

Häkaton kui koosloomel põhinev tööriist uudsete teenuste arendamisel



Kadri Kangro

heaolu arendusnõunik, Võrumaa Arenduskeskus

sotsiaaltöö doktorant, Tallinna Ülikool



Katri-Liis Reimann

juhtimise dotsent, Tallinna Ülikooli ühiskonnateaduste instituut

Kohaliku elu edendamiseks on loometalgute metoodika uudne, kaasahaarav ja arenev võimalus. Võrumaal on käsil teadus-arendusprojekt, kus hinnatakse häkatoni meetodi sobivust teenuste koosloomeks ning eluslaboriks on kohalik omavalitsus.

President Kersti Kaljulaid ütles 2017. aastal Vihulas kõrgematel sotsiaalkaitse kursustel peetud kõnes, et riik on ilma aktiivsete ja vastutustundlike kodaniketa jätkusuutmatu ning inimene peab saama end alati tunda ühiskonna väärika ja võrdväärse liikmena, isikuna, keda kuulatakse ja kellega arvestatakse. Samas tuleb tõdeda, et inimesed on erinevad, neil on erinevad võimed, elukäik, tervis, kuid sellele vaatamata on kõigil ühesugune soov inimväärsele elule ja arengule ning ka õigus selleks. President sõnas, et sotsiaalkaitse peaks olema suunatud nende eesmärkide ratsionaalsele ja jätkusuutlikule saavutamisele.

Tänapäeva kiiresti muutuvates demograafilistes ja sotsiaalmajanduslikes tingimustes peame olema aina teadlikumad ühiskonna probleemide põhjustest, sest suureneb ka kodanike nõudlikkus. See esitab avalikule sektorile suure väljakutse: kuidas nende muutustega targalt ja tõhusalt

kohaneda, et tagada igale inimesele tema väärikus ja eneseteostus.

Vaadates ajas tagasi, siis 1970. aastate lõpust hakkas Lääne-Euroopa riigivalitsemises globaalsete muutuste tuules hoogsalt arenema suundumus, mis sai ainest tootmisjuhtimise põhimõtetest ning tugines õhukesele riigile, erasektorile omasele efektiivsusele ja konkurentsile – nn uus haldusjuhtimine (ingl *New Public Management*). Nüüdseks on jõutud arusaamisele, et see ei ole kaasa toonud oodatud avaliku sektori efektiivsuse ja heaolu kasvu (Drechsler ja Randma-Liiv 2014). Tänapäeva avaliku halduse suundumusi iseloomustavad uued paradigmad, milles on olulisel kohal kaasamine ja koostöö ning lähtutakse uuest, avatud valitsemise kontseptsioonist (ingl *New Public Governance*).

Uus avatud valitsemise kontseptsioon rõhutab, et avalike teenuste kuluefektiivsusest on olulisem luua ja kasvatada

avalikke väärtusi. Avaliku sektori tegevus ei peaks olema n-ö klienditeenindus, vaid kõigile kodanikele võimaluste loomine inimväärses eluks, vastutuse kandmiseks ja eneseteostuseks. Uues avatud valitsemise paradigmas muutuvad inimesed klientidest ja tarbijatest teenuste kaasloojateks, saades palju olulisema rolli teenuste korraldamises (Hartley 2005). Selline suund koostöö-, suhete- ja kodanikukesksele valitsemismudelile on loonud soodsa keskkonna uudsete avalike teenuste korraldamise viiside levimiseks. Aga millised on need uued viisid? Küsimus pole ainult selles, et muutunud on ühiskondlikud olud, vaid ka selles, kui kiiresti muutused toimuvad. Õigemini – kui vähe on praegu ja ka tulevikus aega muutustega kohanemiseks. See tähendab ka sotsiaalkaitse valdkonnas hoopis teistsuguseid instrumente ja toimimispõhimõtteid.

