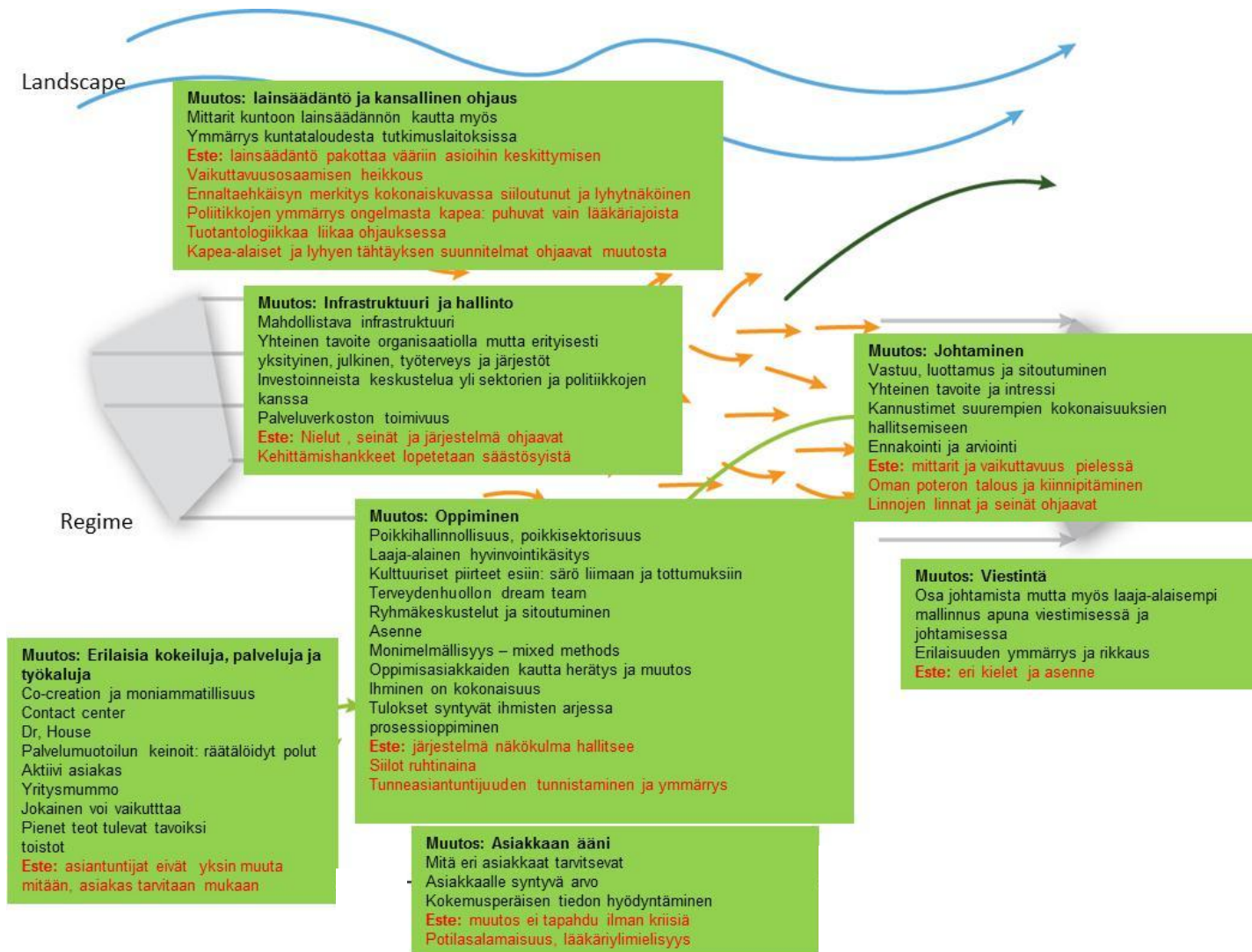
Osallistujia johdateltiin aluksi systeemiajatteluun ja systeemidynaamiseen mallinnukseen. Sen jälkeen käynnistettiin ryhmäkeskustelu, joka oli jäsennetty neljään teemaan: asiakasvirrat, palvelutuotteet, talous ja mittarit. Jokaisesta temasta oli ensin konkreettinen asiantuntija-alustus, jota seurasi ohjattu keskustelu. Asiakasvirroista ja taloudesta alusti Valkeakosken kaupungin johtava ylilääkäri Teija Kulmala, palvelutuotteista TAYSin vastuualuejohtaja Doris Holmberg-Marttila sekä mittareista VTL Kauko Koivuniemi Nordic Progress Oy:stä. Keskustelua fasilitoimalla nostettiin esille konkreettisten päätösten keskinäisiä riippuvuussuhteita sekä niiden vaikutuksia laajemmassa kontekstissa.

