

Fatima Nowrozi

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN HYÖDYT JA HAASTEET KUNTASEKTORILLA

Case: Katujen kunnossapitopalvelut

Kandidaatintyö
Tietojohtaminen
Tarkastaja: Ilona Ilvonen
Elokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Fatima Nowrozi: Asiakslähtöisyyden hyödyt ja haasteet kuntasektorilla
kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tietojohdaminen
Elokuu 2022

Nykyään kunnat pyrkivät asiakslähtöiseen toimintaan, jolla tarkoitetaan kuntalaisten ottamista mukaan päätöksentekoon palvelujen kehittämiseksi ja sujuvoittamiseksi. Asiakslähtöisyys tarkoittaa myös kuntalaisten tasavertaista kohtelua ja heidän tarpeidensa huomioonottamista.

Tämä kirjallisuuskatsaus perustuu Heinolan kaupungin ehdottamaan tutkimusaiheeseen, jossa tarkastellaan asiakslähtöisyyden hyötyjä ja haasteita kuntasektorilla käyttäen esimerkkinä Heinolan kaupunkia. Tutkimusta varten asetettiin tutkimuskysymyksiä, joiden avulla selvitettiin, ketkä ovat kuntasektorin asiakkaita ja kuinka asiakslähtöisyyden toteuttamista voidaan seurata. Työssä vertaillaan yksityisen sektorin ja kunnallisen toiminnan asiakslähtöisyyden eroavaisuuksia ja perehdytään esimerkinomaisesti siihen, miten asiakslähtöisyys toteutuu katujen kunnossapidossa.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkimusaineistona toimivat aiemmat raportoidut tutkimukset ja selvitykset. Lisäksi käytettävissä oli Heinolan kaupungilta saatu verkkokansio, joka koostuu sekä yleisistä että Heinolan kaupunkia koskevista selvityksistä ja tutkimuksista.

Asiakkuuksien määrittäminen tulisi nähdä laajasti – asiakkaita ovat myös yritykset ja yhteisöt, joiden näkemyksiin ja osallistamiseen palveluiden kehittämisessä tulee kiinnittää myös huomiota. Ihmisten inhimilliset tarpeet ja yritysten ja yhteisöjen tarpeet voivat olla samansuuntaisia mutta myös erota toisistaan. Kunnan palvelujen asiakkuus perustuu laissa säädettyjen kunnallisten tehtävien toteuttamiseen. Kunnat asiakkaita ovat kunnan asukkaat, yksityiset henkilöt, yritykset ja kunnan alueella toimivat yritykset ja yhdistykset. Joissain tapauksissa kunnan asiakkuus voi syntyä vastoin ihmisen omaa tahtoa. Yksityisen sektorin toimintamallit ja yksityisen sektorin asiakkuus ovat rakenteeltaan ja päämääriltään erilaisia, eikä niiden rinnastaminen julkisen sektorin asiakkuuksiin ole suoraan mahdollista. Molemmilla sektoreilla asiakslähtöisyyttä voidaan seurata ja mitata mm. asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla.

Avainsanat: Julkinen sektori, Heinola, julkishallintomallit, osallisuus, asiakslähtöisyys, katujen kunnossapito

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja sen tavoitteet	1
1.2 Tutkimuksen rajaus ja sen perustelu	2
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	3
2.1 Tutkimusmenetelmä ja sen rajaus	3
2.2 Tutkimusaineisto	6
3. JULKINEN SEKTORI	8
3.1 Julkishallintomallit	8
3.2 Kuntasektori	9
3.3 Heinolan kaupunki asiakaslähtöisessä toiminnassa	9
4. KESKEISET KÄSITTEET	12
4.1 Osallisuus	12
4.2 Yhteiskehittäminen	12
4.3 Tuottamisvastuu vs. järjestämisvastuu	13
5. ASIAKASLÄHTÖISYYS	14
5.1 Asiakaslähtöisyys julkisessa palvelussa	14
5.2 Viranhaltija asiakaslähtöisyyden toteuttajana	16
5.3 Yksityisen sektorin toimintamallin soveltaminen julkiseen sektoriin	17
5.4 Asiakaslähtöisyyden keinot ja mittaamisen hyödyt	18
6. ASIAKASLÄHTÖISYYS KATUJEN KUNNOSSAPIDOSSA - CASE HEINOLA	21
6.1 Katujen kunnossapito	21
6.2 Katuverkoston asiakkaat	22
6.3 Kuntalaisille annettu informaatio	23
6.4 Tarpeiden ja näkemysten selvittely ja analysointi	24
6.5 Tulosten hyödyntäminen	25
7. YHTEENVETO	28
7.1 Tulosten arviointi	28
7.2 Johtopäätökset	29
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	30
LÄHTEET	31

1. JOHDANTO

Kuntasektorin merkityksen kasvun myötä kuntalaisten odotukset kuntaa ja kunnan päätöksentekijöitä kohtaan kasvavat. Tällöin tasa-arvo sekä asiakas- ja asukaslähtöisyys korostuvat ajankohtaisina ilmiöinä kunnan toiminnassa (Valtiovarainministeriö 2022). Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaslähtöisyyteen, jolla tarkoitetaan asukkaiden ja asiakkaiden huomioimista ja heidän osallistumistaan palvelujen kehittämiseen.

Kunnan toiminta muuttuu yhä enemmän avoimeksi. Sillä tarkoitetaan asukkaiden osallisuutta, kunnan vastuullisuutta sekä kunnan eri organisaatioiden ja asukkaiden keskinäistä luottamusta. Asukkaiden osallisuus kunnan päätöksenteossa mahdollistaa palvelujen paremman kehittämisen ja jopa uuden liiketoiminnan synnyttämisen. (Sutinen 2017)

Asukkaiden osallistaminen kunnan toimintaan on tärkeää, jotta ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. On tärkeää valita oikeanlainen osallistumistapa. Sen tulee olla helppo ottaa käyttöön ja sellainen, että kuntalaisten yhdenvertaisuus säilyy. Avoimuus ja helposti ymmärrettävän kielen käyttö on olennainen osa osallistumisen kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2020) Kunnan ja asukkaiden väliseen yhteistyöhön liittyy myös monia haasteita.

1.1 Tutkimuksen aihe ja sen tavoitteet

Tutkimusongelma perustuu tämän työn tilaajaorganisaation eli Heinolan kaupungin ehdottamaan tutkimusaiheeseen: ”Asiakaslähtöisyyden hyödyt ja haitat julkisella sektorilla”. Tässä tutkimuksessa kuntasektori (Heinolan kaupungin kautta) edustaa julkista sektoria. Ensisijainen tutkimuskysymys on, kuinka asiakkaat ja kunta hyötyvät asiakaslähtöisistä toimintatavoista palveluissa ja mitä haasteita asiakaslähtöisyydessä on palvelun tuottajalle ja asiakkaalle. Tämä edellyttää, että selvitetään, kuinka asiakaslähtöisyys on toteutettu Heinolan kaupungin palveluissa ja kuinka sen hyötyjä ja haittoja mitataan ja arvioidaan.

Heinolan kaupungin palveluista selvitetään kaupungin toivomuksesta erityisesti asiakaslähtöisyyden toteutumista katujen kunnossapidossa. Tavoitteena on löytää

tutkimuskysymysten avulla Heinolan kaupunkia hyödyttävää tietoa asiakaslähtöisyydestä ja sen soveltamisesta palveluissa.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja sen perustelu

Julkinen sektori on laajempi käsite kuin kunnallinen toiminta. Tässä tutkielmassa rajaudutaan kuntakenttään ja keskitytään ainoastaan asiakaslähtöiseen toimintatapaan kuntasektorilla. Kuntakenttää edustaa tutkimuksessa Heinolan kaupunki ja sen palveluista rajaudutaan katujen kunnossapitoon.

Haasteellista on julkisen sektorin asiakkuuden määrittelemine. Kunnan palvelut ovat moninaisia ja asiakkaat vaihtelevat palveluittain. Asiakkaat, asiakasryhmät ja näiden roolit ja asema ovat erilaisia eri palveluissa. Tässä tutkimuksessa on siksi jouduttu rajautumaan yhteen kunnalliseen palveluun. Tapausesimerkkinä toimii Heinolan palveluista katujen kunnossapito, jonka asiakkaat ja asiakasroolit ovat tutkimuksessa määritetty.

Tutkimusta tarkennetaan ja rajataan asettamalla tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymysten avulla vastataan tutkimuksen otsikkoon, mitkä ovat asiakaslähtöisyyden hyödyt ja haasteet kuntasektorilla.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. Mitkä/ketkä ovat kunnan asiakkaita?
2. Voiko yksityisen sektorin asiakaslähtöisyyden toimintamallia soveltaa kuntasektoriin?
3. Miten asiakaslähtöisyyden toteuttamista seurataan ja mitataan?
4. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee Heinolan katujen kunnossapidossa?

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmenetelmä ja sen rajaus

Tämä kandidaattityö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, ja siinä käytetään Finkin (2014) seitsemän kohdan mallia. Finkin menetelmässä tunnistetaan, arvioidaan sekä tiivistetään valmiina olevia ja julkaistuja tutkimusaineistoja (Salminen 2011, s. 5).

Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tutkimuskysymykset, jotka löytyvät kohdasta 1.2. Tämän jälkeen valitaan kirjallisuudeksi Heinolan kaupungin verkkokansioista löytyvät aineistot ja tietokantoina toimivat Andor ja Finna-hakukoneet. Kolmannessa vaiheessa valitaan hakutermit, jotka syötetään hakukoneisiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin hakulauseina:

(asiakaslähtöisyys AND julkinen sektori)

(asiakasläh* AND julk* AND palvelu*)

("julkinen sektori" OR "julkisen sektor*" OR "julkiset palvelut") AND (asiakaslähtöis*)

Taulukko 1. *Hakulausekkeet ja rajaamattomien tulosten määrä tietokannoissa.*

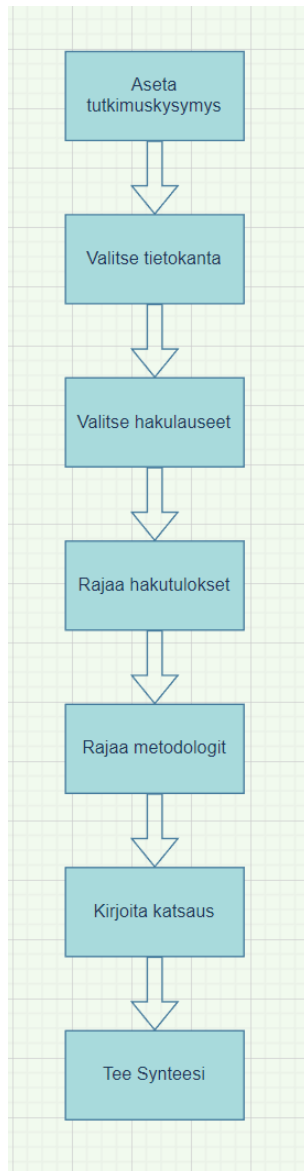
Tietokanta	Andor	Finna
Hakulauseke	asiakaslähtöisyys AND julkinen sektori	asiakaslähtöisyys AND julkinen sektori
Tulosten määrä	10	269
Hakulauseke	(asiakasläh* AND julk* AND palvelu*)	(asiakasläh* AND julk* AND palvelu*)
Tulosten määrä	265	1487
Hakulauseke	("julkinen sektori" OR "julkisen sektor*" OR "julkiset palvelut") AND (asiakaslähtöis*)	("julkinen sektori" OR "julkisen sektor*" OR "julkiset palvelut") AND (asiakaslähtöis*)
Tulosten määrä	39	439

Neljännessä vaiheessa saatuja hakutuloksia rajataan esimerkiksi kielen ja julkaisuvuoden mukaan, jotta jäljellä jäävä materiaali voisi vastata tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa hakutulokset on rajattu niin, että se olisi suomen kielinen aineisto, saatavilla verkossa ja julkaisuvuosi 1999-2022 välillä.