Sotsiaalne innovatsioon

Süvenevate komplekssete ja mitut osapoolt puudutavate probleemide ühe lahendusena nähakse sotsiaalset innovatsiooni. Kodanikuühiskonna arengukavas 2015–2020 on kirjas, et sotsiaalse innovatsiooni all mõeldakse **loomingulisi, uusi väärtusi loovaid lahendusi, millel on pikaajaline mõju, mis suurendavad inimeste heaolu ning omavad selget majanduslikku väljundit**. Sotsiaalne innovatsioon on uued ideed, tooted, teenused ja mudelid, mis vastavad ühiskondlikele vajadustele, ja teevad seda tõhusamalt kui varasemad lahendused ning loovad uusi sotsiaalseid suhteid ja koostööd ning äri võimalusi. Sotsiaalne innovatsioon on nii mõtteviis kui ka protsess, mis seob ideid praktika(te)ga ja mille eelduseks on tugev koostöö erinevate sektorite ja osapoolte vahel: riik, kohalik omavalitsus, ettevõtted, vabäühendused, kodanikud. Sotsiaalse innovatsiooni eelduseks on, et kõik asjaosalised on muutustele avatud ja

nendeks valmis.

Vanadel rööbastel rongi uues suunas liigutada ei saa. Avaliku sektori ajakohastamiseks on vaja uusi oskusi, teadmisi ja süsteemset ülevaadet. Seda on lihtsam öelda kui teha. Avalikus sektoris on innovatsiooni juurutada üldjuhul raskem kui erasektoris. Erinevalt erasektorist, kus innovatsioon on tingitud peamiselt kasumi suurendamise motiividest, peaks avaliku sektori innovatsioon keskenduma ühiskondliku heaolu suurendamisele. Seega on väärtuse loomine avalikus sektoris palju laiemas mõjuga kui erasektoris (Kelly jt 2002).

Vähese uuenduslikkuse põhjusena on toodud avalikus sektoris levinud tava riske vältida ja vastumeelsus ebaõnnestunud programmide lõpetamiseks (Mulgan ja Albury 2003), samuti võib innovatsiooni puuduse põhjuseks olla soovimatu „kõrvalprodukt” ehk läbipaistvuse, efektiivsuse ja vastutuse suurendamine (Potts 2009). Näiteks paljud rahastusmeetmed ja arendustoetused eeldavad teenuste osutamist kindlate reeglite järgi ja ette planeeritud mõõdetavaid tulemusi ega võimalda paindlikkust ja avatud meelt, et leida tavapärasest erinevaid lahendusi. Avaliku sektori uuendusvõimet saab parandada, kui soodustada eksperimente ja neile tuginedes juurutada alt-üles lähenemisviise (Arundel, Casali ja Hollanders 2015). Sotsiaalseks innovatsiooniks vajaliku keskkonna loomiseks on tarvis teenusekorralduse viise uuesti või ümber mõtestada. Parem arusaam koostöö olemusest ja vormidest aitab avalike teenuste osutamist edasi arendada (Uus, Tatar ja Vinni 2014).

Avaliku sektori poolt teiste asjaosaliste kaasamine lahenduste kavandamisse on proovitud lähenemine. Tänapäevaks on juba aastakümneid põhjalikult räägitud klientide kaasamisest teenuse arendamise protsessi (Oertzen jt 2018). See suundumus sai

alguse ennekõike erasektorist, kus nähti, et teenused on kliendi jaoks väärtuslikumad ja paremini sobivamad, kui kliendid on osalenud teenuse väljatöötamises. Koosloome astub sammu kaugemale: kui tavaliselt võtab kaasamisel juhtrolli ametkond, kes kaasab huvigruppe enda poolt püstitatud teema lahenduskäiku, siis koosloome asetab erinevad osapooled ühele tasandile. Ideaaljuhul on osapooled ja huvigrupid võrdsed juba protsessi käivitamisel ehk ühiselt langetatakse otsus, millise probleemi ja lahendusega tegelema hakatakse.

Ka teenuste arendamise puhul, kus ollakse silmitsi keeruliste ühiskondlike probleemidega, peetakse koosloomet vajalikuks tingimuseks kodanike vajadustele vastavate uuenduslike teenuste väljatöötamisel (Voorberg jt 2014). Koosloomes osalejad on erineva taustaga, ent arendavad probleemide lahenduste suhtes võrreldavaid ja teineteist täiendavaid ideid. Arusaam sellest, mis on põhiprobleemid ja kuidas neid lahendada, muutub koosloome käigus vastastikuse õppimise tulemusena (Voorberg jt 2017). Koosloome kõige olulisem komponent on teenuse sihtgrupi aktiivne osalemine lahenduste väljatöötamises, sest sihtgrupp oskab kõige täpsemini kirjeldada oma vajadusi, mida teenus peaks katma.