Keskustelun jäsenitys monitasoisen muutoksen mallin kautta

Keskustelu kiteytettiin seitsemään teemaan (kuva 1): lainsäädäntö ja kansallinen ohjaus, infrastruktuuri ja hallinto, johtaminen, oppiminen, viestintä, asiakkaan ääni sekä kokeilut ja palvelut. Keskustelussa osallistujien kanssa haluttiin nostaa esiin erityisesti muutosta edistäviä ja jarruttavia tekijöitä.

Keskustelu avattiin monitasoista muutoksen mallia (MLP) hyödyntäen. Teemojen analyysissa korostuu se, että mikään toimija ei voi yksin tehdä muutosta; muutos etenee rinnakkaisina prosesseina ja jokaisen teot painavat niin johtamisen, viestinnän kuin oppimisenkin osalta.

Toiset teemoista voitiin ”sijoittaa” monitasoisen mallin tietyille tasoille (lainsäädäntö ja infrastruktuuri regimetasolle; kokeilut ja asiakkaan ääni nichetasolle) kun taas toiset teemat (johtaminen, viestintä, oppiminen) avautuivat monitasoisina kysymyksinä. Kuvassa ”muutos” viittaa asioihin, jotka edistävät asiakaslähtöisten palvelumallien toteutusta ja ”este” viittaa muutoksen jarruihin.



Kuva 1. Keskustelun koonnos MLP-mallin kautta.

Asiakaslähtöisen palvelumallin toteuttaminen edellyttää rinnakkaista kehittämistyötä eri tasoilla. Yhteenvedona vireästä keskustelusta voimme nostaa muutaman avainkohdan, jotka valottavat sitä, miten luodaan edellytyksiä asiakkaan äänen kuulluksi tulemiselle paikallisella tasolla.

I) Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää ensinnäkin asenteellista muutosta suhteessa asiakkaan kokemusperäisen tiedon hyödyntämiseen, jota on tähän asti pidetty toisarvoisena. Oman arjen asiantuntijuuden ja kokemuksellisen tiedon hyödyntämistä tulisi lisätä asiakkaan ja erilaisten hyvinvoinnin asiantuntijoiden välisessä kanssakäymisessä.

II) Muutos vaatii rakenteellista uudistamista. Siilojen purkaminen edellyttää muun muassa taloudellisten realiteettien valtakunnallista, alueellista, paikallista ja organisaatiotason ymmärrystä. Nykyiset toiminnan mittarit eivät kannusta kehittämään organisaatioiden toimintaa tai toimimaan asiakaslähtöisesti. Mittareiden uudistaminen on tärkeää, koska ne ovat keskeisiä muutoksen edistämisen

ja suuntaamisen välineitä. Kehitettäessä uusia, muutokseen kannustavia mittareita on tärkeä arvioida, mihin mittaukset vaikuttavat ja mitataanko oikeita asioita. Vaikuttavuuden arvioinnin ja ennakoinnin osaamista tulee kehittää.

