

Kouvolan liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojaon kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Jussi Sutela



Tekijä(t) Jussi Sutela	
Koulutusohjelma Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma (YAMK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kouvolan liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojaon kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 14
<p>Kuntatalouden heikkeneminen aiheuttaa nyt ja tulevaisuudessa tarvetta tarkastella julkisen sektorin palveluja ja prosesseja entistä tarkemmin. Takana ovat myös ajat, jolloin julkinen organisaatio teki asioita ilman asiakkaiden osallistamista kehittämistyöhön. Suomen liikuntapaikat ja -tilat ovat pääosin kuntien hallinnoimia. Tämän kehittämistyön kohteena oleva Kouvolan kaupungin liikuntapaikkaverkosto kattaa noin 300 liikuntapaikkaa, joiden käyttövuoroja hallinnoidaan vuosittain toistuvan vakiovuorojakoprosessin kautta. Jaettavat käyttövuorot ovat merkittävässä roolissa puhuttaessa kuntalaisten ja paikallisten liikuntaseurojen liikuntamahdollisuuksista. Työn tavoitteena oli kehittää Kouvolan kaupungin liikuntapalveluiden hallinnoimaa liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojakoprosessia siten, että se vastaisi paremmin nykypäivän supistuneita resursseja ja toisaalta asiakkaiden tarpeita.</p> <p>Aihetta lähestyttiin palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti esitutkimusvaiheessa syvennettiin ymmärrystä tutkimuksen kohteesta, sen toimintaympäristöstä, liikuntapalveluiden asiakkaista ja mahdollisesta muutosvoimista. Prosessin toisessa vaiheessa, ideoinnissa, osallistettiin mukaan myös asiakkaat tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Haastateltaviksi valikoitiin sellaisia asiakkaita, jotka edustivat sekä harrastajamäärän että lajikirjon osalta mahdollisimman monipuolisesti kouvolaista liikunta- ja urheiluseurasektoria.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi konkreettinen toimintamalli. Tämä malli esitetään erillisinä dokumentteina eli vuosikellona ja prosessikuvauksena. Vuosikello kattaa koko kalenterivuoden ja siihen on koottu kaikki olennaiset asiat, jotka tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojakoa. Prosessikuvaus taas pureutuu vuosikelloa tarkemmin yksittäisten tehtävien suorittamiseen ja on ensisijaisesti tarkoitettu vakiovuorojakoa tekevän organisaation käyttöön. Palvelumuotoiluprosessin toteutusvaihe rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle ja prosessin tulosten toteutus on tulevaisuudessa kohdeorganisaation jatkotoimenpiteiden varassa.</p> <p>Tämän kehittämistyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että tarve asiakaslähtöiselle liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin kehittämiselle oli ilmeinen. Saavutetut tulokset tarjoavat selkeät ja helposti noudatettavat ohjeet ja toimintatavat rohkeille virkamiehille ja toimihenkilöille. Onkin toivottavaa, että työn lopputulokset otettaisiin tulevaisuudessa ainakin osittain käyttöön.</p>	
Asiasanat Vakiovuorojako, liikuntapaikat, palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet	3
2.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	3
2.2	Kehittämistyön tavoitteet.....	4
2.3	Kehittämiskohde ja rajaukset	6
3	Julkisen sektorin liikuntapalvelut	8
3.1	Liikuntalaki ohjaa toimintaa	8
3.2	Kunnallisten liikuntapalveluiden taloustilanne ja resurssit.....	9
3.3	Hallinnoitavat liikuntapaikat ja niiden käyttövuorot.....	12
3.4	Julkiset liikuntapalvelut tulevaisuudessa	14
4	Palvelumuotoilu.....	15
4.1	Palvelumuotoilun määritelmä	15
4.2	Palvelumuotoilun hyödyt	17
4.3	Palvelumuotoilu julkisen sektorin työkaluna	18
4.4	Palvelumuotoiluprosessi	19
4.5	Palvelumuotoilun menetelmät	22
5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen Kouvolan vakiovuorojaon kehittämisessä	26
5.1	Moritzin palvelumuotoiluprosessista muokattu malli	27
5.2	Esitutkimusvaihe	28
5.2.1	Liikuntapalvelut osana kaupungin palveluita.....	29
5.2.2	Strategia	32
5.2.3	Asiakasryhmät	34
5.2.4	Liikuntapaikat, käyttövuorot ja vuorojen jakoperusteet	35
5.2.5	Aiemmat kyselytutkimukset	36
5.2.6	Vakiovuorojakoprosessi ja service blueprint -kuvaus.....	42
5.3	Ideointivaihe.....	44
5.3.1	Asiakastiedon kerääminen teemahaastatteluilla	46
5.3.2	Asiakasprofiili	49
5.3.3	Uuden palvelun konseptimalli.....	50
6	Työn tulokset.....	52
6.1	Palvelumuotoilu osana vakiovuorojaon asiakaslähtöistä kehittämistä	52
6.2	Vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet	52
6.3	Asiakkaiden osallistaminen vakiovuorojakoprosessiin.....	54
6.4	Toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojakoprosessiin.....	54
6.4.1	Vuosikello	55
6.4.2	Prosessikuvaus	55
6.4.3	Lajiryhmäpalaverit.....	56

7	Pohdinta.....	58
7.1	Työn tausta, toteutus ja tarpeellisuus.....	58
7.2	Yhteistyö prosessin aikana	60
7.3	Työn luotettavuus ja ideoita jatkotutkimuksiin.....	61
	Lähteet	64
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Vakiovuorajakoprosessin service blueprint -kuvaus	70
	Liite 2. Liikuntapaikkapalvelujen tiimin 8-kenttäinen SWOT-analyysi	71
	Liite 3. Liikuntapaikkapalvelujen asiakaskysely 2016	72
	Liite 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	75
	Liite 5. Suunnitelma asiakastiedon keräämisestä	76
	Liite 6. Yhteenveto haastatteluista.....	77
	Liite 7. Service blueprint –malli ja tunnepalkki	81
	Liite 8. Vakiovuorojaon vuosikello	82
	Liite 9. Vakiovuorojaon uusi prosessikuvaus	83

1 Johdanto

Julkisen sektorin toiminta on voimakkaassa murroksessa. Julkisen sektorin menot ovat vuosien saatossa kasvaneet ja tulot vastaavasti pienentyneet. Monissa kunnissa ja kaupungeissa kamppaillaankin jatkuvien taloushaasteiden parissa ja Kouvolan kaupunki ei ole tästä poikkeus. Esimerkiksi vuoden 2019 tuloslaskelman alijäämän ennustetaan olevan n. 28 miljoonaa euroa. Kaupungin virkamiesjohto on ymmärtänyt tilanteen vakavuuden ja pyrkii mm. palveluverkkojen supistamisella, investointeja jäädyttämällä ja henkilöstöä vähentämällä saamaan tarvittavia säästöjä aikaan.