Teenuse väärtuse koosloomine

Koosloomise üheks eeliseks peetakse ka eri osapoolte ressursside lõimimist (Bagdoniene ja Valkauskiene 2018) ehk väärtuse koosloomet. Hästi töötava teenuse kujundamiseks on ühtviisi olulised kasutaja kogemus ja tema vajaduste tundmine, teenusepakkuja erialane pädevus ning avaliku sektori vahendid ja struktuurid. Väärtuse koosloome uuringud sisaldavad ühe peamise käsitlusena teenusekeskset loogikat (ingl *service-dominant logic*, S-D). S-D loogika kohaselt

on teenuse osutamisega kaasneva väärtuse loomisel teenuse kasutaja alati aktiivselt seotud osapool (Vargo ja Lusch 2004; Vargo jt 2008). Ilma teenuse kasutajata ei ole ka teenust. Teenusega luuakse vahetut väärtust igale osapooltele kui ka kumuleeruvat laiemat ühiskondlikku väärtust. Näiteks transporditeenuse pakkujale tekib klienti sõidutades käive, millega katta kulusid, klient saab teenuse abil soovitud sihtkohta, näiteks tööle. See on vahetu väärtus. Samuti aitab transporditeenuse osutamine pakkuda tööd autojuhile ja hoida teda aktiivsena, tagades ka kliendile aktiivse osalemise ühiskonnaelus. Nii tekib transporditeenuse laiem ühiskondlik väärtus. S-D loogikast lähtudes on teenuse kasutajad oma kogemusega ja protsessi osalistena iseendale väärtuse loojad. Olles samal ajal ka teenuse kaudu abisaaja, määrab klient ise, milles seisneb väärtus personaalselt tema jaoks (Vega-Vazquez jt 2013). Sõltuvalt teenuse kasutamise eesmärgist võib samanimelisel teenusel olla eri ajal ja eri klientide vaatest erinev väärtus: kord loob transporditeenus võimaluse tööl käia, kord võimaluse sõpradega kohtuda või harrastustega tegelda, kord tagab ligipääsu teistele avalikele teenustele.

Kogukond on vähekasutatud ressurss

Individuaalse lõpp-kasutaja kõrval tuleb tähelepanu pöörata ka laiema kogukonna kaasamisele avalike teenuste koosloomesse. See tähendab uusi võimalusi kogukondliku ressursi sidumiseks avaliku teenusega. Kogukondlikuks ressursiks võivad olla näiteks vabatahtlik tegevus, kogemused ja teadmised, inimestevahelised sidemed jms. Kogukonna ressursi oskuslik kasutamine on üks võimalus kestlikeks lahendusteks. Inimeselt inimesele pakutavad teenused on kasulik lähenemine mitmes mõttes. Näiteks eaka osalemine teistele abi osutamises on

positiivse mõjuga ka sellele eakale endale ning tugevdab tema sotsiaalset võrgustikku. Seda eriti ükski ja maakohas elavate eakate puhul.

Kestlikus sotsiaalkaitses pole oluline üksnes abivajajale personaalse abi andmine, vaid ka kogukonnapõhiste tegevuste, teenuste ja võrgustike arendamine. Näiteks selleks, et tööturult lahkunud, kuid aktiivsetele eakatele võimaldataks säilitada oma sotsiaalne võrgustik ning antaks võimalus endiselt vastavalt võimetele ühiskonda panustada (Tulva jt 2015). Sellega saab ennetada eakate sotsiaalse tõrjutuse teket ning aidata neil leida uut eneseteostust.