Taulukko 2. *Hakulausekkeet ja rajattujen tulosten määrä tietokannoissa*

Tietokanta	Andor	Finna
Hakulauseke	asiakaslähtöisyys AND julkinen sektori	asiakaslähtöisyys AND julkinen sektori
Tulosten määrä	4	169
Hakulauseke	(asiakasläh* AND julk* AND palvelu*)	(asiakasläh* AND julk* AND palvelu*)
Tulosten määrä	178	769
Hakulauseke	("julkinen sektori" OR "julkisen sektor*" OR "julkiset palvelut") AND (asiakaslähtöis*)	("julkinen sektori" OR "julkisen sektor*" OR "julkiset palvelut") AND (asiakaslähtöis*)
Tulosten määrä	18	166

Viidennessä vaiheessa rajatuista artikkeleista valitaan niitä artikkeleita, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Kuudennessa vaiheessa kirjoitetaan katsaus ja viimeinen eli seitsemäs vaihe on synteetin tekeminen tuloksista, jossa yhdistetään aineistot ja artikkelit yhteen ja muodostetaan yhteinen johtopäätös. Alla olevassa kuvassa 1 on esitetty Finkin (2005, s. 3–5) kirjallisuuskatsausta selventävää mallia.



Kuva 1: Finkin seitsemän kohdan malli (mukaillen lähteestä Salminen 2011, s. 11)

Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu paljon julkishallinnossa erilaisista näkökulmista, esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvvelujen näkökulmasta. Myös asiakkuuksien johtamista ja sen työkaluja on tutkittu (esim asiakasdatalähtöinen johtaminen). Aiemmin on tutkittu asiakasnäkökulmia palvelujen tuottavuuden mittaamisessa ja palveluiden kehittämisessä sekä asiakkaiden tuomaa lisäarvoa erilaisissa palveluissa. Heinolan kaupunki on tehnyt tutkimuksen (2021) siitä, miten kaupunki voisi kehittää asiakaspalveluansa asiakaslähtöisesti.

2.2 Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa on käytetty laajasti kirjallista tutkimusmateriaalia, josta analysoidaan ja tuotetaan tutkimuksen kannalta relevanttia ja johdonmukaista tietoa. Tutkielmassa analysoidaan tutkimuskysymyksiä nimenomaan Heinolan kaupungin katujen kunnossapitopalveluiden ja sen asiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimusaineistona toimivat aiemmat raportoidut tutkimukset ja selvitykset. Lisäksi käytetään Heinolan kaupungin antaman luvan perusteella kaupungin verkkokansiossa olevia kirjallisia aineistoja, jotka liittyvät palvelujen arvonmuodostukseen, asiakaslähtöisyyteen ja palveluihin. Aineisto sisältää paljon asiakaslähtöisyyteen liittyvää materiaalia, kuten tutkimuksia ja selvityksiä asiakaslähtöisyydestä sekä siihen liittyviä kehittämissuunnitelmia. Taulukossa 3 esitellään keskeiset aineistot, joilla on olennainen merkitys tämän työn kannalta.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsaukseen joitakin löydettyjen tutkimusartikkeleita:

Tekijä(t)	Julkaisuaika	Aineistotyyppi	Teoksen nimi	Sisältö	Hakukone/Kansio
Hennala, L.	2011	Väitöskirjatutkimus	Kuulla vai kuunnella - käyttäjää osallistavan palveluinnonin Lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla	Käsittelee käyttäjien osallistamisen konkreettisesti palvelujen ja tuotteiden kehittämissprosessiin kuntasektorilla.	Finna
Sutinen, P.	2017	Käsikirja	Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja	Käydään läpi tiedon tuottamista ja jalostusprosessia sekä tiedon hyödyntämisen tapoja	Verkkokansio
Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönngqvist A., Pekkola, S., Sillanpää, V., Ukko, J.	2013	Opas	Arvoa palvelutuotannon mittareista	Keskitytään mittaamiseen johtamisen välineenä, josta hyötyy mm. johto, henkilöstö sekä asiakkaat. Antaa ratkaisuja arvon johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen.	Andor
Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J., Martinsuo, M.	2015	Raportti	Palvelujen tuotteistamisen käsikirja	Käsittelee osallistavaa tuotteistamista, joka täydentää aikaisempia tuotteistamisen malleja eli annetaan ohjeita, miten voi luoda palvelusta elävä ja toimiva kokonaisuus sekä palvelun tuottajille että asiakkaille.	Verkkokansio

3. JULKINEN SEKTORI

Julkinen sektori tarkoittaa yhteiskunnallista järjestelmää ja kansantalouden osaa, joka on valtion ja kuntien omistuksessa (Tieteen termipankki 2022). Julkisia palveluita tuottavat kunta, aluehallinto (1.1.2023 alkaen) ja valtio. Niiden rahoitus perustuu kansalaisten ja yritysten maksamiin veroihin ja käyttömaksuihin. Asiakslähtöisyyden tutkiminen julkisella sektorilla on tärkeää, koska Suomessa julkisen sektorin osuus palveluiden tuottajana on yksi EU-maiden suurimpia (Taimio 2015, s.18).

Julkinen sektori on keskeinen osa toimivaa demokratiaa ja hyvinvointiyhteiskuntaa. Vuonna 2020 julkistetun toimintalinjausstrategian mukaan julkishallinnon tulee järjestää palvelut ihmislähtöisesti rohkaisten ihmisiä osallistumaan päätöksentekoon. Ihmislähtöisellä palvelulla tarkoitetaan ennakoivia ja tehokkaita palveluja, joissa huomioidaan erilaisten asiakkaiden tarpeet. ”Vastaamme siitä, että julkiset palvelut ja etuudet ovat asiakkaalle helposti saavutettavia, ymmärrettäviä, keskenään yhteen toimivia, turvallisia ja toimintavarmoja”. (Valtiovarainministeriö 2020, s.8)

3.1 Julkishallintomallit

Kunta ja valtio ovat osa julkishallintoa, jolla on erilaisia toimintamalleja. Tässä työssä keskitytään asiakslähtöisyyteen liittyviin julkishallintomalleihin.

New Public Management eli NPM-toimintamallissa julkiseen toimintaan osallistujia pidetään asiakkaina. Keskeiset arvot NPM-toimintamallissa ovat tehokkuus ja tuottavuus parantaen palvelujen laatua ja asiakastyytyvääisyyttä. Uudessa julkisjohtamisessa yritetään soveltaa julkiselle sektorille yksityisen sektorin johtamismallia, jossa tavoitellaan voittoa, kannattavuutta ja asiakslähtöisyyttä. (Lähdesmäki 2003; Haveri ja Rönkkö 2007; Kaljunen 2011) Tähän toimintamalliin liittyy kuitenkin ongelmia, jota käsitellään luvussa 4.4.

New Public Service eli NPS-toimintamalli on vaihtoehtoinen toimintamalli NPM-malliin. NPS-toimintamallissa hallinnolla on kansalaisten luottamus ja heidät otetaan huomioon päätöksenteossa eli palveluita tuotetaan ja kehitetään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa kuten palveluiden käyttäjien kanssa. Tässä toimintamallissa yritetään tunnistaa sidosryhmien kanssa yhteiset arvot yrittäen saavuttaa yhteisymmärrys. (Kalliomäki et al. 2021, s.43)

Edellä mainituissa johtamismalleissa huomioidaan asiakas- ja käyttäjänäkökulmia keskeisellä tavalla, mikä nähdään positiivisena ilmiönä. Näissä johtamismalleissa

kansalaiset huomioidaan myös päätöksenteossa, mikä johtaa palvelujen kehittämiseen ja asiakastytyvyyteen.

3.2 Kuntasektori

Kuntia voidaan pitää itsenäisinä talousyksikköinä, joilla on perustuslain (1999/731, 121 §) mukainen asukkaiden itsehallinto ja verotusoikeus sekä lain edellyttämä palveluiden järjestämistä vastuu. Kunta on tärkeä osa julkishallintoa ja sen rooli on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Kunnan tehtävänä on tuottaa lakisääteiset perus- ja lähipalvelut kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Ensi vuoden alusta alkaen kun sosiaali- ja terveystalvet ovat siirtyneet uusien hyvinvointialueiden järjestämistä ja rahoitusvastuulle, kunnan suurin tehtäväkenttä on sivistystoimi, johon kuuluu varhaiskasvatus, perusopetus, kulttuuri-, kirjasto-, liikunta- ja nuorisopalvelut. Näiden lisäksi kunta huolehtii infrastruktuurista esimerkiksi vesi- ja jätehuollosta, kaavoituksesta, viheralueista sekä katujen kunnossapidosta. Kunta voi myös ottaa muita tehtäviä (esim. joukkoliikenne) parantaakseen asukkaidensa palveluita ja elinympäristöä. (Kalliomäki et al. 2021, s. 68) Järjestäessään palveluita kunnan on varmistettava palveluiden saatavuudesta, yhdenvertaisuudesta sekä asukkaiden perusoikeuksista. (Valtiovarainministeriö 2022)

Kuntalain (1995/365) 27 §:n mukaan kunnan tehtävänä on huolehtia kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista kuten asukkaiden mielipiteiden tiedustelemisesta ja äänestämistä. Äänestämistä avulla kuntalaisella on vapaus ilmaista näkemyksensä asioista.