Suomen liikuntatiloista ja -paikoista 70% on kaupunkien ja kuntien hallinnoimia (Kuntaliitto 2016). Pääasiallisesti näiden tilojen käyttövuorot jaetaan vuosittain toistuvien vakiovuorojakoprosessien avulla. Prosessien rakenne vaihtelee kunta- ja kaupunkikohtaisesti, mutta hyvin toteutettuna vakiovuorojakoprosessi luo edellytykset asiakkaiden, joihin kuuluvat mm. paikalliset urheiluseurat ja yhdistykset, toiminnan laadukkaalle järjestämiselle. Kunnilla ja erityisesti niiden vuorojakoa suorittavilla organisaation osilla on siis erittäin merkittävä rooli kuntalaisten liikunnan mahdollistajana.

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut hallinnoi noin 300 liikuntapaikkaa. Näissä liikuntatiloissa ja -paikoissa on (vuoden 2018 tilastojen perusteella) noin 2,2 miljoonaa käyntikerää, kappalemääräisesti varauksia noin 65 000 ja varattuja käyttötunteja 178 000. Näistä liikuntapaikoista noin 200 käyttövuorot jaetaan vuosittaisten vakiovuorohakemusten perusteella. Suurin osa liikuntatilojen vuotuisista varauksista on vakiovuoroja. Vakiovuorojakoprosessin läpivienti vaatii runsaasti resursseja, aikaa ja suunnitelmallisuutta. Nykyisessä muodossaan tämä prosessi sitoo resursseja vuosittain useiksi kuukausiksi ja on supistuneilla henkilöstömäärillä haastavaa toteuttaa laadukkaasti.

Vuorojakopäätökset ovat viime vuosina aiheuttaneet useita asiakkaiden tekemiä oikaisuvaatimuksia. Näiden oikaisuvaatimusten taustalla on usein asiakkaiden tyytymättömyys kaupungin virkamiesten tekemiin vuorojakopäätöksiin. Usein asiakkaat kokevat, että kaupunki ei ymmärrä heidän toimintaansa eikä osallista seuroja tarpeeksi mukaan suunnittelemaan vuorojakoa. Tämän vakiovuorojakoprosessin kanssa Kouvolan liikuntapalveluiden henkilökunta kipuilee joka vuosi. Pyrkimyksenä on ollut jo vuosien ajan kehittää prosessia siten, että asiakkaat pystyittäisiin osallistamaan prosessiin vahvemmin ja organisaation omia resursseja voitaisiin vastaavasti kohdentaa muihin tehtäviin.

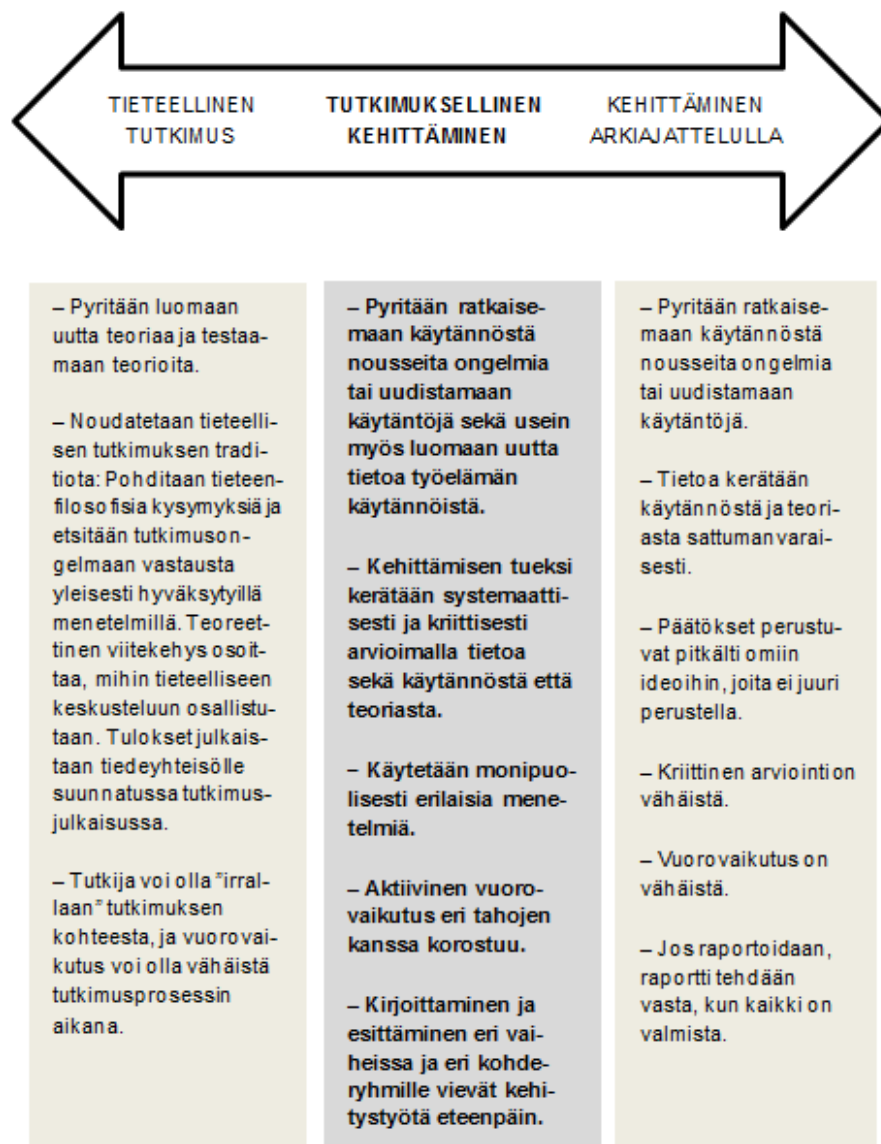
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojakoon. Tätä toimintamallia, käytettyjä menetelmiä ja kehittämistyön lopputuloksia

pystytään tulevaisuudessa toivottavasti hyödyntämään myös muissa kunnissa vakiovuorajakoprosessin toteuttamista pohdittaessa. Opinnäytetyössä tarkasteltavaa aihetta lähestytään palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle pyritään luomaan tämän tarpeiden mukainen palvelukokemus. Asiakaskunnan lisäksi suunnittelussa otetaan huomioon myös palveluntuottajan tavoitteet. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin luoda kokonaisuus, jossa palvelu on asiakkaan näkökulmasta käytettävä ja tuottajan näkökulmasta tehokas. Palvelumuotoilu voi olla joko uusien palvelujen suunnittelua tai jo olemassa olevien kehittämistä. (Miettinen 2017, 30-31.)