Haavatavate ühiskonnagruppide toetamiseks ei ole terviklikke ja kogukonda kaasavaid lahendusi veel piisavalt. Wilken jt (2017) toovad välja, et enamik sotsiaaltöötajaid on keskendunud peamiselt abivajaja individuaalsete probleemide lahendamisele, mitte niivõrd tema kogukonnas osalemise, näiteks tema sotsiaalsete võrgustike (taas) loomise toetamisele. Samas on just sotsiaaltöötajal oluline roll panustamisel mõlemas suunas.

Lisaks omavalitsustele on oluline roll ka teenusepakkujatel ja tööandjatel, keda tuleb julgustada osalema koostöömudelites, mis aitavad näiteks vaimse tervise probleemidega noortel osaleda tööturul, sest need noored on huvitatud töötamisest, aga vajavad selleks eritingimusi (Medar jt 2017). See näide tõendab, et tõhusad lahendused sotsiaalsetele probleemidele ei ole alati selgepiirilisel sotsiaalhoolekande sisesed.

Avaliku sektori koostöö väliste osapooltega eeldab eelkõige tugevat partnerlust ja suhete väärtustamist (Bovaird 2007). Osapoolte kaasamiseks avalike teenuste kujundamisel on vaja üksteise mõistmist ja õppimisvalmidust, samuti tuleb selleks luua institutsionaalsed eeldused ja tavad. Kohalike omavalitsuste ja kogukondlike

algatuste koostöö on praktikas pigem juhusliku iseloomuga, kui sihipäraselt korraldatud, mis näitab kogukonna ja omavalitsuste koostöövõrgustiku tihendamise vajadust (Voorberg jt 2017).

Häkaton ja eluslaborid

Sotsiaalse innovatsiooniga kaasnevat mõju on keeruline hinnata ja üheainsa konkreetse uuendusega seostada. Seetõttu on oluline silmas pidada soovitud suuremat muutust ning läbi mõelda muutust mõjutavate osapoolte võrgustik ja tegevused, mis muutuse viivad: kes, kuidas, millal ja mida peaks tegema või tegemata jätma.

Üks võimalik sekkumine uudsete koostööloomeliste lahenduste väljatöötamiseks on intensiivne, tavaliselt 48 tundi kestev arendusüritus ehk häkaton, mis sai kunagi alguse IT-programmeerijate ettevõtmisest kiiresti prototüüpe luua. Nüüd kasutatakse järjest enam häkatoni ka teiste valdkondade probleemidele lahenduste leidmisel ning seda ka Eestis. Mitte-tehnoloogia häkatonide uurimisel on leitud, et selle asemel, et keskenduda häkatonide muutumise käigus kaduma kippuvatele tehnoloogia häkatoni elementidele, võiks tähelepanu pöörata sellele, mida väärtuslikku on esialgselt kontseptsioonist alles jäänud. Neid positiivseid omadusi, mis on sellises koosloome protsessis nii korraldajatele kui osalejatele osutunud meeldivaks, saab teistes lähenevates kopeerida. Näiteks osalustegevuste kujundamine nii, et see pakuks võimalusi õppimiseks, arenduseks ja võrgustumiseks, looks rohkem lisaväärtust ja paremat mõistmist eri osapoolte vahel. (Taylor ja Clarke 2018)

Häkatoni kasutamine sobib edukalt kokku eluslaboriks nimetatud (ingl *living lab*) uuenduste ellurakendamise meetodiga. Euroopa Eluslaborite Võrgustiku definitsiooni järgi on eluslabor kasutaja-keskne,

süsteemilisel kasutajate koosloomel baseeruv avatud innovatsiooniga ökosüsteem, mis seob teadus- ja arendustegevuse päriselu keskkonnaga.

Oma olemuselt on eluslabor testkeskkond, kus saab kiiresti testida mõne keeruka probleemi võimalikku lahendust ning teha seda koos erinevate asjaosaliste ja kasutajatega. Eluslabori tegevus koosneb etappidest, millest kõige esimene on idee, kuidas olemasolevat olukorda paremaks muuta. Sellele järgneb kontseptsiooni ja vajaliku ökosüsteemi kujundamise etapp ning seejärel kontseptsiooni tõendamine testkeskkonnas. Esmase testi tulemusena selgub, kas idee arendamisel on praktilist potentsiaali ja tasuvust. Lõppkasutajaga tema päriselu keskkonnas teenuse esmane testimine ja arendamine ongi see faas, kus häkaton saab olla intensiivse koosloome tööriistaks. Testimise tulemusena tekib vajadus saadud teenust kohandada ning uuesti testida. Alles seejärel võib saadud tulemus jõuda elluviimise ja teenuse pakkumise etappi.