Kuntalaisilla on erilaisia rooleja suhteessa kuntaan kuten toiminnan valvojina, kunnan rahoittajina sekä palvelujen käyttäjinä. Kuntalaiset voivat myös esittää vaatimuksia palveluiden sisällöstä ja laadusta sekä kehittämisestä. (Rönkkö 2007, s.18–19)

3.3 Heinolan kaupunki asiakaslähtöisessä toiminnassa

Heinola sijaitsee Päijät-Hämeen maakunnassa. Heinolassa asuu 18 344 asukasta (Tilastokeskus 2021) ja sen pinta-ala on 839,28 km^2 (Maanmittauslaitos 2022). Heinolan tuloveroprosentti vuonna 2022 on 20,50 prosenttia (Verohallinto 2021).

Maaliskuussa vuonna 2022 Heinolan kaupunki toteutti ”osallistuva budjetointi” -prosessin, jossa asukkaat otettiin mukaan päätöksentekoon siitä, miten kunnan julkisia varoja käytetään. Osallistumismahdollisuus toteutettiin äänestämällä, jossa äänestyksen kohteena oli 10 erilaista kehittämisideaa. Ääniä annettiin yhteensä 1395. Ajatuksena oli suora ja osallistuva demokratia, jossa asukkaille annetaan osallistumis- ja

vaikuttamismahdollisuus ja samalla hyödynnetään asukkaiden osaamista ja asiantuntemusta Heinolan kaupungin kehittämisessä. Yhteiskehittämistä asukkaiden kanssa jatketaan tällä tavalla Heinolassa myös vuosina 2023 ja 2024. (Heinolan kaupunki 2022)

Nokkonen 2021 on toteuttanut työn Heinolan kaupungille, jonka tavoitteena oli muotoilla ihmislähtöistä kunnallista liiketoimintaa. Tällöin Heinolan kaupungin vahvuudeksi nousi mm. ystävällinen henkilöstö, kuntalaisille tarjotut keskustelumahdollisuudet ja vahva sisäinen yhteistyö. Kehittämistä vaativiksi asioiksi nousivat kunnan verkkosivut, jotka koettiin hajanaisiksi ja tietojen löytämisen sieltä vaikeaksi. Esille nousivat myös haasteet siitä, miten kaupunkilaisten kuntaan liittyvät kysymykset ohjataan oikeille asiantuntijoille, miten palautepalvelun roolia kirkastettaisiin ja miten harvoin asioivia ja uusia asukkaita voitaisiin palvella paremmin. (Nokkonen 2021)

Alla olevaan on taulukoitu (Taulukko 4) Heinolan kaupungin järjestämiä tilaisuuksia ja palveluita, jotka tukevat asiakaslähtöistä toimintatapaa. Tiedot ovat Heinolan kaupungin kotisivulta.

Taulukko 4. *Asiakslähtöisyys Heinolan kaupungissa*

Aseman alueen yleissuunnitelma	9.2020	"Perhepuisto" aluetta kehitettiin yhdessä kuntalaisten kanssa
Terveisiä Heinolan kylistä ja kortteleista -tapahtuma/ alueidentiteetti-projekti	10.2020	Tavoitteena tutkia Heinolan kylien ja kaupunginosien ominaisuuksia ja kehityssuuntia yhdessä asukkaiden kanssa
Hyvinvointitoimiala linjoilla -verkkotapahtuma	18.03.2021	Avoin verkkotilaisuus, jossa oli mahdollisuus esittää asiantuntijoille kysymyksiä
Heinolan taidemuseon tulevaisuusaskelmat -webinaari	6.10.2021	Kaikille museon yhteiskehittämisestä kiinnostuneille asiakkaille
Kannustinjärjestelmä	11.5.2022	Tavoitteena edistää digitalisaatiota, joka tukee kunnan asiakslähtöisyyttä
Osallistuva budjetointi	23.03.2022	Asukkaat otettiin mukaan verovaroja koskevaan keskusteluun
Uusi asiakaspalvelupiste Spot	2.8.2022	Tehtävänä oli valmistella asiakslähtöinen malli asiakaspalvelun toteuttamiseksi.

Taulukosta voidaan huomata, miten Heinolan kaupunki on tukenut asiakslähtöisyyttä kahden vuoden aikana aktiivisesti. Näiden lisäksi kaupunki ilmoittaa ajankohtaisista tapahtumista aktiivisesti kotisivuillaan ja sosiaalisessa mediassa. Taulukossa mainitut tilaisuudet ja palvelut olivat ensisijaisesti suunnattuja kunnan asukkaille.

4. KESKEISET KÄSITTEET

Tutkielman merkittävimmät käsitteelliset termit ovat osallisuus, yhteiskehittäminen sekä järjestämis- ja tuottamisvastuu.

4.1 Osallisuus

Osallisuus tarkoittaa olemista, toimimista, osallistumista ja prosesseja erilaisissa suhteissa (Isola et al. 2017, s.16-19). Koivisto et al. 2018 on määritellyt osallisuuden kolmeen eri osa-alueetta, jotka ovat 1) osallisuus omassa elämässä, 2) osallisuus vaikuttamisen prosesseissa ja 3) osallisuus paikallisesta hyvästä.

Osallisuus omassa elämässä: edistetään ihmisten osallisuutta yksilöllisesti kuten tarjotaan erilaisia tilaisuuksia merkitykselliseen tekemiseen ja lisätään toimintaympäristön ymmärrettävyyttä.

Osallisuus vaikuttamisen prosessissa: luodaan fyysisiä tai virtuaalisia tiloja, joissa asukkaat voivat vaikuttaa erilaisissa prosesseissa. Tällainen tila voisi olla esimerkiksi keskustelutilaisuus, jossa kerätään mielipiteitä ja kehittämis ehdotuksia.

Osallisuus paikallisesta hyvästä: luodaan paikallisella tasolla yhteisen merkityksen ja yhteisöllisyyden. Toiminnassa luodaan asemasta riippumatta yhdenvertaisuutta ja arvolle ei anneta rahallista arvoa. Paikallinen osallisuus voi tarkoittaa sitä, että paikallisesti luodaan tilanteita ja toimintaa, jossa asukkaalle annetaan tilaisuus näyttää osaamistaan ja panostaan yhteiseen hyvään. (Koivisto et al. 2018, s.4)

4.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen menetelmiä voivat olla jaettu asiantuntijuus, hankekehittäjä, asiakas- ja kansalaisraadit, sosiaalinen media, vertaisryhmät, kehittäjäasiakkuus ja fokusryhmä. Jos päätetään ainoastaan toiminnan sisällöistä osallistujien kanssa, niin siitä ei synny vielä yhteiskehittämistä, vaan se syntyy, kun osallistujat saavat osallistua koko toiminnan ajan eli suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin. (Isola et al. 2017, s. 33)

Yhteiskehittämisen prosessi etenee vaiheittain, johon kuuluu ensin tutustuminen ja ihmettely, jonka jälkeen rakentuu luottamus ja lopuksi tulosten muotoileminen. Yhteiskehittämisen toiminnasta on tiedotettava niin, että jokainen joka haluaa voi osallistua siihen. Yksi olennainen osa yhteiskehittämisessä on päättäjien osallistuminen toimintaan, sillä ilman johtoa ei synny mitään muutoksia. Yhteiskehittämisessä on kyse

asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksesta ja tasaveroisesta kumppanuudesta. (Isola et al. 2017, s.32)

4.3 Tuottamisvastuu vs. järjestämisvastuu

Kuntalain (2015/410) 8 §:n 1 momentin mukaan kunnalla on järjestämisvastuu lakisääteisissä tehtävissä, mutta ei tuottamisvastuuta. Kunta voi tuottaa sille laissa säädettyt tehtävät itse tai sopia tuottamisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Kunta voi hankkia järjestämisvastuulleen kuuluvat palvelut myös sopimukseen perustuen muulta palvelujen tuottajalta kuten yksityisiltä yrityksiltä tai kolmannelta sektorilta.

Vaikka lakisääteisen palvelun tuottaisi jokin muu taho niin viime kädessä itse kunta on vastuussa esimerkiksi palvelun saatavuudesta tai yhdenvertaisuuden toteutumisesta omille kuntalaisilleen.

5. ASIAKASLÄHTÖISYYS

5.1 Asiakaslähtöisyys julkisessa palvelussa

Setälän (2013) mukaan demokratian perusajatuksena on se, että jokaisella kansalaisella tulisi olla mahdollisuus osallistua päätöksenteon sisällön muotoutumiseen (Setälä 2013). Valtuuston on huomioitava kunnan asukkaiden osallistuminen kunnan toiminnassa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kunnan on tiedotettava järjestämistään palveluista, taloudesta, niitä koskevista suunnitelmista ja kerrottava, millä tavoin kuntalaiset voivat osallistua niihin (Kuntalaki 410/2015).

Niiranen (2002, s.67–69) jakaa kuntalaisten asiakkuuden kolmeen ulottuvuuteen, jossa kuntalainen nähdään : 1) kohdeasiakkaana, 2) käyttäjänä ja kuluttajana sekä 3) palveluasiakkaana. Kohdeasiakkuudella tarkoitetaan annettujen ohjeiden noudattamista ja tavoitteisiin sitoutumista. Käyttäjä- ja kuluttajaulottuvuudessa korostuu valinnan mahdollisuus eri vaihtoehtojen välillä. Palveluasiakkuudessa asiakkaalla on aktiivinen rooli, jossa asiakkaalla on oikeus tietää, mitä kuntayhteisö tekee, suunnittelee ja miten verovarot käytetään.