2 Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet

2.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö yhdistää puhtaasti tieteellisen tutkimuksen ja toisaalta myös arkiajatteluun perustuvan kehittämisen. Tutkimuksellinen kehittämistyö sijoittuu näiden ääripäiden välille (kuva 1). (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17.)



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2014, 18)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation tarpeesta saada aikaan muutoksia eli siihen voi kuulua mm. käytännössä ilmenneiden ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen ja palvelujen tuottamista. Näiden tavoitteena on etsiä asioille parempia toteutusvaihtoehtoja ja viedä niitä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisuus ilmenee kykyinä yhdistää jo olemassa olevaa teoretietoa omaan tuotettuun

tietoon ja ratkaisuihin. Tiivistettynä tutkimuksellisuuteen sisältyy kehittämistyön tekeminen ja eteneminen järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 19-21.)

Olenainen osa kehittämistutkimusta on pohtia, millaisella lähestymistavalla työtä viedään eteenpäin. On muistettava, että eri lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä ja sisältävät usein samoja käytännön tiedonkeruumenetelmiä. Tässä kehittämistyössä kehittämisen kohde oli Kouvolan kaupungin liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojaon kehittäminen. Onnistuneen vuorojakoprosessin edellytyksenä on käydä laadukasta vuoropuhelua liikuntatilojen käyttäjien kanssa. Lähestymistapana palvelumuotoilu tarjosi tähän konstruktiiviseen tutkimukseen selkeän prosessin sekä monipuolisia menetelmiä ja työkaluja, jotka asettavat palvelun käyttäjät tutkimuksen keskiöön. (Ojasalo ym. 2014, 36-39.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kirjallisuudessa yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Eri menetelmien avulla pyritään keräämään monipuolista tietoa kehittämistehtävän eri vaiheissa ja saamaan uusia näkökulmia ja ideoita. Tyypillisesti määrällisen tutkimuksen yleisimpänä menetelmänä on käytetty haastattelulomakkeilla tehtyä kyselyä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tietoa on kerätty esimerkiksi havainnoinnalla, haastattelemalla ja tutustumalla erilaisiin dokumentteihin (Kananen 2015, 24). Tämän kehittämistyön eri vaiheissa on käytetty palvelumuotoilulle tyypillisiä ja helppokäyttöisiä menetelmiä, jotka vaihtelevat prosessin eri vaiheissa. Kun kehittämistyössä käytetään monipuolisesti useita eri menetelmiä, ei kysymys menetelmien jakautumisesta määrällisiin tai laadullisiin ole enää olennainen, vaan tärkeintä on pohtia, millaista tietoa halutaan ja miten sitä tullaan käyttämään hyväksi tutkimustyössä (Ojasalo ym. 2014, 40).

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana on selvittää, miten Kouvolan liikuntapalvelut voi yhdessä käyttäjien kanssa parantaa liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin. Taustailmiöinä tämän ongelman selvittämiseen ovat seuraavat ajankohtaiset ja erityisesti kuntasektoriin liittyvät ilmiöt:

1. Kuntien tiukentunut taloustilanne
2. Henkilöstö- ja talousresurssien väheneminen
3. Työn ja prosessien kehittämis- ja tehostamistarve
4. Kunnallisten liikuntapaikkojen ja niihin jaettavien vakiovuorojen rajallisuus

Tutkimusongelman ratkaisemisessa osallistetaan kaupungin liikuntatiloja käyttävät asiakkaat mukaan prosessiin käyttämällä hyväksi palvelumuotoilun näkökulmaa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on esittää konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojakoon. Uudella toimintamallilla tavoitellaan ensisijaisesti

- asiakaslähtöisyyttä
- resurssien ja liikuntapaikkojen tehokkaampaa käyttöä
- liikuntapalveluiden työn tehostumista ja suunnitelmallisuuden parantumista sekä
- kaupungin strategisten tavoitteiden täyttymistä.

Syntynyttä toimintamallia, käytettyjä menetelmiä ja kehittämistyön lopputuloksia voidaan tarvittaessa tulevaisuudessa hyödyntää myös muissa kunnissa vakiovuorojakoprosessin toteuttamista pohdittaessa.

Tavoitteeseen pääsemiseksi on määritelty alla olevat kaksi tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään palvelumuotoilua apuna käyttäen ne keinot ja toimintatavat, joilla liikuntapalveluiden vuorojakoprosessi on tulevaisuudessa nykyistä asiakaslähtöisempi ja tehokkaampi.

1. Mitkä ovat vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet sekä tuottajan että asiakkaiden näkökulmasta?

Vakiovuorojakoprosessi sitoo jo nyt liikuntapalveluiden rajallisia ja väheneviä henkilöstöresursseja suoraan tai välillisesti lähes puoleksi vuodeksi ja sisältää paljon mm. inhimillisten virheiden mahdollisuuksia. Tehostamalla ja järkevöittämällä tätä prosessia vapautettaisiin liikuntapalveluiden väheneviä resursseja muihin, alati lisääntyviin tehtäviin, vastattaisiin kaupungin strategiseen tavoitteeseen kehittää reaaliaikaisia palveluita lanseeraamalla uusia toimintamalleja ja vähennettäisiin inhimillisten virheiden mahdollisuutta. Asiakasnäkökulmasta prosessin kriittisten pisteiden löytäminen ja niiden poistaminen parantavat palvelun laatua ja käytettävyyttä. Tämä tutkimuskysymys tähtää nykyisen vakiovuorojakoprosessin kuvaamiseen ja asiakaspolun selvittämiseen. Samalla pyritään löytämään prosessin kriittiset pisteet. Kriittisillä pisteillä tarkoitetaan asiakaspolun kohtia, joilla on erityisesti joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus käyttäjän kokonaispalvelukokemukseen (Miettinen 2016, 80-81).

2. Miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä parempi ratkaisu vakiovuorojakoprosessiin?

Nykyisessä muodossaan vakiovuorojakoprosessi ei vastaa asiakkaiden tarvetta ja valtaosa asiakkaista kokeekin nykyisen prosessin kehittämisen arvoiseksi. Aiemmin tehdyissä selvityksissä asiakkaat ovat ilmaisseet halunsa olla mukana yhteistyössä kaupungin

kanssa kehittämässä nykyistä vakiovuorojakoa asiakasystävällisempään suuntaan. Lisäksi nykyinen prosessi aiheuttaa liian paljon asiakkaiden tekemiä oikaisuvaatimuksia, jotka taas pitkittävät jo nyt liian pitkän prosessin kokonaiskestoa.

2.3 Kehittämiskohde ja rajaukset

Työn kehittämiskohteena on Kouvolan kaupungin liikuntapalveluiden hallinnoima liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojako. Liikuntapalvelut hallinnoi kaupungin liikuntatiloja ja -paikkoja ja toimii vakiovuorojakoprosessin haltijana. Liikuntapalveluiden tiimistä vakiovuorojaon parissa työskentelee liikuntapäällikön lisäksi kolme työntekijää. Vakiovuorojen jako on suoritettu viimeiset vuodet samanlaisella prosessilla, joka koetaan sekä palveluntuottajan että asiakkaiden osalta pitkäkestoiseksi, tehottomaksi ja se aiheuttaa hyvin usein jälkikäteen tehtyjä valituksia.

Työn kirjoittaja työskenteli liikuntapalveluissa vuodesta 2016 vuoden 2019 syyskuuhun asti erilaisissa ja monipuolisissa asiantuntijatehtävissä. Jokavuotisiin työtehtäviin kuului vakiovuorojakoprosessiin osallistuminen ja samalla sen havainnointi. Kirjoittajan yhden määräaikaisen työsopimuksen perusteena oli vuoden 2016 lopulla kehittää silloista vakiovuorojakoprosessia. Näiden kuluneiden vuosien havainnoinnin ja pohtimisen lopputuloksena tämän opinnäytetyön kehittämiskohteeksi valikoitui Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut ja sen vuosittain toistuva vakiovuorojakoprosessi. Voidaankin oikeastaan todeta, että kehittämiskohteen alustava valinta on tehty jo vuonna 2016, jolloin kirjoittaja aloitti liikuntapalveluissa havainnoimaan ja oppimaan kaupungin hallinnoimien liikuntatilojen ja -paikkojen vuorojaosta ja prosessiin liittyneistä haasteista. Kehittämistyöhön tehtiin tiettyjä rajoituksia johtuen rajallisesta ajasta ja työn laajuuden hallitsemiseksi. Rajaukset käydään tässä yhteydessä läpi ja niitä ei jatkossa käsitellä enempää.

Kehittämiskohteena ymmärretään tässä työssä vakiovuoroprosessin haltija, Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut ja sen hallinnoima vuosittain toistuva liikuntatilojen ja -paikkojen vakiovuorojakoprosessi. Vakiovuoroilla tarkoitetaan tiloihin myönnettäviä, useammin kuin kerran toistuvia käyttövuoroja, joita asiakkaat vuorojakoprosessin yhteydessä hakevat ja kaupungin liikuntapalvelut tilojen hallinnoijana myöntää.

Asiakaskunnalla käsitetään kaupungin hallinnoimien liikuntatilojen ja -paikkojen aktiivisimpia käyttäjäryhmiä. Vakiovuorojaon piirissä olevien liikuntakohteiden vuosittaisista käyttövuoroista n. 95% on paikallisten liikunta- ja urheiluseurojen käytössä. Tiloja käyttävät myös monet muut yhdistykset ja järjestöt, mutta niiden käyttämien vakiovuorojen määrä on kokonaisuutta ajatellen erittäin pieni.

Palvelulla ymmärretään olevan tässä työssä kolme peruspiirrettä (Grönroos & Tillman 2015):

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka muodostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Palvelu-käsitettä ei tämän enempää tässä työssä avata, vaan keskitytään palvelujen kehittämiseen palvelumuotoilukontekstissa.

Käyttövuorojen hakuprosessia on mahdollista tehostaa myös sähköisten järjestelmien avulla. Käsitelystä jää välivaiheita pois, kun seura syöttää vuorohakemuksen suoraan sähköiseen järjestelmään. Lisäksi liikuntatilojen käyttö tehostuu siirtämällä tilavaraukset sähköisiin järjestelmiin, koska tällöin reaaliaikainen tilanne on kaikkien nähtävillä. Sähköisten järjestelmien avulla peruutuksiin kyetään reagoimaan nopeasti ja tilojen tyhjäkäyttö minimoimaan. Kouvolan kaupungin liikuntatilojen hallinnointi hoidetaan Timmi – tilavarausohjelman avulla. 80% Suomen suurimmista kunnista käyttää Timmin ohjelmistoja ja ohjelmalla on useiden vuosien käyttöhistoria myös Kouvolan kaupungin liikuntapalveluissa. Tilojen käyttövuorojen hallinnointiin on tarjolla myös useita muita sähköisiä alustoja, esimerkiksi Enkora. Tässä kehittämistyössä ei oteta kantaa vakiovuorojaon toteutukseen sähköisiä alustoja käyttäen tai niiden ominaisuuksien vertailuun, vaan keskitytään vuorojakoprosessin vaiheisiin ennen näiden ohjelmistojen käyttöä. Sähköistä asiointia Timmi-ympäristössä on opinnäytetyössään käsitellyt mm. Sari Kivelä (2020). (Enkora Oy 2020, Timmi Software Oy 2020.)