Koosloome kõrval eksisteerib ka teisi partnerlusvorme ja avalike teenuste korralduse viise (reguleerimine ja teenuste haldamine, delegeerimine ja allhange, vabatahtlik töö jne). Koosloome ei ole universaalne ja igasugustes oludes sobiv lähenemisviis avalike teenuste arendamisel ja korraldamisel. Koosloomel põhinev avaliku teenuse korraldus sobib näiteks keerulisematel juhtudel, kus puuduvad konkureerivad teenusepakkujad ja teenuse kvaliteeti on raske mõõta ning teenuse delegeerimine ei ole võimalik või puudub vastav ekspertiis. Selliseid olukordi esineb näiteks Eesti maapiirkondades, kus rahvastik väheneb, on hajaasustus ning sageli teenuste pakkumisel puudub konkurents.

Vunki Mano loometalgud Võrumaal

Võrumaal on käsil teadus-arendusprojekt, kus hinnatakse häkatoni meetodi sobivust teenuste koosloomeks ning eluslaboriks on kohalik omavalitsus. Töö käigus korraldatakse kolm sotsiaalsete ja kogukondlike probleemide lahendamisele suunatud häkatoni koos ettevalmistavate ja jätkutegevustega. Kuna häkatoni sisu on ajas muutunud ja see on kitsast tehnoloogia üritusest levinud peavoolu, on ka termin tekitanud segadust nii Eestis kui rahvusvaheliselt (Taylor ja Clarke 2018). Rahvusvaheliselt on pakutud termineid nagu *makeathon* ja *jam*, Eestis on olnud kasutusel *talgud*. Nii on ka katseprojekt kohalike seas enam tuntud kui „Vunki mano!¹” loometalgud.

Vastseliinas toimus 2018. aasta oktoobris Eesti esimene 48tunnine kogukonna häkaton. Oodatud olid kõik mõnda kohaliku probleemi lahendavad laia kandepinnaga ideed. Ideid, mille kallal võiks koos töötada, pakkusid nii kodanikud kui avalik sektor. Loometalgutel osales u 100 inimest: kogukondade eestvedajad, nii kohalike omavalitsuste kui ka riigiametnikud, poliitikakujundajad, eksperdid, kodanikud, ettevõtjad. Teised loometalgud toimusid aprillis Varstus ja seal osales juba u 130 inimest. „Vunki mano!” loometalgutel on tõstatatud järgmisi teemasid: erivajadustega noorte täiskasvanute parem ligipääs tööturule, dementsusega inimeste lähedaste tugivõrgustiku loomine, kohaliku maheda toidu osakaalu suurendamine, kogukonna transpordisüsteemi käivitamine, kaugtöökeskuse rajamine, isemajandava kogukonnakeskuse toimemudeli arendamine, hingehoiu teenuse arendamine, abivajaduse hindamise metoodika kohandamine

¹ vunki mano on võru murdes hoogu juurde.

jt. Korraldajad olid jätanud ukse avatuks ka kõigile n-ö heaolualdkonna välistele ideedele, sest nii nagu eespool viidatud, ei pruugi kõigi sotsiaalsete probleemide lahendused olla üksnes sotsiaalvaldkonnas. Hästi läbimõeldud piirkondlik turismitoode, mis arvestab elanikkonna kõigi gruppidega, sh näiteks eakate ja erivajadustega inimestega kui potentsiaalsete klientidega ning kasutab oma sisendina ka erivajadustega inimeste tööjõudu, on sidusa ja hooliva kogukonna kujunemisel sama oluline ja aitab kaasa, et iga inimene tunneks end teistega võrdväärseks. Selliselt vaadates hägustub piir avaliku-, era- ja kogukondlike teenuste vahel.