Kuntalaisten osallistuminen päätöksentekoon mahdollistaa kokemuksen kuulua kuntayhteisöön, vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin sekä rakentaa kuntaidentiteettiä. Kuntalaisten osallistuminen päätöksentekoon parantaa kunnan kykyä uudistaa palveluja nopeammin sekä kykyä reagoida asukkaidensa tarpeisiin paremmin. Tällöin kunnassa vähenee päätöksistä tehdyt valitukset sekä kuntalaisten luottamus hallintoon kasvaa. (Michels & de Graaf 2010, s.482)

Yhteiskehittämisessä luodaan uusia palveluita ja niitä parannetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, sillä käyttäjät itse tietävät tuotteiden ja palveluiden toimivuudesta paremmin kuin kukaan muu. Yhteiskehittämisen avulla tuetaan osallisuutta, kehitetään yhteisöllisyyttä sekä mahdollistetaan kuulluksi tuleminen (Niiranen 2011, s.220). Yhteiskehittäminen alkaa palvelun ideoinnista jatkuen toimeenpanoon ja arviointiin asti. Palvelut suunnitellaan kuntalaisia varten, joten asiakaslähtöisyys on keskeinen osa palvelun suunnittelussa. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää strategisia valintoja, pitkäjänteistä työtä ja johdon aktiivista tukea (Houhala 2020a, s.6)

Nykyään kuntalaiset nähdään aktiivisina toimijoina, jotka ovat oman elämänsä parhaita asiantuntijoita. Voidaan todeta, että yhteiskehittämisen avulla edistetään kuntalaisten hyvinvointia parempaan suuntaan, sillä palvelu on suunniteltu juuri heidän tarpeitaan

täyttävällä tavalla. Asiakslähtöisyys tukee yhteiskunnan intressien saavuttamista ja kasvattaa asiakasarvoa (Houhala 2020a, s. 13)

Asiakkaat eli tässä tapauksessa palvelujen käyttäjät on osallistettava konkreettisesti palvelujen ja tuotteiden kehittämisprosesseihin. Larjovuori et al. (2012) on määritellyt tapoja, jolloin kuntalaisia voidaan ottaa mukaan osaksi palvelun suunnittelua ja päätöksentekoon. Kehä (Kuva 2) alkaa palvelun suunnittelusta, jossa hahmotetaan palvelutarpeita sekä toimintaympäristöä. Kuntalaisia voidaan kuulla kyselyiden ja keskustelutilaisuuksien avulla. Toisessa vaiheessa eli palvelun tuotannossa pohditaan asiakkaan polkua palvelun läpi, jolloin asiakkailta voi pyytää mielipiteitä erilaisin keinoin kuten työpajoin. Kehän kolmannessa vaiheessa on vuorossa palveluiden systemaattinen arviointi, jossa seurataan kehittämistarpeita. Menetelmänä voidaan käyttää asiakaspalautteita ja tyytyväisyyskyselyitä. (Larjovuori et al. 2012, s. 18)



Kuva 2: Asiakkaiden osallistumisen kehä (Larjovuori et al. 2012, s.18)

Tämä kehä synnyttää myönteisen vaikutuksen: vanhat palvelut tehostuvat sekä syntyy uusia ja parannettuja palveluita, joiden seurauksena palvelujen vaikuttavuus voi lisääntyä. Tämä lisää luottamusta julkishallintoon ja motivoi ihmisiä toimimaan entistä aktiivisemmin (Lovio ja Kivisaari 2010, s. 30). Vaikka asiakaslähtöiset toimintamallit ovat kehittyneet ja tiedetään, että niistä on hyötyä, niin niiden käyttöönotto ei ole vielä edennyt. (Houhala 2020a, s.49)

CoSIE (Co-creation of Service Innovation in Europe) - hankkeessa kehitetään julkisen sektorin palvelujen yhteiskehittämisen menetelmää eri maissa eri kohderyhmissä ja eri menetelmin. Hankkeen tavoitteena on nopeuttaa asiakaslähtöisten

palveluinnovaatioiden kehittämistä ja halutaan, että julkisten palvelujen käyttäjät otetaan voimakkaammin palvelujen uudistamistyöhön. (Kuntaliitto 2018)

5.2 Viranhaltija asiakaslähtöisyyden toteuttajana

Julkishallinnossa työskentelevät viranhaltijat, jotka käyttävät julkista valtaa, ovat merkittävässä asemassa hallinnon toiminnassa. Virkavastuun avulla voidaan lisätä kuntalaisten luottamusta julkishallinnon toimintaan. (Kalliomäki et al. 2021, s. 51) Viranhaltijat, asiantuntijat ja päätöksentekijät päättävät omassa roolissaan sen, missä muodossa palvelu toteutuu ja miten kunnan resurssit ja prosessit tukevat palvelun toteuttamista. Heillä on myös tietoa palvelusta ja asiakkaista ja viime kädessä he ovat niitä, jotka tuottavat palvelua asiakkaille, jonka takia viranhaltijan on hyvä osallistua myös päätöksentekoon. (Tuominen et al. 2015, s.20)

Steen et al. (2018) mukaan yhteiskehittämisessä on myös haasteita, jotka liittyvät viranhaltijoihin; kun kuntalaisten roolia kasvatetaan tarkoituksella, se voi tarkoittaa samalla julkishallinnon lainmukaisen vastuun vähentämistä yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Toisena haasteena voidaan pitää sitä, että julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin organisaatioiden vastuu ja roolit voivat mennä sekaisin ja näin ollen myös ongelmatilanteiden selvittäminen voi olla vaikeaa. Kolmas haaste on kustannusten nousu ja neljäs on demokratian heikentyminen, sillä osallistumisaktiivisuus kuntalaisten välillä ei jakaudu tasavertaisesti. Viidentenä yhteiskehittämisen haasteena voidaan pitää epätasaisesti jakautunutta valta-asemaa, sillä viranhaltijat, joilla on aikaisempaa kokemusta ja asiantuntemusta tulevat enemmän nähdäksi päätöksenteossa kuin viranhaltijat, joille yhteiskehittäminen on uusi ilmiö. (Steen et al. 2018, s. 284–293)

Viranhaltijoilla ja kunnan työntekijöillä on tärkeä rooli asiakaslähtöisessä toiminnassa, koska asiakkaat eivät pysty aina yksin määrittelemään tarpeitaan palvelujen kehittämisessä ja tarvitsevat siihen apua. Hallinnon tehtävänä on huolehtia kuntalaisten osallistumisesta erilaisissa toiminnoissa.

Hennala (2011) on tehnyt tutkimuksen, joka kohdistuu viranomaisvetoisten hyvinvointipalvelujen uudistamisprosessien varhaiseen vaiheeseen. Tutkimuksessa tutkimusympäristö on kuntasektori. Tutkimuksessa nostetaan esiin viranomaiskommentti: *”Kuunnellaan asiakkaiden mielipiteitä palvelujen kehittämisestä, mutta julkinen sektori ei ole automaatti, joka toteuttaa kaikki toiveet.”* (Hennala 2011, s.99)

Hennalan (2011) tutkimuksen mukaan viranomaiset eivät halunneet sitoutua kuntalaisten osallistumiseen palvelujen kehittämisessä, heillä oli jopa pelko vallan menettämisestä kuntalaisille, jos kuntalaisten mielipiteille annetaan vahvempi status. Viranomaisten pelkona oli myös, että jos palvelujen käyttäjille annetaan konkreettinen mahdollisuus osallistua palvelujen uudistamiseen, se tarkoittaa, että hankkeen toteuttaja sitoutuisi periaatteessa myös toteuttamaan osallistujan ilmaisemat toiveet tai tarpeet. Syy tähän asiakkaiden osallistumisen väheksyntään oli, että palvelujen käyttäjien arvioitiin olevan tietämättömiä palvelujen tuottamiseen liittyvistä tekijöistä ja myös omista tarpeistaan sekä huoli kuntalaisten tai palvelun käyttäjien epätasa-arvoisesta kohtelusta. Kuntalaisten osallistumiselle voitiin antaa mahdollisuus esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyiden avulla, mutta osallistumisella ei saisi olla saneleva vaikutus. (Hennala 2011, s.99–100)

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi on hyvä huomata, ettei kunnallisissa viranomais- ja valvontapalveluissa voida aina niitä ohjaavien lakien ja niiden tulkinnan tai linjausten takia tyydyttää asiakastarpeita. Tällöin asiakaskokemus muodostuu asiakaskohtaamisen, annettujen palveluiden perustelemisen ja asiakkaiden yhdenvertaisuuden perusteella.

5.3 Yksityisen sektorin toimintamallin soveltaminen julkiseen sektoriin

Jos julkisen sektorin organisaatioihin sovelletaan yksityisensektorin organisaatiomalleja, kuntalaiset nähdään asiakkaina. Kun asiakkaiden tarpeita tunnistetaan, niin heitä voidaan myös ymmärtää paremmin (Houhala 2020a, s.18).

Yksityisen ja julkisen sektorin palvelut ja roolit ovat erilaisia. Yritysten menestys edellyttää markkinaehtoisesti kasvavaa asiakastytyväisyyttä sekä palvelujen suosittelua ja asiakasuskollisuutta. Julkisen sektorin viranomaispalvelu sitä vastoin tarkastelee asiakkaan toimintaedellytyksiä, olosuhteita ja toiminnan hyväksyttävyyttä ilman, että muodostuu riippuvuussuhde asiakkaaseen. (Houhala & Lyytinen 2022, s.3)

Ero niiden välillä on se, että yritykset arvioivat asiakasryhmänsä strategisen ja rahallisen arvon perusteella, kun taas julkinen sektori tarkastelee asiakkaitaan taloudellisten menetysten ja riskien perusteella (Houhala 2020a, s. 18). Julkisella sektorilla asiakkaat eivät hanki palveluja omatoimisesti vaan palvelut on tehty asiakkaita eli kuntalaisia varten viranomaisten toimesta. Asiakkaat voivat olla sekä yrityksiä että yksityisiä henkilöitä. Toiminnassa korostetaan tulosvastuuta sekä kustannustietoisuutta. Asukkaalla/asiakkaalla on oikeus saada vastiketta maksamilleen verorahoille. Julkisella sektorilla tuottava lisäarvo on se, mistä kuntalaiset ovat valmiita maksamaan veroina

(Nummela & Ryynänen 1996, s.135). Yritykset pyrkivät asiakaslähtöisyydellä hankkimaan uusia asiakkaita sekä sitomaan vanhoja asiakkaita käyttämään yrityksen palveluja, jotta yrityksen tuloksellisuus ja tuottavuus lisääntyisi (Houhala 2020a, s.13)

Julkisen sektorin on otettava huomioon kaikkien kuntalaisten tarpeet, kun taas yksityiset toimijat voivat vapaasti valita asiakkaansa ja yritykset saavat korvauksen kaikista toteuttamistaan toimenpiteistä. Koska perustuslaki tarjoaa kaikille kansalaisille yhtäläiset perusoikeudet, julkisen sektorin on arvioitava palvelutarpeet, niiden kohdistuminen ja rahoitus pitkällä aikavälillä kaikille palveluja tarvitseville kunnan asukkaille ilman mahdollisuutta ennakkokarsinnan mahdollisuuksia. Kunnan asukas tarvitsee palvelun, joka on helposti, nopeasti ja asiantuntevasti sekä edullisesti saatavilla. (Houhala 2020a, s.19)