Tämän kehittämistyön vaiheet noudattelivat soveltuvin osin Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoiluprosessin vaiheita. Johtuen käytössä olleesta ajasta ja työn tekijän muuttuneesta työtilanteesta palvelumuotoilun prosessitarkastelu rajattiin ainoastaan ymmärtämis- sekä ideointivaihe. Ymmärtämisvaiheessa tehdyn esitutkimuksen perusteella luotiin kattava kokonaiskuva nykytilanteesta ja taustoista, joita sitten asiakasnäkökulman avulla syvennettiin ideoiksi. Aikataulusyistä tässä työssä prosessin toteutusvaihe jäi kehittämistyön ulkopuolelle ja on tulevaisuudessa kohdeorganisaation jatkotoimenpiteiden varassa. Johtuen edellä mainitusta prosessin rajaamisesta työn tulokset esitellään kohdeorganisaatiolle ainoastaan tässä laajuudessa. Kohdeorganisaation päätäntään jää, ryhdytäänkö esitettyjen ideoiden pohjalta toteutusvaiheeseen. Lisäksi työn tulokset esitellään ainoastaan liikuntapalveluita johtavalle Kouvolan kaupungin liikuntapäällikölle. Hänen ratkaistavakseen jää, miten kehittämistyön tulokset esitetään vakiovuorojakoprosessiin osallistuville tiimin jäsenille.

3 Julkisen sektorin liikuntapalvelut

Kunnat ovat merkittäviä liikuntapalveluiden tuottajia ja toimintaedellytysten luoja. Vuositasolla kunnat tuottavat liikuntapalveluita yli 800 miljoonalla eurolla. Kuntien liikuntaorganisaatiot työllistävät noin 5000 ihmistä ja liikuntapaikkoja Suomessa on yli 36 000, joista kuntien omistamia ja ylläpitämiä on noin 70%. (Lipas-Liikuntapaikat 2020.)

3.1 Liikuntalaki ohjaa toimintaa

Liikuntalaki on liikunnan toimialan keskeisin säädösasiakirja Suomessa. Ensimmäinen liikuntalaki astui voimaan noin 40 vuotta sitten, vuonna 1980. Nykyisen kunnallisen liikunta-toimen lainsäädännöllinen perusta rakentuu vuonna 2015 voimaan tulleeseen liikuntalakiin (390/2015). Lisäksi liikuntatoimen perusteita voi löytää perustuslain (731/1999) sivistyksellisistä perusoikeuksista, kuntalain (410/2015) säädöksistä asukkaiden hyvinvoinnin edistämisestä sekä terveydenhuoltolain (1326/2010) säädöksistä hyvinvointikertomuksesta ja terveyden edistämisestä kunnassa. Aluehallintovirastoista annetussa laissa (896/2009) aluehallinnon tehtävänä on puolestaan liikunnan peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi. (Aaltonen 2016, 78-84.)

Liikuntalaki on puitelaki, joka määrittää toiminnalle tavoitteet ja suuntaviivat, mutta jättää käytännön toimintatavan tavoitteiden saavuttamiseksi avoimeksi (Aaltonen 2016, 21). Liikuntalain tavoitteena on edistää

- eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa
- väestön hyvinvointia ja terveyttä
- fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista
- lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä
- liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta
- huippu-urheilua
- liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita
- eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa. (Liikuntalaki 2015, 2 §)

Liikuntalain (390/2015) 5 §:n mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla on kuntien tehtävä. Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle

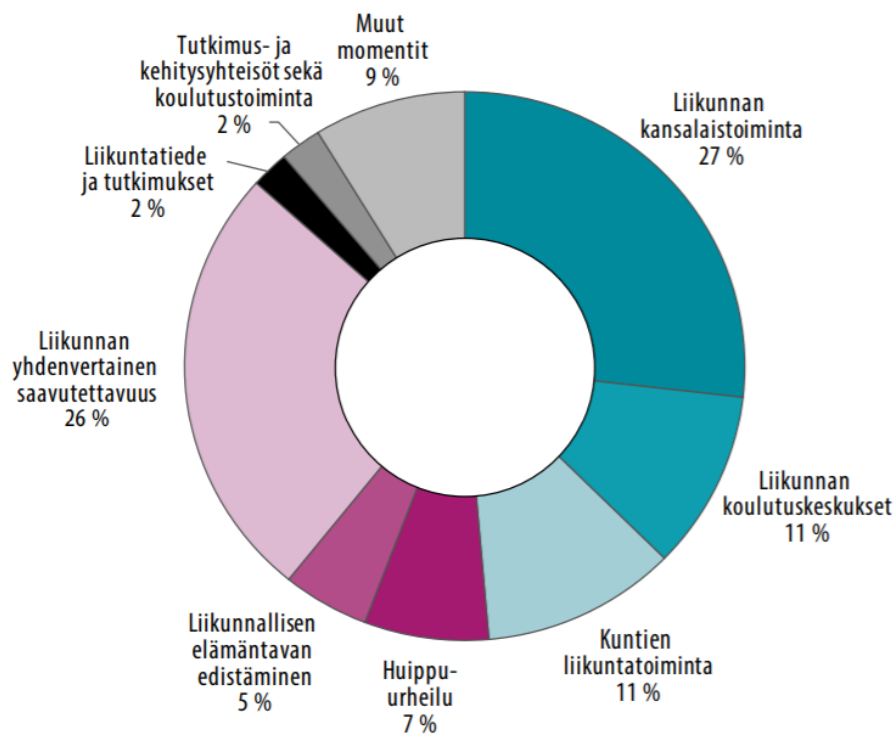
- järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen
- tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta
- rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja.

Lain mukaan edellä mainittujen tehtävien toteuttamisen kunnassa tulee tapahtua eri toimialojen yhteistyönä. Sen lisäksi kunnan tulee kuulla asukkaitaan liikuntaa koskevissa keskeisissä päätöksissä ja arvioida asukkaitensa liikunta-aktiivisuutta.

3.2 Kunnallisten liikuntapalveluiden taloustilanne ja resurssit

Kuntien organisaatorakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja ne eroavat toisistaan kuntakoosta ja toimintaympäristöstä riippuen. Tulevaisuuden kunnassa liikuntaan liittyvät palvelut ja niitä tuottava henkilöstö voivat olla hajautettuina organisaation eri puolille ja osa palveluista voidaan hankkia ostopalveluina. Liikuntapalvelujen näkökulmasta asiantuntijuus ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa tehtävä kehittämistoiminta korostuvat tällöin laadukkaiden palvelujen tuottamisessa. Järjestötoimijoilla on ja tulee myös jatkossa olemaan merkittävä rooli liikuntapalvelujen kokonaisuudessa. (Aluehallintovirasto 2017.)