III) Johtamisjärjestelmään tarvitaan muutoksia, jotta yhteinen tavoite voidaan muotoilla ja saavuttaa. Tässä yhtenä ulottuvuutena on viestinnän kehittäminen ja informaation monipuolistaminen (esimerkiksi mallinnuksen keinoin tai muita menetelmiä hyödyntäen). Mallinnus voi toimia johtamisen viestinnällisenä apuvälineenä. Tarvitaan siirtymää tiedolla johtamiseen ja johtajuuden näkemiseen varsinaisena työnä eikä sivutoimena potilastyön ohella. Tämä edistää tehokasta kokonaisuuden hallintaa ja pitkän tähtäyksen vaikutusten huomioon ottamista toiminnassa.

IV) Oppimiseen tähtäävillä kokeiluilla muutosta voidaan viedä eteenpäin pienin askelin. Kokeiluista oppiminen, oppien siirtäminen ja juurruttaminen toisiin kohteisiin tai toisille alueille vaatii ammattitaitoa, prosessiosaamista. Tätä osaamista kertyy nyt Kurkiaura-Strada –yhteistyössä ja valmius valtakunnallisen tason muutostyöhön voidaan sanoittaa tämän työn tuloksena, jos niin halutaan. Sekä valtakunnallisen tason esteiden kääntäminen mahdollisuuksiksi että sidosryhmien tunnistaminen ovat iduillaan. Muutostoimijoiden löytäminen alueellisen ja valtakunnallisen muutoksen keskinäiseksi linkittämiseksi ja edistämiseksi on haasteellista. Ryhmäkeskusteluun osallistujat tunnistettiin eräänlaiseksi ”dream teamiksi”. He ovat muutostoimijoita, jotka vievät muutosta eteenpäin kukin omissa sidosryhmissään. Samasta joukosta voi löytyä myös alueellisia ja valtakunnallisia prosesseja linkittäviä toimijoita. Tämä joukko on tunnistettu ja se jatkaa työtään.