Loometalgud algavad ideede või teemapüstituse lühitutvustusega (ingl *pitching*). Teema algataja kirjeldab kolme minuti jooksul probleemi, mida soovitakse lahendada: keda see puudutab, kui suur see mure on, milline on esialgne lahendus suund, kas meeskonda on juurde vaja spetsiifilise kompetentsiga liikmeid.

Seejärel valib iga talgul osaleja, millise teema lahendamisse panustada, määrates ühtlasi, kas ta võtab meeskonnas kanda avaliku sektori esindaja, kogukonna/sihtgrupi esindaja või teenuse pakkuja/eksperdi rolli. Kõik need rollid peavad olema meeskonnas esindatud, see tagab koosloomeks vajaliku mitmekesisuse. Meeskonnas tohib olla 4–8 liiget, suurema grupi ühistöö ei oleks intensiivne ja tõhus. Ürituse ajal abistavad meeskondi eri valdkondade mentorid, aidates hoida lahenduste arendamisel fookust ja tempot.

Korraldajate koostatud töölehed suunavad arutelu ja teema käsitlemist soovitud tulemuse poole. Et lahendusteni jõuda, tuleb meeskondadel etteantud tähtajaks läbida kolm etappi: põhiprobleemi sõnastamine, lahenduse väljatöötamine ja selle elluviimise kava koostamine. Lõpuks esitletakse lahenduste prototüüpe ehk teenuse mudeli

täpseid kirjeldusi ja tegevuskava ning žürii valib välja parimad.

Seniste loometalgute kogemus näitab, et meeskondade jaoks on kõige keerulisem sõnastada probleem, millele lahendust otsitakse. Sageli tullakse kohale valmis lahendusega, kuid probleemist täpselt aru ei saada. Kui teema puudutab selle algatajat, siis nõuab probleemi sõnastamine põhjalikku eneseanalüüsi. Samas on just probleemi ühine mõtestamine ja selle sõnastamine viisil, mis võtab arvesse eri osapoolte perspektiivi, võtmetähtsusega teenuste innovatsioonis, sest see lubab märgata uusi lahenduskäike. Näiteks meeskond, kes tegeles MTÜ Toetuskeskus Meiela eestvedamisel erivajadustega noorte tööturule pääsemisega, nägi alguses probleemi selles, et tööandjad on tõrksad tööd pakkuma. Kuid pärast loometalguid jõuti järeldusele, et esmalt tuleb lahendada hoopis teine probleem: noored ja nende eestkõnelejad ei ole väljaspool oma võrgustikku selgelt tutvustanud, milline ressurss Meiela erilistes noortes peitub. Kui algul tuldi arendama töövahenduse veebiplatvormi, siis koosloomega jõuti hoopis läbimõeldud kommunikatsiooni ja kaasamise plaanini, et lihtsate vahenditega tutvustada võimalikele tööandjatele noori ja nende oskusi. Korraldati sotsiaalmeedia kampaania, strateegiliste partneritena kaasati Võrumaa Arenduskeskus ja töötukassa Võrumaa esindus, osaleti ettevõtjatele suunatud infopäevadel. Kuus kuud pärast loometalguid jõuti tööpakkumisteni, mida tegid nii kohalikud ettevõtted kui ka vabaühendused. Koosloome lasi muuta harjumuspärasest vaatenurka ning leida uusi ja lihtsamaid viise probleemi lahendamiseks.

Kohaliku elu edendamiseks on loometalgute meetodika uudne, kaasahaarav ja arenev võimalus. Selleks et väljatöötatud lahendused ellu rakendataks, on tähtis pakkuda meeskondadele tuge ka pärast loometalguid.

Mõnel juhul aitab vahendajaks olemisest või projekti nõustamisest, teisel juhul aga kõrvaltvaatajana hinnangu andmisest. Mõni esialgne lahendus vajab aga arenguhüppeks uuesti loometalgutele tulemist.

Nagu alguses tõdetud, on meil praegu ja ka tulevikus väga vähe aega muutustega kohanemiseks ning meil on vaja sotsiaalkaitse valdkonnas uusi toimumispõhimõtteid ja teenuste olemuse uuesti mõtestamist. Niisiis oleme kogukondliku häkatonina välja pakkunud ühe võimaliku teenuste arendamise tööriista või laiemalt vaadates – sotsiaalse innovatsiooni taristu.