Yritykset tavoittelevat pitkäaikaista asiakassuhdetta eli haluavat, että asiakas on tyytyväinen palvelukokemukseensa ja toivovat, että asiakas tulisi myös tulevaisuudessa käyttämään yrityksen palveluita. Esimerkiksi kunnan sosiaalipalvelu ei tavoittele kaikkien asiakkaiden sitouttamista palveluihinsa, se saattaa olla jopa merkki palvelun epäonnistumisesta. Yrityksissä asiakkaat ovat vapaaehtoisia eli he voivat yleensä valita monen yritysten palveluiden välillä ja maksaa haluamistaan palveluista. Kuntalaisuus on asumiseen perustuvaa ja ”pakollista”. Kuntalaisuuteen sisältyy velvollisuus kunnallisverojen maksamiseen, joka mahdollistaa kuntalaiselle kunnan tuottamien palvelujen saatavuuden ja käyttämisen. Yritystoiminnan ja julkisten palvelujen erona on myös asiakkuuden määrittelemisen. Yritykset pystyvät määrittelemään asiakkaansa melko tarkasti: esimerkiksi kampaajat tietävät milloin ja keiden hiuksia leikkaavat, kun taas julkisten vanhusten hoitopalveluiden osalta varsinaisten vanhusasiakkaiden lisäksi on huomioitava heidän lähipiirinsä, joka monimutkaistaa palvelukokemuksen onnistumisen arviointia. (Osborne 2018)

5.4 Asiakaslähtöisyyden keinot ja mittaamisen hyödyt

Päätöksenteon avoimuus, läpinäkyvyys sekä erilaisten näkökulmien huomioiminen ja niiden kunnioittaminen lisää luottamuksen määrää kuntaa kohtaan (Koskimies & Nieminen 2021). Olisi tärkeää, että kuntalainen voi vaikuttaa palveluihin virallisten, mutta myös epävirallisten kanavien kautta luontevalla tavalla, jotta asiakaspalautteet eivät jäisi vähäiselle huomiolle. Monipuoliset viestintäkanavat lisäävät vuorovaikutusta asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakastyytyväisyyden avulla voidaan tunnistaa asiakasryhmiä, se toimii käyttäytymisen indikaattorina sekä sen avulla tunnistetaan palveluiden yhteiskunnallinen merkitys. Erityisesti positiivisen palautteen saaminen ylläpitää

asiakslähtöisyyttä asiakkaiden ja palveluntuottajien näkökulmasta. (Houhala 2020a, s. 39–48)

NPM-toimintamallin yksi vaatimuksista on sähköisten tietokantojen ja internetin hyödyntäminen julkisella sektorilla. Sähköiset palvelut lisäävät asiakkaiden vuorovaikutusta, tuovat vastuuta ja nopeuttavat palveluja sekä parantavat asiakaskokemusta (Houhala 2020b, s.19).

Kuntien palvelut siirtyvät yhä enemmän digitaalisiksi kuten erilaiset viestintäkanavat, omapalvelut ja kuntien oma sivut. Digitalisaatiolla on merkittävä rooli mm. osallistumistyön ja viestinnän näkökulmasta. Asiakslähtöisyyttä tuetaan kuntalaisille keskustelufoorumien, tyytyväisyyskyselyjen sekä palautteiden avulla.

Digitalisaatio auttaa luomaan parempia ja luotettavampia palveluita sekä tehostamaan päätöksentekoa. Digitalisaation avulla muotoillaan uusi ja kehittynyt kuntakenttä. Kunta voi luoda keskustelua ja vuorovaikutussuhteita sosiaalisen median kautta, jotka tukevat kuntalaisten osallistumista ja yhteisöllisyyttä. (Virtanen & Stenvall 2011) Digitalisaatiosta on huomattavia hyötyjä, kun sitä osataan käyttää oikein. Sen avulla voidaan auttaa ja ohjata asiakkaita paremmin ongelmatilanteissa ja tarpeissa. (Houhala 2020a) Digitalisaatio lisää kuitenkin myös turvallisuusriskejä. Esimerkiksi kunnan työntekijällä ei ole mahdollisuutta varmistaa päätöksenteossa käytettävän tietojärjestelmän toiminnan oikeellisuutta eli hän on vastuussa asiasta, johon hän ei pysty vaikuttamaan. (Kalliomäki et al. 2021, s. 61)

Asiakaspalautetta voidaan kerätä esimerkiksi gallupeilla, barometreillä, markkinatutkimuksilla tai käytännönläheisillä kyselyillä. Asiakastyytyväisyyttä mittaavan kyselyn laatimiseen kannattaa panostaa (Valanto-Pyhältö 2020, s.13). Kysymyksiin vastaamisen on oltava helppoa. Olisi hyvä kysyä suoraan asiakkaalta, mitä asioita hän arvostaa. Tällöin voi saada yksityiskohtaista tietoa asiakkaan mielipiteistä. (Jääskeläinen et al. 2013 s.17) Kyselyissä käydään vuoropuhelua asiakkaan kanssa (Valanto-Pyhältö 2020, s.13).

Osbu eli osallistuva budjetointi-projektissa Heinolan kaupunki oli huomionnut myös ne asukkaat, joille sähköinen palvelu ei soveltunut ja tarjosi myös muita osallistumistapoja. Osallistumistapoina Osbu-prosessissa oli äänestäminen lipukkeilla kaupungin toimipisteissä, puhelimitse tapahtuva äänestäminen sekä sähköinen lomake. Ensisijaisesti Heinolan kaupunki toivoi, että käytettäisiin sähköistä lomaketta.

Heinola on toteuttanut myös vuonna 2021 puhelinhaastatteluin asukaskyselyn, jossa selvitettiin asukkaiden mielipiteitä kunnan toiminnasta ja omasta asukaskokemuksestaan (Heinolan kaupunki 2021). Kysymyksissä tiedusteltiin myös

näkemyksiä Heinolan tulevaisuudesta. Vastausten pohjalta on havaittavissa huolta väestön ikääntymisestä ja nuorten muuttamisesta muualle. Myös työllisyystilanne nähdään huolestuttavana ja se puolestaan heijastuu koko kaupungin tulevaisuuteen.

Mittaaminen auttaa konkretisoimaan strategian toteutumista, helpottaa päätöksentekoa ja motivoi henkilöstöä. Sen avulla voidaan kyseenalaistaa toimintatapoja, ennakoida kehitystä sekä oppia organisaation toiminnasta. Mittaamiselle täytyy olla motivaatio, jollaisena voi toimia esimerkiksi osaamisen kehittäminen tai toiminnan pitkäjänteisten tulosten esiin saaminen. Asiakslähtöisyydessä on yleensä kyse asiakkaan ja asiantuntijan välisestä vuorovaikutuksessa, joka on aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman mittaamiseen liittyy ongelmia kuten luotettavien työkalujen puute. (Kujansivu, ym. 2007, s.159–160)

Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla henkilö ymmärtää asian tärkeyden, jolloin asiakkaan kohtaamisesta tulee henkilökohtaisempia (Kreapal 2017, s.15). Organisaation, joka toimii asiakslähtöisesti on ymmärrettävä, että palvelun tulee olla läpinäkyvää ja vastata asiakastarpeisiin sekä ohjata asiakasta koko palvelutarpeen ajan. Jotta asiakastarpeet tulisivat esille, tarvitaan asiakasymmärrystä ja toimintaympäristöanalyysiä. (Huohala & Lyytinen 2022, s.4–5)

Asiakas määrittää, miten palvelu vastaa hänen tarpeeseensa. Asiakslähtöisyyttä kuvavaa mittaria tarvitaan asiakkaiden käyttäytymisen ennakoimiseen ja palvelun luoman asiakasarvon osoittamiseen. (Jääskeläinen et al. 2013, s. 15)

6. ASIAKASLÄHTÖISYYS KATUJEN KUNNOSSAPIDOSSA - CASE HEINOLA

6.1 Katujen kunnossapito

Kunnan tehtävä on hoitaa sekä lakisääteiset että yleisen toimialan nojalla kunnan itselleen ottamat tehtävät. Katujen kunnossapidosta huolehtiminen kuuluu kunnan lakisääteisiin tehtäviin. Katujen kunnossa- ja puhtaanpitolain (2005/547, 3§) tarkoituksena on parantaa jalankulkijoiden olosuhteita, selkeyttää kunnan ja tontinomistajan tehtävänjakoa sekä vähentää kadulla tehtävien töiden aiheuttamia haittoja.

Heinolan kaupungin katuverkon piiriin kuuluu noin 250 km liikenneväyliä, joista vastaa kaupungin katuyksikkö. Sen tehtävänä on varmistaa turvallinen liikkuminen sekä vaadittava kuntotaso ja siisteys liikenneväylillä ja yleisellä alueilla.

Katutilavalvonnan tehtävänä on huolehtia rakennetun ympäristön turvallisuudesta, riskienhallinnasta ja liikkumisen sujuvuudesta. Kunnossapidon tarkoituksena on pitää kulkuväylät riittävän hyvässä kunnossa siten, että työstä ei aiheudu kovin suurta haittaa asukkaille. (Houhala 2020a, s.12)

Katujen hoidon ja kunnossapidon tehtävät vaihtelevat vuodenaikojen mukaan. Katujen kesäaikaiseen kunnossapitoon kuuluu sorakatuja ja teiden pölysidonta, väylien kunnostus ja päällystys sekä puhtaanapito. Talvikunnossapitoon kuuluu taas auras, liukkauden torjunta sekä lumen käsittely. Kevätkunnossapitoon kuuluu esimerkiksi hiekan poistaminen. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2005)

Heinolan kaupungin katuyksikkö ottaa myös vastaan vikailmoituksia sekä virka-ajalla että sen ulkopuolella. Esimerkiksi jos kadulla liikkuvaa huomaa liikennettä vaarantavan kuopan, niin siitä on ilmoitettava kunnalle tai poliisille. Katujen käyttökään voidaan vaikuttaa erilaisilla menetelmillä kuten kestäväällä suunnittelulla ja materiaalivalinnoilla. Kunnossapitotyön aikana on varmistettava, että työstä aiheutuva haitta olisi mahdollisimman vähäinen sekä töiden aikana ei vahingoitettaisi muita rakenteita kuten johtoja.

Asukkaille tulisi ilmoittaa hyvissä ajoissa tulevista kunnossapitotöistä. On tärkeää, että asiakkaiden muuttuvat tarpeet otetaan huomioon katujen kunnossapidon suunnittelussa esimerkiksi keräämällä asiakaspalautetta. Monille asukkaille on tärkeää kyetä

osallistumaan häntä koskevien asioiden hoitamiseen. (Hoffrén-Koivu et al. 2020, s. 52, 101)

Vuonna 2017 Heinolan kaupunki sitoutui kehittämään pyörätieverkostoaan ja edistämään kestävää pyöräilymatkailua. Tarkoituksena on ollut selvittää pyöräteiden tarvetta sekä parantaa pyöräteiden turvallisuutta ja korjata epäjatkuvuuskohtia.