Yhteisymmärrystä systeemidynaamisen mallin kautta

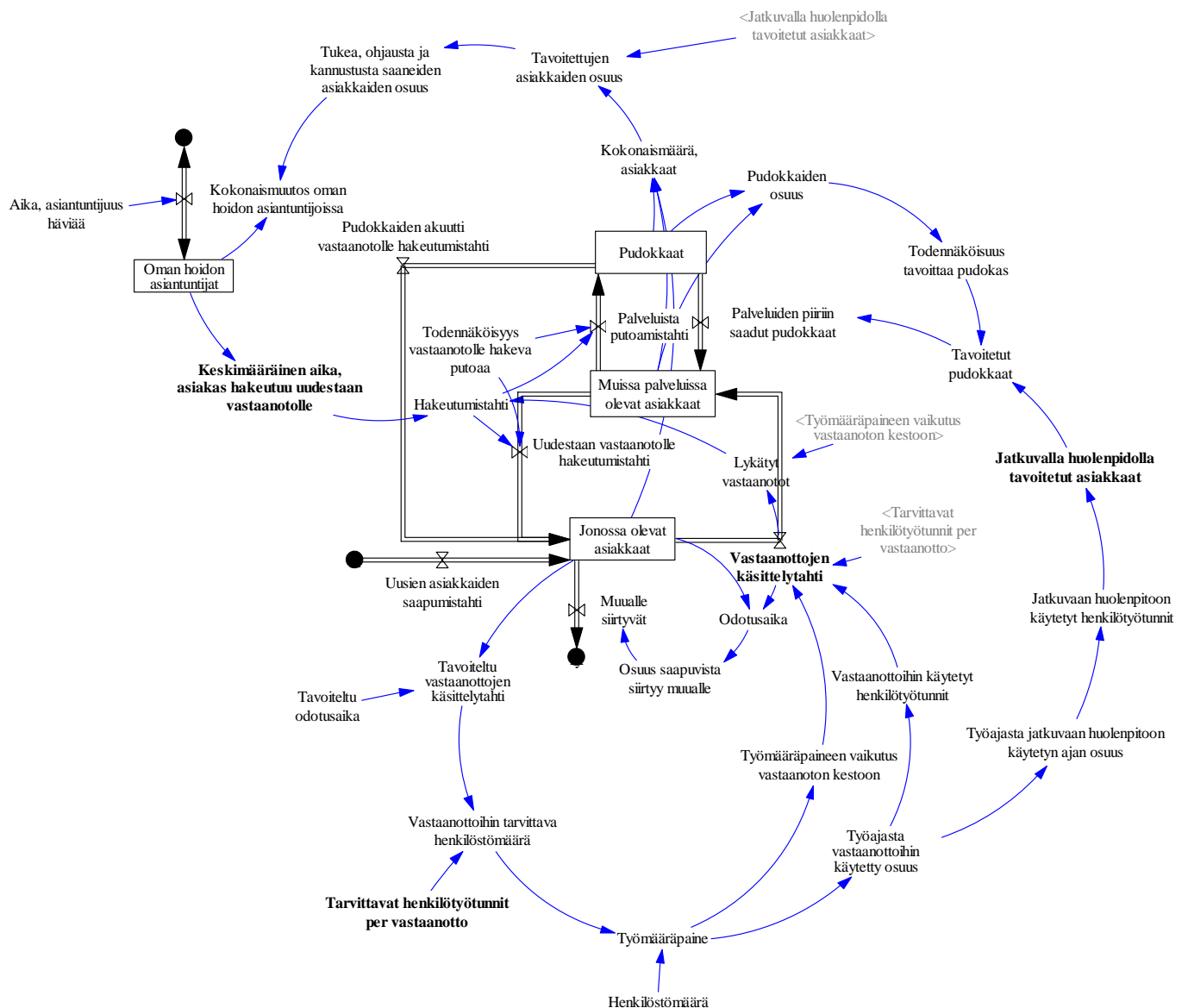
Asiakasvirtoja ja palvelutuotteita koskeneiden ryhmäkeskusteluiden jälkeen esiteltiin kahden ensimmäisen työpajan ja niitä seuranneiden asiantuntijahaastatteluiden pohjalta kehitetty systeemidynaaminen malli (kuva 2). Tarkoituksena oli syventää yhteistä käsitystä siitä, miten palvelutuotteet vaikuttavat asiakasvirtoihin, ja mihin erilaiset päätökset tai linjaukset johtavat. Mallia läpikäydessä syntyi myös antoisa keskustelu siitä, mitä asiakaslähtöisyyden yhteydessä ja mallissa käytetyt termit kuvaavat.

Mallilla nostettiin esille skenaario, jossa kasvaviin asiakasvirtoihin vastattaisiin kohdistamalla resursseja jatkuvaan huolenpitoon. Sillä tarkoitetaan asiakkaiden tukemista, ohjausta ja kannustamista myös palvelupisteiden ulkopuolella. Kun asiakasvirrat ja palvelujonot kasvavat, pyritään helposti kohdistamaan voimavarat siihen, että kysytyjä palveluita tuotettaisiin nopeammin. Tätä voidaan tavoitella joko lyhentämällä ja tehostamalla vastaanottoaikoja (käytetään vähemmän aikaa per asiakas) tai lisäämällä vastaanottoihin kohdistuvaa työpanosta (käytetään suurempi osa työajasta vastaanottoihin, hankitaan lisää henkilöstöä, tai tehdään pitempiä työpäiviä). Toimintamalli perustuu olettamukseen siitä, että vastaanottojen tehostaminen riittää purkamaan jonot, vaikka se on vain osatekijä jonojen muodostumisessa.