Kunnille myönnetään valtionosuutta veikkausvoittovaroista liikuntapalveluiden käyttökustannuksiin käytettäväksi liikuntalain 5 §:n mukaiseen toimintaan. Vuonna 2018 kuntien liikuntatoiminnan valtionosuuksiin käytettiin 19,5 miljoonaa euroa, joka oli noin 11% valtion talousarvion kaikista liikuntamäärärahoista (kuva 2). Käytännössä liikuntatoimen valtionosuudet ovat kattaneet vajaat kolme prosenttia kuntien liikuntatoiminnan käyttökustannuksista ja vaihtelu eri kuntien välillä on suurta. Tämän lisäksi kunnat osoittavat kunnallisveeroista keräämiään varoja liikuntaan ja urheiluun vuosittain noin 700 miljoonaa euroa.



Kuva 2. Valtion liikuntamäärärahojen jakautuminen vuonna 2018 (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020, 25)

Vuonna 2018 kuntien liikuntatoiminnan toimintamenoista (yhteensä noin 650 miljoonaa euroa) suurin osuus oli vuokrilla, noin 261 miljoonaa euroa, joiden osuus kokonaismenoista oli noin 40 prosenttia. Henkilöstömenojen osuus oli reilut 135 miljoonaa euroa eli noin 21 prosenttia toimintamenoista. Ostopalveluihin käytettiin 140,5 miljoonaa euroa ja materiaalikustannuksiin 51,1 miljoonaa euroa. Erilaisiin avustuksiin kunnat käyttivät 56,7 miljoonaa euroa eli noin 9 prosenttia toimintamenoistaan. Muiden käyttömenojen osuus kuntien liikuntatoiminnan toimintamenoista oli hieman alle neljä miljoonaa euroa. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020, 34.) Liikuntapaikkarakentamisen harkinnanvaraisiin valtionavustuksiin käytettiin vuonna 2018 yli 41 miljoonaa euroa. Liikuntapaikkarakentamisen avustuksilla edistetään erityisesti laajojen käyttäjäryhmien tarpeisiin tarkoitettujen liikuntapaikkojen rakentamista, hankkimista, peruskorjaamista ja varustelua. Näiden lisäksi kuntien on mahdollista saada harkinnanvaraisia valtionavustuksia paikallisen liikuntatoiminnan kehittämistyöhön. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020, Aluehallintovirasto 2017.)

Julkisen sektorin toiminta on murroksessa. Julkisen sektorin menot ovat vuosien saatossa kasvaneet ja tulot vastaavasti pienentyneet. Kuntatalous näytti vuoden 2018 tilinpäätösarvioiden valossa hälyttävän synkältä; tulos painui vuonna 2018 negatiiviseksi 196:ssa eli peräti noin kahdessa kolmasosassa kunnista, kun vuotta aiemmin miinusmerkkisiä tuloksia oli 55 kunnassa. Monissa kunnissa siis kamppailtiin jatkuvien taloushaasteiden parissa jo ennen koronakriisiäkin. Kuntaliitto arvioi huhtikuussa 2020, että koronavirusepidemia heikentää kuntataloutta entisestään ja sen negatiivisen vaikutuksen arvioitiin tuolloin olevan yli 1,8 miljardia euroa vuonna 2020. Suurimmat vaikutukset kuntatalouteen tulevat tulojen pienenemisestä, etenkin verotulojen romahduksesta. Merkittävimmät kuntien väliset erot selittyvät väestörakenteen muutoksella, jonka vaikutus on kasvanut erityisesti 2000-luvulla. Väestön ikääntyminen, suurimpiin kaupunkeihin kohdistuva muuttoliike ja syntyvyyden lasku vaikuttavat myös kuntien taloustilanteeseen ja lakisääteisten palvelujen organisointiin. (Kuntaliitto 2019 & 2020, Kouvola kaupunki 2020a.)

Tämän kehittämistyön kohdekuunta Kouvola ei ole tästä poikkeus. Vuoden 2019 tuloslaskelman alijäämä oli n. 28 miljoonaa euroa. Alijäämäisen tuloksen myötä kaupungille on muodostunut taseeseen kertynyttä alijäämää 13,6 miljoonaa euroa. Alijäämän syntyyn ovat vaikuttaneet mm. raskas palveluverkkorakenne sekä erityisesti sote-kustannusten nousu, joiden takia kaupunki onkin jatkanut voimakkaasti säästöjen etsimistä haasteellisessa taloudellisessa tilanteessa. Lisäsäästöjä etsittiin vuoden 2019 kuluessa niin henkilöstöstä, palveluista kuin omaisuudestakin. Kaupungin virkamiesjohto on ainakin osittain ymmärtänyt tilanteen vakavuuden ja pyrkii mm. palveluverkkojen supistamisella, inves-

tointeja jäädyttämällä ja henkilöstöä vähentämällä saamaan säästöjä aikaan. Usein ongelmana kuitenkin on, että tarvittavia uudistuksia ei saada poliittisessa päätöksenteossa toteutetuksi.

Tarkasteltavan liikuntapalveluiden organisaation kohdalla säästöt ovat tarkoittaneet viime vuosien aikana oleellisia henkilöstövähennyksiä. Kouvolan kaupungin liikunta- ja kulttuuri-toimialan vuoden 2020 riskianalyysin mukaan suurimpana riskinä pidetään henkilöstön riittävyttä. Riskianalyysissä mainitaan, että henkilöresurssien leikkauksilla on merkittäviä vaikutuksia liikuntapalveluiden uusiutumisen- ja kehittämistoimenpiteille. Lisäksi vähenevien henkilöstöresurssien sovittaminen liikuntalain asettamiin vaatimuksiin on lisääntyvä haaste työyhteisöissä, työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä kuntalaisten liikuntapalveluiden tarjonnassa. Viime vuosien aikana myös liikuntapaikkainvestoinnit ovat supistuneet, liikuntapaikkojen hoitoon on käytössä vähemmän rahaa ja kaupungin palveluverkkojen karsiminen tarkoittaa myös liikuntapaikkojen vähenemistä. 11.11.2019 kaupunginvaltuusto päätti aiemmin saman vuoden aikana tehdyn liikunnan palveluverkkoselvityksen pohjalta supistaa Kouvolan liikuntapalveluiden palveluverkosta mm. uimahallin, kaksi kuntosalia, palloiluhallin, judosalin ja yhden jäähallin määrärahat. Lisäksi päätettiin, ettei uuden monitoimihallin rakentaminen tässä taloustilanteessa ole mahdollista sekä korotettiin liikuntatilojen varausmaksuja siten, että tulonlisäysodote on yhteensä 400 000 euroa vuodessa. Käytännössä tämä tullaan saavuttamaan muuttamalla nykyisin maksuttomat juniorivuorot maksullisiksi vuoden 2020 aikana. Kokonaisuudessaan toimialan riskianalyysi pitää kaupungin niukkoja resursseja ja jatkuvia säästötoimenpiteitä haasteena liikunta-alueiden ja liikuntapaikkojen ylläpidolle. (Kouvolan kaupunki 2019a ja 2019b.)