Heinolan kaupunki on sitoutunut myös TEKPA -projektiin, jossa toteutetaan vuosittaan yhdyskuntatekniikkaan liittyvää kyselyä. Siinä kuntalaiset pääsevät kertomaan mielipiteensä mm. katujen ja puistojen onnistumisesta. Kyselyn keskeinen tavoite on teknisen sektorin tuloksellisuuden mittaamisjärjestelmän kehittäminen. Kysely tehdään parillisina vuosina laajempaan kyselyynä ja parittomina vuosina suppeampana kyselyynä. (Miettinen 2021)

6.2 Katuverkoston asiakkaat

Asiakslähtöisessä toiminnassa on erotettava käsitteet ”asukas” ja ”asiakas” sekä ”kuntalainen”. Asiakas tarkoittaa kaupungin palvelujen ja infran käyttäjiä vaikka asuisi toisella paikkakunnalla. Kuntalainen tarkoittaa kyseisessä kunnassa asuvaa henkilöä. Myös kunnassa sijaitseva yritys voidaan luokitella kuntalaiseksi. (Valanto-Pyhältö 2020, s. 5)

Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakkaiden toiveet ja tarpeet korostuvat. Tarkoituksena on vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin (Sihvo et al. 2018, s.12). Kun asiakkuutta suunnitellaan, se perustuu kaupungin resursseihin, tietoon asiakstarpeista sekä kaupungin tavoitteisiin. Palveluiden kehittäminen asiakslähtöisesti edellyttää tietoa asiakkaiden tarpeista ja haasteista. Koska asiakas itse osallistuu palvelun arvon muodostamiseen, on tärkeää, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet otetaan huomioon sellaisenaan kuin asiakas itse ne ilmaisee. (Sutinen 2017, s.51–58) Asiakslähtöisessä organisaatiossa siis palvelut ja toiminta mukautuvat asiakstarpeiden avulla (Huohala & Lyytinen 2022, s.4–5).

Asiakstarpeiden tunnistaminen auttaa tunnistamaan, ketkä ovat asiakkaita, ja miten heitä voidaan palvella. Asiakkuuksien mittaaminen tapahtuu strategisella, taktisella ja operatiiviselle tasolla. (Sutinen 2017, s.36–46)

Asiakassegmentoinnin avulla voidaan tunnistaa sekä vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan yleensä ryhmiin, joilla on samanlaiset tarpeet ja halut. (Christopher 1998; Bergström & Leppänen 2011) Palveltavia asiakkaita voidaan jakaa esimerkiksi asiakkaan taustatekijöiden, tilannetekijöiden ja asiakassuhteen arvon perusteella (Bergström & Leppänen 2011)

Katujen kunnossapidon asiakkaina voidaan pitää kaikkia asukkaita ja muita henkilöitä, jotka käyttävät katuverkkoa jalkaisin tai eri liikennevälineillä. TEKPA-projektissa Heinola valitsi satunnaisotoksella kyselyn 500 henkilöä, iältään vastaajat olivat 18-79 vuotiaita, josta miehet ja nuoret olivat vastanneissa aliedustettuina (Miettinen 2021)

On huomioitava, että kaikkien kuntalaisten äänet ja ideat tulevat kuulluiksi. Tarkoituksena on se, että myös ne kuntalaiset, jotka eivät ole sellaisessa asemassa, että heidän näkemyksensä tulisivat esiin ilman erityistä huomiota, pääsisivät osallistumaan. Yleensä vaarana on se, että vain aktiivisimmat ja äänekkäimmät saavat mielipiteensä kuulumaan ja ne asukkaat, jotka ovat helposti saatavissa mukaan palvelujen kehittämiseen tai asukkaat, joiden mielipiteen painoarvo on jostain syystä arvokkaampi kuin toisten, tulevat esille kehittämisessä ja päätöksenteossa. (von Bruun 2005)

6.3 Kuntalaisille annettu informaatio

Tiedon jakamiseen liittyy haasteita kuten tiedon hajanaisuus, lupaprosessin hitaus ja läpinäkymättömyys asiakkaalle (Helander et al. 2020, s.34). Asiakkaan antaessa palautetta on tärkeää kuunnella häntä ilman liiallista kyseenalaistamista. Kun kunta on järjestänyt asiakkailleen mahdollisuuden kertoa omista mielipiteistään ja ajatuksistaan, voidaan saada arvokasta tietoa kehitystyöhön. Palautteen kerääminen viestii asiakkaille myös hänen tärkeydestään, jolloin hän sitoutuu palveluun myös tulevaisuudessa. (Hoffrén-Koivu et al. 2020, s.102)

Tiedonhankinta voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisena haastatteluna, puhelinhaastatteluna, kirjallisena kyselynä tai edellisten yhdistelmänä. Myös reklamaatiot tuovat tietoa asiakastytyvyydestä. (Sundquist & Salminen 1998, s.17)

Heinolan kaupunki tiedottaa erilaisista palveluista ja niihin osallistumisesta yleensä kunnan kotisivuilla olevalla sähköisellä ilmoitustaululla sekä Facebook-sivuillaan. Heinolan kaupunki käyttää myös muita sosiaalisen median kanavia kuten Instagram, Twitter, YouTube ja LinkedIn. Niiden kautta ilmoitetaan muun muassa uusista avoimista työpaikoista, menneistä ja tulevista tapahtumista sekä erilaisista palveluista. Sosiaalisen median kanavilta löytää myös kaupungin työntekijöiden yhteystietoja ja tietoa kunnan toimipisteiden sijainnista.

Katujen kunnossapitotehtävistä löytyy tietoa Heinolan kotisivuilta. Esimerkiksi talvikunnossapidon olosuhteet ja tarpeet vaihtelevat vuosittain suuresti. (Miettinen 2021,s.7). Katumestari on tiedottanut talvena 2021-2022 siitä, että kaluston ja henkilöstön puutteen vuoksi kaupunki voi joutua katujen kunnossapidon osalta vaikeuksiin lumisena talvena ja lisäresurssien hankkiminen muualta on vaikeaa, sillä

avuntarve on samanaikaisesti kaikilla tienpitäjillä. Myös mahdollisista tiesuluista ja muista poikkeuksellisista tilanteista ilmoitetaan Heinolan kaupungin kotisivuilla kuten tehtiin esimerkiksi 15.5.2022, jolloin ilmoitettiin kaukolämpövuodosta, jonka takia katu jouduttiin sulkemaan. Hiekoitushiekan poistoista on ilmoitettu asukkaille myös kotisivuilla.

6.4 Tarpeiden ja näkemysten selvittely ja analysointi

Asiakaslähtöisessä toiminnassa pitää olla selvillä, mihin ja miten taloudellisia voimavaroja kohdennetaan, millaista informaatiota päätösten tueksi tuotetaan ja miten tehtyjen ratkaisujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan (Virtanen et al. 2011, s.154).

Tietoa tarvitaan erityisesti päätöksenteon valmisteluvaiheessa ja toimeenpanovaiheessa. Tietoon voi turvautua myös päätösten toimeenpanon estämiseksi sekä niiden hidastamiseksi. Tiedon pitää olla laadukasta, jotta se voi auttaa päätöksentekotilannetta sekä auttaa arvioimaan erilaisten vaihtoehtojen seurauksia. (Jalonen 2022)

Palautteiden keräämisen jälkeen asiantuntijat joutuvat pohtimaan eri toimintatapoja ja katsoa onko tarpeen palautteen perusteella muuttaa jotakin. Voidaan myös käyttää tiedon hyödyntämisen prosessia, joka koostuu eri tietolähteistä tulevan tiedon kulkeutumisesta, vaihtamisesta sekä uuden tiedon luomisesta ja hyödyntämisestä. Arviointivaiheeseen kuuluvat palaute, sen sisältö, kerääminen ja hyödyntämisen tavat.

Asiakas on keskeinen tietolähde palvelujen kehittämisessä (Jääskeläinen et al. 2013, s.32). Asiakaspalautteissa kuntalainen, jonka rooli on toimia palvelujen käyttäjänä sekä rahoittajana joutuu ajattelemaan, millaisia lisäarvoa palvelut tuottavat ja niiden tulisi tuottaa. Yhden asiakkaan palautteessa korostuu subjektiivinen näkökulma eli ”minä-näkökulma”. (Oulasvirta 2007, 64–65)

Asiakaspalautteiden arvioinnissa on selvitettävä mm., missä palveluntuottaja on onnistunut ja mitä asiakas arvostaa palveluissa, mitä hyötyjä palvelut tuottavat asiakkaalle, mitä haasteita palveluntuottajan palveluissa on, ja miten niitä voisi kehittää (Jääskeläinen et al. 2013, s.30)

TEKPA -projektiin vastattiin ensisijassa paperilomakkeella, verkkovastausmahdollisuus tarjottiin vaihtoehtoisena tapana. Heinolan kaupunki innosti vastaamaan kyselyyn arpomalla vastaajien kesken kaksi lippua kesäteatteriin.

TEKPA -kyselyssä vastaajilta kysyttiin, miten he käyttävät asuinkunnassa katuja ja niiden yhteydessä olevia jalankulku- ja pyöräteitä. Tutkimustulosten perusteella vastanneista 60 % oli käyttänyt liikenneväyliä usein jalankulkijana, 71 % henkilöautolla ja 28 % pyöräillen. Tutkimustuloksista selvisi, että Heinolassa keskimäärin 46 % vastaajista oli tyytyväisiä ja 36 % tyytymättömiä asuinalueiden katujen kuntoon. Keskustaan johtavien pääkatujen kuntoon oli tyytyväisiä 64 % ja tyytymättömiä 18 %.

Sidosryhmien erilaiset tavoitteet voivat luoda myös haasteita palvelun kehittämisessä, jolloin tavoitteiden priorisointi vaikeutuu. Haasteena voivat olla myös lopputuotosten ja tavoitteiden puutteellinen määrittely, sekä puutteelliset johtamistaidot. (Klemola 2015, s.29–30)

6.5 Tulosten hyödyntäminen

Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden välillä (Almqvist et al., 2013). Asiakaslähtöiset palvelut vaativat luotettavaa tietoa asiakkaista, palveluista sekä kustannuksista (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020, s.10). Riskinä voi olla se, että asiakaspalautteiden antaminen jää usein vain asiakkaan osallistumisen ainoaksi muodoksi eikä silloin mukana ole varsinaista osallisuutta (Leemann & Hämäläinen 2015, s.3)

Kyselyjen ja mielipiteiden avulla voidaan mitata demokratiaohjelmaa sekä hyödyntää tuloksia toiminnan ja palveluiden kehittämisessä (Heinolan kaupunki 2021). Pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei riitä, vaan tutkimustulokset on analysoitava prosenttilukujen ja keskiarvojen avulla. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa suurin ongelma ilmenee siinä, miten hyödynnetään saatuja tuloksia. (Ylikoski 1999, 149-166) Tulosten avulla on ryhdyttävä toimenpiteisiin katujen kunnossapidon parantamiseksi.