Koska henkilö- sekä taloudelliset resurssit ovat tiukassa ja palveluiden kysyntä kasvussa, on tärkeää kiinnittää huomio siihen, miten ja miksi asiakkaat hakevat palveluita. Yritykset vastata kasvavaan kysyntää tehostamalla ja nopeuttamalla palveluita, ilman asiakastarpeiden systemaattista tarkastelua, voi johtaa aivan muihin kuin tavoiteltuihin vaikutuksiin. Esimerkiksi jonot eivät purkaudukaan vaan asiakkaat vain ajautuvat käyttämään palveluita useammin kuin aiemmin jos:

- asiakasvastaanottoja nopeuttaessa jotain tarjottavasta palvelusta lykkääntyy tai jää pois, jolloin asiakkaat vain hakeutuvat palveluihin nopeammin uudestaan
- jonot aluksi purkautuvat, mutta kysyntä kasvaa jonojen pienentyessä. Kun palvelut ovat helpommin saatavilla, on kynnys hakeutua niihin paljon matalampi.

Jatkuvan huolenpidon ajatuksena onkin pyrkiä pienentämään asiakkaiden tarvetta hakeutua vastaanotoille tukemalla, ohjaamalla ja kannustamalla asiakkaita toimimaan oman hoidon asiantuntijoina.



Kuva 2. Systeemidynaaminen malli palvelutuotteiden vaikutuksesta asiakasvirtoihin.

Iltapäivällä taloudesta ja mittareista pidettyjen ryhmäkeskusteluiden jälkeen pyrittiin liittämään kaikki näkökulmat yhteen monitasoisen muutoksen dynamiikkaa kuvaavan taskunauriin avulla (kuva 3). Keskustelussa nousi esille, kuinka muutoksessa kohti asiakaslähtöisiä hyvinvointipalveluja, jokaisella

kehittämistoimenpiteet, joilla luodaan uuden toimintamallin käyttöönotolle edellytyksiä ja tilaa. Jos samaan aikaan paikallisesti on kehitetty ja kokeiltu uusia toimiviksi havaittuja toimintamalleja (niche), saattaa mahdollisuuksien ikkuna niiden laajamittaiseen käyttöönotolle avautua.

”Pienet askeleet muuttuvat tavoiksi.”

Viitekehiksemme kautta tarkastellen voimme havaita, että toimintaympäristöstä suuntautuu huomattavaa painetta kroonisten sairauksien palvelumallin muutokselle (mm. väestön ikääntyminen, elintapojen muutos). On ilmeistä, että perusterveydenhuolto ei pysty nykymallilla vastaamaan pitkäaikaissairauksen lisääntymisestä aiheutuviin haasteisiin; tarve muutokselle on polttava. Suomessa laajemman viitekehiksen pitkäaikaissairauksien palvelumallin kehittämiseksi on luonut ns. terveyshyötymalli, jota on pyritty monin tavoin viemään käytäntöön STM:n Kaste-ohjelmarahoituksella (esim. Potilas kuljettajan paikalle (Potku) -hanke tai toimiva terveyskeskus -hanke). Kurkiaura on yksi alueellisista lähtökohdista ponnistava kokeilu. Samansuuntaisia kokeiluja on aiemmin ollut käynnissä muuallakin (esim. Oulu ja Espoo).

”Muutos on samanaikaisesti käynnissä olevia prosesseja.”