Veel üks mõte president Kersti Kaljulaidi Vihulas peetud kõnest: „Avaliku teenuse akadeemiline definitsioon kõlab selle jutu kontekstis muidugi pisut vastuoluliselt. Avalik teenus on teenus, mida osutatakse ühiskonnale tervikuna, aga mitte ühelegi indiviidile otseselt. Kuid laiemas vaates – endast sõltumatutel asjaoludel keerulises olukorras kodanik saab riigilt abi selleks, et tema toimetulek elukaare kestel ei erineks või erineks võimalikult vähe kaaskodanike omast – vastuolu ei ole. Ärme peida end kitsaste definitsioonide taha.” **S**

Vunki mano! loometalguid korraldavad Võrumaa Omavalitsuste Liit koos Võrumaa Arenduskeskuse, Tallinna Ülikooli ning MTÜga Helpific projekti „Co-creation of Service Innovation in Europe” raames. Projekti toetab Euroopa Liidu teadusuuringute ja innovatsiooni programm Horizon 2020.

Viidatud allikad

- Arundel, A., Casali, L., Hollanders, H.** (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44, 1271–1282.
- Bagdoniene, L., Valkauskiene, G.** (2018). Working Together: Understanding Value Co-Creation Processes in Professional. *Inžinerine Ekonomika/Engineering Economics*, 2018, 29(1), 104–114. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.18436>.
- Bovaird, T.** (2007) Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Drechsler, W., Randma-Liiv, T.** (2014). The New Public Management Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe. <https://ideas.repec.org/p/tth/wpaper/57.html>.
- Hartley, J.** (2005), Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25:1, 27–34, DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x.
- Kelly, G., Mulgan, G., Mauers, S.** (2002). Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform. Strategy Unit, Cabinet Office, UK.
- Medar, M., Bugarszki, Z., Saia, K., Tiko, A., Sooniste, I., Hall, A., Rahu, A.** (2017). Complexities of Participating in Estonian Labour Market: Experiences of Persons with Mental Health Problems, Employers and Service Providers. *East-West Studies. Journal of Social Sciences of Tallinn University Law School*, 8, 91–105.
- Mulgan, G., Albury, D.** (2003). Innovation in the Public Sector. Strategy Unit, London, UK.
- Oertzen, A.S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S.A., Mager, B.** (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes, *Journal of Service Management*, 29 (4), 641–679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>.
- Potts, J.** (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, 34–43.
- Taylor, N., Clarke, L.** (2018). Everybody’s Hacking: Participation and the Mainstreaming of Hackathon. Conference paper. CHI 2018, April 21–26, 2018, Montréal, QC.

- Tulva, T., Medar, M., Leppik, L., Bugarszki, Z., Wu, J., Kriisk, K., Saia, K., Tabur, H.** (2015). Kogukonnapõhine toetus üksi elavate eakate toimetuleku tagamiseks ja institutsionaalse hoolduse ennetamiseks. Uuringu lõppraport.
- Uus, M., Tatar, M., Vinni, R.** (2014) Avalike teenuste delegerimine vabäihendustele 2014. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/12/teenuste-delegerimine.pdf.
- Vargo, S. L., Lusch R. F.** (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing* 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L., Maglio P. P., Akaka M. A.** (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26, 145–152.
- Vega-Vazquez, M., Ángeles Revilla-Camacho, M., Cossío-Silva, J., F.** (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision* 51(10). DOI: 10.1108/MD-04-2013-0227
- Voorberg, W., Bekkers, V., Tummers, L.** (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tõnurist, P., Tummers, L.** (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, 36 (2), 178–194. <http://dx.doi.org/10.1080/14494035.2017.1323711>
- Wilken, J. P., Bugarszki, Z., Hanga, K., Narusson, D., Saia, K., Medar, M.** (2017). Community orientation of services for persons with a psychiatric disability Comparison between Estonia, Hungary and the Netherlands. *European Journal of Social Work*, 1–12. dx.doi.org/10.1080/13691457.2017.1289896