Sen jälkeen kun tulokset ovat analysoitu, kunnan on mietittävä, millaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä. Mikäli tyytyväisyys on hyvällä tasolla, samaa tasoa tulisi ylläpitää myös jatkossa (Ylikoski 1999, 166–169). Heinolassa asuinkadun kuntoon oli tyytymättömiä 36%, joten kaupungin on mietittävä, millaisilla toimenpiteillä voisi parantaa asukkaidensa tyytyväisyyttä.

Jotta asiakastyytyväisyyden hyödyt saataisiin entistä näkyvämmäksi, henkilöstön tulisi sitoutua asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen tai ylläpitämiseen. Tutkimusten tavoitteet tulee kertoa henkilöstölle, ja tuloksetkin tulee käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. (Ylikoski 1999, 167–169.)

Taulukossa 5 sovelletaan asiakaslähtöisyyden hyödyt ja haasteet katujen kunnossapidossa yleisesti.

Taulukko 5. *Asiakslähtöisyyden hyödyt ja haasteet katujen kunnossapidossa*

Hyödyt	Haasteet
Mahdollisuus kuulua kuntayhteisöön, joten kuntalaisen on helppoa jättää ilmoituksia havainnoistaan katuverkoston kohentamiseksi	Edellyttää johdolta strategisia valintoja, pitkäjänteistä työtä ja johdon aktiivista tukea, eli kuntalaisten palautetta otetaan vastaan ja sitä myös kerätään aktiivisesti/oma-aloitteisesti
Vaikuttaa kuntalaiselle/yritykselle tärkeisiin asioihin, kuten liikenneverkoston turvallisuuteen	Viranhaltijoihin liittyvät haasteet kuten vastuiden hämärtyminen, pelko vallan menettämisestä
Tukee yhteiskunnan intressien saavuttamista ja kasvattaa asiakasarvoa, jolloin voidaan tehdä taloudellisia säästöjä ja vähentää turvallisuusriskejä	Asiakkaan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus on välillä aineetonta pääomaa, joten sitä on vaikeaa mitata
Päätöksenteko avoin ja läpinäkyvä, jolloin ennen päätöksentekoa selvitetään asiakkaiden tarpeita ja päätöksistä mukaan lukien mahdollisista rajoitteista tiedotetaan riittävästi	Yksityisen sektorin mallin soveltaminen julkiseen sektoriin tuottaa ongelmia, eli esim. yksityinen sektori tavoittelee taloudellista hyötyä kun taas kunnan on huomioitava laaja-alaisesti lakisääteiset velvoitteet ja annetut taloudelliset resurssit
Kunnan kyky ylläpitää liikenneväyliä ja reagoida asukkaidensa tarpeisiin paremmin, jolloin päätöksistä tehdyt valitukset vähenevät ja kuntalaisten luottamus hallintoon kasvaa	Haasteena voi olla priorisointi, jos resurssit ovat rajalliset

Asiakkaiden osallistaminen on tehokas keino jakaa yhteinen näkemys muille toimijoille. Loppupelissä asiakkaat päättävät onko palvelulla arvoa ja antavat palvelulle merkityksen.

Iso osallistujajoukko tuottaa enemmän näkökulmia, mutta myös haasteita. Se vaatii , että varataan enemmän aikaa viestintään ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Jotta yhteiskehittäminen voisi onnistua, se vaatii osallistujilta panostusta kuten läsnäoloa, tekemistä ja päätöksiä. Asiakkaan osallistaminen palvelujen kehittämiseen vaatii tiivistä yhteistyötä, resursseja ja hyvää suunnittelua. On tärkeää, että asiakas otetaan mukaan kaikissa suunnittelun vaiheissa ja määritellään yhdessä, missä roolissa asiakas on siinä mukana. Joskus asiakkaan osallistaminen saattaa myös vaikeuttaa palveluiden kehittämistä ja viedä aikaa. Toiminnan on oltava avointa ja ilmapiirin luottamuksellista. (Tuominen et al. 2015 s.24–26)

7. YHTEENVETO

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia tutkimusaineistojen kautta ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tulosten arviointi

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli pohtia asiakaslähtöisyyden hyötyjä ja haittoja. Se tehdään esittämällä vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka siis olivat:

1. Mitkä/ketkä ovat kunnan asiakkaita?
2. Voiko yksityisen sektorin asiakaslähtöisyyden toimintamallia soveltaa kuntasektoriin?
3. Miten asiakaslähtöisyyden toteuttamista seurataan ja mitataan
4. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee Heinolan kaupungin katujen kunnossapidossa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on luontevaa todeta, että kuntasektorin asiakkaita ovat kunnan asukkaat (koko väestö tai asiakasryhmät) sekä siellä toimivat yritykset ja kolmannen sektorin yhdistykset. Toiseen ja viimeiseen tutkimuskysymykseen on etsitty etsittävä vastaus kirjallisuusaineiston avulla, josta selvisi, että yksityisen sektorin toimintamalleja ei voida soveltaa sellaisenaan julkisella sektorilla. Kolmanteen tutkimuskysymykseen mittaamisesta vastauksena ovat asiakastyytyväisyyskyselyt, palautejärjestelmät, keskinäisen vuoropuhelun laajuus ja määrä, valitusten ja oikaisuvaatimusten määrä ja laatu, palvelun odotusajat, asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet jne.

Julkinen sektori ei voi valita asiakkaitaan vaan sen palvelut ovat lakisääteisiä ja koskevat kaikkia asukkaita. Ilman kuntalaisia ei olisi mitään uutta tai mitään parannettavaa..

Nykyään asiakaspalautteilla on tärkeä merkitys palveluiden toteuttamisessa eli asiakkailta saatua tietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Osallistuminen edellyttää motivaatiota, joka voi olla yhteiskunnalliseen tai sosiaaliseen toimintaan vaikuttaminen, sen muuttaminen tai ylläpitäminen. Palvelujen kehittämisellä edistetään palvelukokonaisuuden toimintaa, siten että kunta pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin heidän tarpeidensa mukaisesti. (Kalliomäki et al. 2021, s. 83)

Asiakaslähtöisen toiminnan tulee olla oikeudenmukaista, tasapuolista ja lainsäädännön vaatimusten mukaista. Heinolan kaupunki tarjoaa kuntalaisille

osallistumismahdollisuuksia usealla tavalla ja yrittää kasvattaa kuntalaisten luottamusta osallistumisen merkityksellisyyteen.

7.2 Johtopäätökset

Asiakkaan on oltava mukana kaikessa häneen vaikuttavassa toiminnassa. Kunnan työntekijöiden näkemykset ja asenteet ovat keskeisessä roolissa asiakaslähtöisessä työskentelyssä, jolloin asiakkaan osallisuutta tukevaa työ toteutuu paremmin. Jos kunnassa on toimiva vuorovaikutus asiakkaiden/asukkaiden ja päätöksentekijöiden välillä, ihmiset osallistuvat aktiivisesti kuntatoimintaan, yhteisöllisyys kasvaa ja se vaikuttaa myönteisesti kunnan maineeseen. On muistettava, että yksittäisten henkilöiden mielipiteiden näkyväksi tuleminen ei ole tärkeää vaan erilaisten mielipiteiden esille nouseminen, jolloin voidaan puhua toteutuneesta demokratiasta.

Heinolan toteuttamassa TEKPA -projektissa voidaan huomata, että asiakaslähtöisyys näyttäytyy vahvasti kuntalaisten mielipiteiden selvittämisenä. Sen sijaan katujen kunnossapidon yksikössä ei ollut käytössä yhteiskehittämisen menetelmiä. Tietoa ei myöskään löytynyt siitä, selvittääkö katujen kunnossapitoyksikkö omatoimisesti yritysten ja yhdistysten näkemyksiä tai toimiiko yhteistyössä niiden kanssa toimintansa kehittämiseksi.

Heinolan kaupunki järjestää erilaisia tilaisuuksia, jossa kerätään palautetta palveluista monin keinoin. Kaupungissa on otettu huomioon myös ne ihmiset, jotka eivät voi tai halua osallistua internetin kautta. Siitä huolimatta mielipidekyselyihin oli osallistunut kuitenkin vain pieni osa kunnan asukkaista, joten voidaan sanoa, että kuntalaisten äänet ja ideat eivät tulleet tasapuolisesti ja riittävän kattavasti kuulluiksi.

Asiakaslähtöinen toimintatapa on kuntasektorilla melko uutta, mutta se on viime vuosina vahvistunut. Vaikuttaa siltä, että asiakaslähtöinen toimintatapa on tullut jäädäkseen. Asiakaslähtöisen toimintatavan hyödyt näkyvät eniten kuntalaisten sekä asiakkaiden arjessa. Sen haasteet liittyvät eniten viranhaltijoihin, jotka joutuvat järjestämään ja tekemään pitkäjänteistä työtä, jotta asiakaslähtöinen toimintaa olisi onnistunutta. Uudistetut julkishallintomallit ottavat kansalaisten osallisuuden huomioon päätöksenteossa. On olemassa erilaisia tapoja, joilla voidaan toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. Oikean osallistumistavan valitseminen luo haasteita, jotta saadaan mahdollisimman paljon ja erilaisia näkökulmia esiin. Asiakkaan mukaan ottamisen tulee olla laajempaa kuin vain asiakaspalautteiden keräämistä. Yksistään asiakaspalautteiden kerääminen ei ole asiakaslähtöistä työskentelyä eikä siinä ole mukana varsinaista osallisuutta.

Keinot, joilla kuntalaiset saataisiin ylipäättään osallistumaan aktiivisesti päätöksentekoon vaikuttavat, toteutuuko demokratia ja tasa-arvo kuntalaisten välillä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Julkinen sektori muuttuu yleensä hitaasti ja muutokset liittyvät yleensä käännekohtiin, jotka pakottavat ajattelemaan toisella tavalla (Kalliomäki et al. 2021, s. 34). Julkisella sektorilla asiakaskäsite on vielä vakiintumaton, sillä viranomaispalveluita tai niiden tuottamista ei käsitteellisesti sisäistetä palveluna, eikä niitä ole täsmällisesti määritelty palvelukäsitteistön kautta (Houhala 2018, s. 62).