Kehitteillä olevien, kokonaan uudenlaisten palvelumallien suorituskyky ei vielä ole käytössä hioutunut ja paras mahdollinen, eikä niiden toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ole aluksi riittävä näyttöä. Siksi kokeilu saattaa alkuvaiheessa tarvita suojattua tilaa ja tukitoimenpiteitä. Kurkiauralle tätä suojattua tilaa tarjoaa toisaalta Tekesin rahoitus ja toisaalta Kurkiauran itsensä rakentamat sosiaaliset verkostot kokeilusta kiinnostuneille palveluntuottajille, käyttäjille ja yhteiskunnallisille toimijoille. Osallistamalla sidosryhmiä uuden toimintamallin kehittämiseen on luotu edellytyksiä sen käyttöönotolle. Tutkimusten (esim. Schot & Geels 2008) mukaan onnistuneille kokeiluille on ominaista se, että uuden toimintamallin käyttöönottovaiheessa kartoitetaan kokeilun ulkopuolisten toimijoiden intressejä ja tarpeita, kuten Kurkiaurassa on tehty (Leväsluoto & Kivisaari 2012). Erityisesti vastustajien kritiikistä on tarpeellista oppia. Tutkimusten mukaan onnistumista edistää myös jatkuva kokeilun osapuolten odotusten selvittäminen ja heidän sitoutumisensa varmistaminen sekä pyrkimys oppia kokemuksista mahdollisimman laaja-alaisesti (esim. palvelutuotannon rajoitteista, politiikkatoimenpiteiden vaikutuksista, sosiaalisista hyödyistä, kulttuurisista ja psykologisista merkityksistä sekä teknisistä näkökohdista). Uusien palveluiden hyödyntäminen vaatii oppimista niin organisaatioilta, yksittäisiltä hoitotyöntekijöiltä kuin asiakkailtakin. Strada-Kurkiaura -yhteistyö on osaltaan stimuloinut kokeilunaikaista oppimista. Näyttää siltä, että Kurkiaurassa ollaan oikealla tiellä. Onko mahdollisuuksien ikkuna siis raottumassa?

Vallitsevan toimintamallin muutos tapahtuu yleensä monien eritasoisten prosessien vuorovaikutuksen kautta. Tästä syystä muutosagenttejakin tarvitaan eri tasoilla. Kurkiauran vetäjät ovat toimineet paikallisina muutosagentteina käynnistämällä aktiivisen verkostoitumisen alueellisten muutostoimijoiden kanssa sekä yhteistyön Potku-hankkeen kanssa. Jatkossa TAYSin johdon ja muiden avainorganisaatioiden johdon sitoutuminen muutokseen ja sen aktiiviseen edistämiseen nousee olennaisen tärkeäksi. Systemisessä muutoksessa tarvitaan lisäksi sellaisia muutosagentteja, jotka luovat yhteyksiä paikallisen ja järjestelmätason toimijoiden ja prosessien välille (Elzen et al. 2008; Smith 2007; Kivisaari et al. 2009 ja 2013). Tämä linkittäminen voi aloittaa vallitsevan järjestelmän dynmiikassa uudenlaisen kehityksen. Tällaisia linkittäviä toimijoita kutsutaan hybriditoimijoiksi. He ovat visionäärisiä toimijoita, jotka edistävät innovaatioprosessia luomalla yhteyksiä paikallisten kokeilujen ja vallitsevan sosiaali- ja terveysjärjestelmän prosessien välille. Heille leimallista on kyky toimia uskottavasti monilla eri foorumeilla, puhua monia ”kieliä” ja katsoa oman erityisalueen ulkopuolelle. Voiko Kurkiauran piiristä nousta tällainen hybriditoimija?

”Paikallisesta muutostoimijasta alueellisen ja valtakunnallisen kehityksen linkittäjäksi.”

Kun systeemistä muutosta tarkastellaan tällä tavoin laajemmassa kehyksessä, muutoksen johtaminen avautuu sellaisen yhteistyön rakentamisena, jolla uutta toimintamallia samanaikaisesti kehitetään, viedään käytäntöön ja levitetään laajamittaisesti. Systeemisen innovaation kehittäminen, käyttöönotto ja levittämien eivät siis ole toinen toisiaan seuraavia vaiheita. Ne ovat vahvasti yhteenkietoutuneita prosesseja, jotka tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Innovaation käyttöönoton ja levittämisen edellytyksiä luodaan jo kehittämisen alkutaipaleella. (Kivisaari et al. 2009)

”Lyhyen tähtäyksen suoritteiden mittaamisesta pitkän tähtäyksen vaikuttavuuteen.”