Liikuntapalvelujen järjestämiseen Kouvolassa ja muissa saman tyyppisissä kunnissa vaikuttavat valtakunnallisten laajempien muutosten lisäksi myös alueellisesti

- väestön väheneminen
- ikärakenteen painottuminen vanhempiin ikäluokkiin ja
- erittäin hankala taloudellinen tilanne.

Kouvolassa tulevaisuuden palvelutarpeita arvioidaan pääasiassa väestömäärän kehityksen ja väestörakenteen muutosten perusteella. Vuonna 2009 tapahtuneen kuuden kunnan kuntaliitoksen jälkeen kaupungin väestömäärä on laskenut yli viidellä tuhannella hengellä vuoteen 2018 mennessä. Vuoden 2019 lopussa Kouvolan väkiluku oli 82 177. Erityisen voimakasta väheneminen on ollut viimeisen parin vuoden aikana ja Tilastokeskuksen (2019) viimeisimmän ennusteen mukaan tulee edelleen laskemaan. Väestö vähenee Kouvolassa, koska kuolleisuus on syntyvyyttä suurempi ja nettomuutto Kouvolaan negatiivi-

nen. Väestön vähenemiseen kytkeytyy myös kunnallisten palveluiden välimatkojen pidentyminen sekä asutuksen harveneminen. Edellä mainittuihin muutoksiin liittyen liikuntapalvelujen tuottamisessa joudutaan pohtimaan uusia järjestämistapoja ja erilaisilla yhteistointatavoilla toteutettavia ratkaisuja, jotta kaikille kunnan asukkaille pystytään tuottamaan riittävät liikuntapalvelut. (Kouvolan kaupunki 2019b.)

3.3 Hallinnoitavat liikuntapaikat ja niiden käyttövuorot

Liikunnan kansalaistoimintaa voidaan pitää liikunnan ja urheilun kivijalkana. Liikuntajärjestöihin kuuluu Suomessa noin 1,1 miljoonaa jäsentä ja liikunta- ja urheiluseurojen määrä on 2000-luvulla kasvanut. Yhdistysrekisterin mukaan Suomessa on noin 20 000 liikunta-toimintaan liittyvää yhdistystä. (Aaltonen 2016, 32-33.)

Liikunnan kansalaistoiminta on hyvin riippuvaista kuntien hallinnoimista liikuntapaikoista ja tiloista. Suomessa arvioidaan olevan nykyisellään noin 36 000 liikuntapaikkaa ja niistä selvä pääosa (n. 70%) on kuntien omistamia (Olympiakomitea 2020). Näihin kuuluvat muun muassa kunnan itse hallinnoimat sekä kunnan omistamien liikelaitosten liikuntapaikat, kuten uimahallit, jäähallit, ulkokentät, liikuntahallit, koulujen liikuntasalit ja kuntosalit.

Olympiakomitean ja KIHU:n (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus) vuonna 2017 tekemän Urheilun olosuhteet -selvityksen tavoitteena oli koota toimijalähtöistä arviointitietoa organisoidun urheilun olosuhdetilanteesta ja keskeisistä kehittämistarpeista. Liikuntaseuroille suunnatussa olosuhdekyselyssä selvitettiin yleisellä tasolla, kenen hallinnoimissa tiloissa seuran toiminta tapahtuu. Selvityksen perusteella vain puolet isojen kaupunkien liikuntaseuroista toteuttaa perustoimintaansa pelkästään kunnallisiin tiloihin nojaten. Yksi tehdyn selvityksen päähuomioista ja johtopäätöksistä olikin, että julkinen olosuhdetarjonta ei ole viime vuosina pystynyt vastaamaan urheilutoimijoiden erilaisiin uusiin olosuhdetarpeisiin ja ratkaisuja on jouduttu seuratasolla hakemaan aiempaa enemmän omatoimisesti.

Nykyurheilun yleisimmät olosuhdeongelmat ovat Olympiakomitean ja KIHU:n (2017) selvityksen mukaan laadukkaiden harjoitus- ja kilpailupaikkojen ja niiden käyttövuorojen puute sekä kustannusten kasvu. Näiden ongelmien taustalla ovat harrastajien yleinen vaatimustason nousu sekä lajien ympärivuotistuminen. Eri lajien vaatimustason nousu asettaa julkisen sektorin kohtuuttomaan tilanteeseen, jossa investointitahti ja -vaatimukset ylittävät talouden kantokyvyn. Selvityksen perusteella olosuhdetilanteeseen ovat yleisemmin tyytymättömiä jäsenmäärältään isot seurat kuin pienet seurat. Yli 500 jäsenen seuroista oman olosuhdetilanteensa arvioi heikoksi tai erittäin huonoksi lähes 50% seuroista kun vastaava

osuus alle 500 jäsenen seuroissa jäi alle 30%. Huomionarvoista on myös se, että olosuhdetilanteeseen tyytymättömyys oli yleisempää lajeissa, joiden harrastajamäärät ovat olleet 2000 -luvun aikana erityisesti kasvussa. Tällaisia lajeja ovat mm. useat palloilulajit, kuten salibandy, jalkapallo ja koripallo sekä voimistelu. Liikuntapaikkarakentamisen näkökulmasta keskeisimpänä kehittämishaasteena nousevatkin esiin erilaiset paikalliset ja valtakunnalliset sisähallitarpeet.