Heinolan kaupunki on jo hyvällä mallilla asiakaslähtöisyydessä, mutta olisi kiinnostavaa selvittää, miten kuntalaisia voisi ottaa enemmän huomioon. Myös heitä, jotka ovat heikommassa asemassa. Asiakkaat eivät aina välttämättä edes tiedä, mitä he haluavat, joten heitä täytyy auttaa tunnistamaan omia tarpeitaan.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. (2011). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki

Christopher, M. (1998). Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service. 2. painos Financial Times Professional Limited. 294 s.

Fink, A. (2005). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hartikainen, T. & Houhala, K. (2020). Terveellisen elinympäristön arvo. Case terveysuojelu: Miten valvontapalvelut tuottavat lisäarvoa? Ympäristö- ja Terveyslehti 5, 51. vsk, Tampereen kaupunki

Haveri, A. & Rönkkö, P. (2007). Kuntaorganisaatio ja sen johtaminen. Teoksessa A.-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryyänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampereen yliopisto. Kunnallistutkimuksia. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy

Heinolan kaupunki (2017). Heinolan kestävän kehityksen toimintaohjelman päivitys vuosille 2017-2021. Heinolan kestävän kehityksen kansalaisfoorumi. Heinolan ympäristötoimi. Päivitetty 21.02.2017. Saatavissa (viitattu 10.07.2022): https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2021/03/Kest_v_n_kehityksen_toimintaohjelma_2017-2021.pdf

Heinolan kaupunki (2021). Heinolan asukkaat pääosin tyytyväisiä kaupungin palveluihin. Päivitetty 09.07.2021. Saatavissa (viitattu: 20.07.2022): <https://www.heinola.fi/ajankohtaista/heinolan-asukkaat-paaosin-tyytyvaisia-kaupungin-palveluihin/>

Heinolan kaupunki (2022). Osallistuva budjetointi. Saatavissa (viitattu: 10.07.2022): <https://www.heinola.fi/osbu/>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla Johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta, Focus Localis ry 3/2020

Hennala, L. (2011). Kuulla vai kuunnella -käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 453. Väitöskirja.

Hoffrén-Koivu, M., Hokkanen, A., Koskimaa, E., Väisänen, S. (2020). Julkisen sektorin asiakaskokemuksen kehittäminen -projekti: Loppuraportti. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Tradenomi (AMK)

Houhala, K. (2018). Arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 413. Väitöskirja.

Houhala, k. (2020a). Arvoaaka kehittämistyökaluna, Tampereen kaupungin julkaisuja. Selvitykset ja kehittämisraportit. Saatavissa: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/kaupunkiympariston-palvelualue.html>

Houhala, K. (2020b). Lupaus asiakasarvosta: Miten lupauksia voi arvioida ja tulkita. *Ympäristö- ja Terveyslehti* 3, 51. vsk

Houlala, K. & Lyytinen, A-K. (2022). Organisaation ja palvelujen arvo asiakkaalle - lisäarvoa asukas- ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämisestä. *Ympäristö ja Terveyslehti*.

Isola, A.M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S., Keto-Tokoi, A. (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa, *Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, TYÖPAPERI 33/2017*, Helsinki

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S. (2013). Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto, mittaritiimi -tutkimusryhmä. teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes. Reaserchgate

Jalonen, H. (2022). Tietoperustaisessa päätöksenteossa matka voi olla päämäärää tärkeämpi. University of Vaasa. ResearchGate

Kaljunen, L. (2011). Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422. Väitöskirja.

Kalliomäki, H., Karppi, I., Mäntylä, N. (2021). Julkinen toiminta murroksessa: Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteiden valintakoeteos 2021. Vaasan yliopisto

Klemola, K. (2015). Tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointi alueellisesti integroidussa sosiaali- ja terveystaloudessa – palvelujen käyttöön perustuva malli ja esimerkkejä. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 664, väitöskirja

Koivisto, J., Isola, A-M, & Lyytikäinen, M. (2018). Osallisuus kuuluu kaikille. Innokylän innovaatiokatsaus. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi. 9/2018. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-077-8>

Koskimies, E. & Nieminen, M. (2021). Luottamus ja tekoälyn käyttöönotto julkisissa palveluissa. WEBINAARI: Tekoälypolitiikka murroksessa – perinteisistä palveluista hyvinvoinnin mahdollistamiseen. Etairos.

Kreapal (2017). Asiakaskokemus -opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. Saatavissa (viitattu 21.07.2022): <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä, johda. Helsinki: Talentum.

kuntaliitto & ympäristöministeriö (2005). Kadut kuntoon, Vastuut kadun kunnossa- ja puhtaanpidosta muuttuivat 1.11.2005. Ympäristöministeriön esite. marraskuu 2005 Soprano Oyj. ISBN 951-731-349-7

Kuntaliitto (2018). CoSIE: Palvelujen yhteiskehittämistä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Päivitetty 07.02.2018. Saatavissa (viitattu: 09.07.2022): <https://www.kuntaliitto.fi/cosie-palvelujen-yhteiskehittamista-syrjaytymisen-ehkaisemiseksi>

Kuntaliitto (2021a). kestävätkunnat 2030 -ennakointijulkaisu. Helsinki

Kuntaliitto (2021b). Kuntaliiton strategia sekä vuoden 2022 strategiset teemat, tavoitteet ja toimenpiteet (toimintasuunnitelma). Helsinki

Kuntien avainluvut (2021). Tilastokeskus. Saatavissa (viitattu: 21.7.2022): <https://www2.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=111&year=2021>

Lähdesmäki, K. (2003). New public management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasa: Acta Wasaensia No 113, Hallintotiede 7

Laihonen, H. & Ahlgren-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa -10 vuotta tietojohdantamista julkisella sektorilla. Focus Localis, teemanumero Tiedonkäyttö päätöksenteossa, 2. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/345308261_Tieto_paatoksenteossa_-_10_vuotta_tietojohdantamista_julkisella_sektorilla

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tekes. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/ea53676f-asiakkaat-kuntapalveluiden-kehittajiksi.-opas-tehokkaan-osallistumisen-tyokaluihin.pdf>

Leemann, L. & Hämäläinen R-M. (2015). Asiakasosallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa: https://thl.fi/documents/966696/3775621/Tietopaketti_Asiakasosallisuus.pdf/6d5b8baf-d5e4-4618-add6-ca0b9a81f214

Lovio, R. & Kivisaari, S. (2010). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT Tiedotteita 2540. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2540.pdf>.

Maanmittauslaitos (2022), Päivitetty 1.1.2022. Saatavissa (viitattu 5.7.2022): Vuoden_2022_pinta-alatilasto_kunnat_maakunnat.xlsx (live.com)

Michels, A. & De Graaf, L. (2010). Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. Local Government Studies Vol. 36, No. 4, 477–491, Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03003930.2010.494101>

Miettinen, H. (2021). Yhdyskuntatekniset palvelut 2021. Kyselytutkimuksen tulokset Heinola. FCG Finnish Consulting Group Oy

Niiranen, V. (2002). Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössä. Marginaalit ja sosiaalityö, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä

Niiranen, V. (2011). Keskiössä kuntalainen – demokratia itsehallinnon kivijalkana. Teoksessa: Haveri, A. & Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.). Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nokkonen, O. (2021). Muotoilemme ihmislähtöistä liiketoimintaa. Meitä ohjaa intohimo, ilo, rohkeus ja aito halu luoda yhdessä hyvää ympärillemme. Palvelumuotoilija, valmentaja. Toteutus: Heinolan kaupunki asiakaspalvelun palvelumuotoilu. Kreapal.

Nummela, J. & Rynnänen, A. (1996). Kansalainen ja uusi hallinto. Hyvinvointivaltiosta vastuulliseen perusoikeusyhteiskuntaan. Helsinki: Lakimiesliitto

Osborne, Stephen, P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20:2, 225–231.

Oulasvirta, L. (2007). *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Rönkkö, P. (2007). *Kunta osana suomalaista yhteiskuntaa*. Teoksessa A.-V. Anttiroiko, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryyänen & P. Siitonen (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. 3 painos. Tampereen yliopisto. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy

Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkaisujohtaminen 4

Setälä, M. (2013). *Demokratian uudet muodot*. Teoksessa *Uusi ja vanha demokratia*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 7/2013, 16–29.

Sihvo S., Isola A., Kivipelto M., Linnanmäki E., Lyytikäinen M. & Sainio S. (2018). *Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli*. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 16:2018. Verkkojulkaisu. Saatavissa (viitattu 15.07.2022): <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3927-1>

Steen, Trui, Brandsen, Taco & Vershuere, B. (2018). *The dark side of co-creation and co-production*. Teoksessa Brandsen, Taco, Steen, Trui & Verschuere, Bram (Eds.) *Co-production and Co-creation. Engaging Citizens in Public Services*. London: Routledge.

Sundquist, Salme & Matti Salminen (1998). *Julkisten palvelujen laatustrategia, Julkisten palvelujen arviointi*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sutinen, P. (2017). *Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja*, Make-WithEspoo, saatavissa: [Asiakkuustiedon-tuottamisen-ja-hyödyntämisen-käsikirja.pdf](#)

Taimio, H. (2015). *Hyvinvointivaltio 2010-luvulla -mitä kello on lyönyt?*. Palkansaajien tutkimuslaitos. Kirjapaino Jaarli. Helsinki

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M. H., Valtanen, J., Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja*. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015

Valanto-Pyhältö, A. (2020). *Asiakaskokemuksen mittaaminen, Tuottavuusklippu*, Tampere. Saatavissa: [Asiakaskokemus_2020_tre.pdf](#)

Valtiovarainministeriö (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia*. Saatavilla (viitattu: 9.7.2022): <https://julkisen-hallinnonstrategia.fi>

Valtiovarainministeriö (2022). *Kuntapolitiikka käännekohdassa? Kuntien toimintatodellistusten vahvistaminen ja kuntapolitiikan tulevaisuuden skenaariot*. Saatavissa (viitattu 10.7.2022): <https://julkaisut.valtio-neuvosto.fi/handle/10024/163805>

Verohallinto (2021). *Kuntien ja seurakuntien tuloveroprosentit vuonna 2022*. Päivitetty 30.11.2021. Saatavissa (Viitattu 20.7.2022): <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47465/kuntien-ja-seurakuntien-tuloveroprosentit-vuonna-2022/>

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2011). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J. (2011). Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

von Bruun, S. (2005). Kuntien tulevaisuus. Kuntajohtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Ylikoski, T. (1999) . Unohtuiko asiakas?. Helsinki: KY-palvelu