Muutos edellyttää sellaisten asiantuntijoiden vuorovaikutusta, joiden toimintatavat ja tavoitteet ovat erilaisia ja usein jopa ristiriitaisia. Johtaminen on siksi luonteeltaan neuvottelevaa verkostojohtamista. On tärkeää, että osapuolet havaitsevat ja hyväksyvät toistensa erilaiset tavat määrittellä ratkaistava ongelma sekä toistensa erilaiset tarpeet ja intressit. Asiakas on tässä verkostossa oman arkensa asiantuntija. Asiantuntijuus suomenkielessäkin jo velvoittaa ottamaan sekä tunteet että faktat huomioon – tuntemista ei ole vain faktojen vaan myös kokemusten ymmärrys (Kohl 2008). Verkostossa toimimisessa on tärkeää, että osapuolet kuuntelevat, eivät vain ole kuulevinaan, mitä toiset sanovat ja reagoivat toisten sanomaan (Kohl 2006). Spontaani inspiroituminen toisten ajatuksista vie eteenpäin ja tuottaa yhdessä luotua uutta kerrostumaa. Tämän olemme havainneet myös Strada-Kurkiaura - yhteistyössä.

”Palveluorganisaatio voi oppia asiakkaalta.”

Näyttää siltä, että Strada-Kurkiaura –yhteistyössä muodostettu muutoksen malli saattaa (edelleen kehitettynä) toimia viestinnän välineenä esimerkiksi eri tasoisten päättäjien keskuudessa. Sen avulla voidaan viestiä systeemisen muutoksen kompleksisuutta sekä erilaisten päätösten ja toimenpiteiden riippuvuus- ja vaikutussuhteita. Silti väitämme, että tärkeintä on ollut itse prosessi ja se, mitä siihen osallistuneet asiantuntijat yhteistyön aikana oppivat. Muodostettu muutoksen malli ei ole niin tärkeä, kuin se yhteinen oppiminen, joka on tapahtunut mallin rakentamisen aikana. Arvostamalla ja kuuntelemalla toinen toistemme kokemukseen pohjautuvaa osaamista pystyimme keskustelemaan kompleksisista systeemeistä, avaamaan ne jäsennellysti ja ymmärtämään niitä. Prosessin aikana kaikki oppivat toisiltaan. Vain prosessin kautta voi syntyä sitoutuminen, luottamus, jatkuva iteratiivisuus, yhdessä oppiminen sekä yhteinen ”muutoskieli”. Ideat muutoksesta ja sen toteuttamisesta ovat olemassa – mitä siis teet itse huomenna toisin asiakaslähtöiseen palvelumalliin siirtymisen edistämiseksi?

Viitattut lähteet

Elzen, B. Leeuwis, C. & van Mierlo Barbara. Anchoridge of innovations: assessing Dutch efforts to use the greenhouse effect as an energy source. Article submitted to *Research Policy*.

Kivisaari, S. Kokkinen, L. Lehto, J. & Saari, E. 2009 Sosiaali- ja terveydenhuollon systeemisen innovaation johtaminen. Kahden tapaustutkimuksen haasteita. *VTT Tiedotteita* 2504. Espoo. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2504.pdf>

Kivisaari, S. & Saari, E., Kokkinen, L., Lehto, J. & Saranummi, N. 2013. System innovations in the making: Hybrid actors and the challenge of up-scaling. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol 25:2, 187-201.

Kohl, J. 2006. Sosiaalinen ulottuvuus tulevaisuuden voimavarana – avauksia rajapintakeskusteluille. *STM- julkaisuja* 2006:26. <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10483/index.htm>

Kohl, J. 2008. *Agoralla - avauksia ympäristöasiantuntijoiden vuorovaikutusprosesseista*. Janus. 328-333.

Koivuniemi, K. & Simonen, K. 2011. *Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto*. Duodecim.

Leväsluoto, J. & Kivisaari, S. 2012. Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja. *VTT Technology* 62.

Smith, A. 2007. Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology Analysis & Strategic Management* 19:4, s. 427-450.

Schot, J. & Geels, F.W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management* 20:5, 537-554.