Usein kunnallinen liikuntatoimi vastaa liikuntatilojen ja -paikkojen vuorojaosta. Poikkeuksena ovat koulujen yhteydessä sijaitsevat liikuntatilat, joihin vuorot useissa kunnissa jakaa sivistystoimi tai koulujen rehtorit. Näissä tapauksissa usein ongelmaksi muodostuu asiantuntemuksen puute verrattuna liikuntatoimessa työskenteleviin liikunta-alan ammattilaisiin. Sivistystoimella ja rehtoreilla ei usein ole samanlaista asiantuntemusta eri lajien tarpeista kuin liikuntatoimella. Tilat saattavat olla niiden kokoon suhteutettuna tehottomassa käytössä, kun taas toisaalla pienessä liikuntatilassa on kohtuuttoman paljon käyttäjiä sen kokoon verrattuna. Koordinaatio muiden liikuntapaikkojen kanssa ei toimi, kun vastuu vuorojaosta jakautuu useille toimijoille. Yksi käytäntö, jota sovelletaan kaikkiin liikuntapaikkoihin, mahdollistaa vuorojen tehokkaan käytön sekä käyttäjien tasapuolisen kohtelun. (Tiilikainen 2014, 11.)

Käyttövuoropolitiikalla tarkoitetaan vuorojakoperusteita ja käyttömaksuja sellaisissa liikuntapaikoissa, joihin jaetaan vuoroja. Kuitenkin virallisesti hyväksytyjä kirjallisia jakoperusteita on koko maassa ainoastaan 39% kunnista. Kuntien käyttövuoropolitiikalla pyritään edistämään pääasiassa lasten ja nuorten liikuntaa: se on keskeinen tavoite ja painopiste liikuntapaikkojen käyttövuoropolitiikassa ja merkittävin huomioon otettava tekijä käyttövuorojen jaossa. Lisäksi käyttövuoropolitiikan kehittämisessä olennaista on, että vuorojen hakijoille on aina selvää, millä perusteilla jakopäätökset tehdään. Nämä periaatteet ovat syytä olla kirjattuna, helposti saatavilla ja hyväksyttyinä kunnallisessa päätöksentekoliiknessä. (Aluehallintovirasto 2010, 44, Tiilikainen 2014, 6.)

Peruspalvelujen arviointiraportin (Aluehallintovirasto 2010) mukaan liikuntapaikkojen käyttövuorojaon merkittävimmät ongelmat olivat suuri arkipäivien iltavuorojen kysyntä ja kokonaisuudessaan vuorojen vähäisyys suhteessa kysyntään. Raportti korostaa, että seurat ja liikuntajärjestöt voivat kuitenkin auttaa kuntia käyttövuorojen jaon suunnittelussa. Yhteisen suunnittelun avulla voidaan vuorojakoon löytää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Päästesään osallistumaan vuorojen suunnitteluun, seurat näkevät tilanteen realistisesti ja joutuvat ottamaan vastuuta asioiden sovittelusta (Tiilikainen 2014, 13.). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen TEAviisarin (2018) mukaan 67% kunnista järjestääkin säännöllisesti liikuntaseurojen ja -yhdistysten sekä kunnan yhteiskokouksia, joiden sisältönä ovat mm.

vuorojakoasiat. Lisäksi säännöllisesti kokoontuva liikuntaseurojen ja -yhdistysten sekä kunnan liikuntatoimen yhteinen asiantuntijaelin, esimerkiksi seuraparlamentti, toimi lähes joka neljännessä (23%) kunnassa.

3.4 Julkiset liikuntapalvelut tulevaisuudessa

Suunnitteilla olevassa maakunta- ja sote-uudistuksessa tehtäväjako kuntien, maakuntien ja valtion välillä määritellään uudelleen. Nykyisin kuntien järjestämien julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisvastuu siirtyy sote-uudistuksessa 18 uudelle maakunnalle. Sote-uudistuksen jälkeenkin kunnilla säilyy tulevaisuudessa vastuu monista tärkeistä palveluista. Näihin vastuisiin kuuluvat esimerkiksi vapaa-ajan palveluiden sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluiden järjestäminen. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020)

Liikuntapalveluiden tulevaisuuden näkymät ovat liitoksissa koko yhteiskunnan kehitykseen ja rakenteellisiin muutoksiin. Kuntaliitto on laatinut vision liikuntapalveluista vuodelle 2025, jonka mukaan

- kuntalaiset harrastavat liikuntaa terveytensä kannalta riittävästi ja saavat siitä iloa, elämyksiä ja työkykyä
- kuntien liikuntapalvelut ovat kohtuuhintaisia ja helposti saavutettavissa
- terveyttä ja hyvinvointia edistävä liikunta on koko kunnan yhteinen asia.

Visiossa on mainittu useita eri keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Kuntaliitto muun muassa edistää kuntien liikuntapaikkojen hyvää hoitoa ja kunnossapitoa vaikuttamalla valtion liikuntapaikkarakentamisen informaatio-ohjaukseen ja harkinnanvaraisiin valtionavustuksiin sekä kannustaa kuntia yhteistyö- ja kumppanuushankkeisiin liikunta-alan eri toimijoiden, esimerkiksi urheiluseurojen ja yritysten kanssa. (Kuntaliitto 2017.)

Liikunnan tuottaminen ja edistäminen kunnissa tapahtuu monien eri toimijoiden toimenpiteillä ja vaatii jatkossa entistä laajempaa yhteistyötä ja koordinoitua kunnan sisällä sekä eri viranomaisten ja liikunta-alan toimijoiden kesken. Julkisten liikuntapalvelujen resursien ja toimintaympäristön muuttuessa myös toiminnan järjestämisen tapojen tulee kehittyä ja monipuolistua. Kunnan liikuntatoimen, yksityisen sektorin ja alueellisten liikuntaseurojen sekä muiden yhdistysten rinnalle voi tulevaisuuden toimijaksi nousta myös neljännen sektorin toimijoita, kuten erilaisia vertaisverkostoja tai pop up -toimintaa. Toimijoiden ja toimintatapojen muuttuessa kunnan rooli toiminnan mahdollistajana ja kehittämisen tukena sekä esteiden purkajana tulee kasvamaan tulevaisuudessa myös liikuntatoimessa. (Aluehallintovirasto 2017.)

4 Palvelumuotoilu

Alati kasvavalla palvelusektorilla on suuri vaikutus yhteiskuntaamme ja talouteemme. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on tällä hetkellä noin 70 prosenttia (SVT 2020). Useissa maissa palvelusektori ei kuitenkaan ole niin tuottavaa kuin se voisi olla. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää ja innovoida palveluita samalla sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Palvelumuotoilun avulla palvelusta halutaan tehdä hyödyllinen, käyttökelpoinen ja asiakkaiden silmissä haluttava.

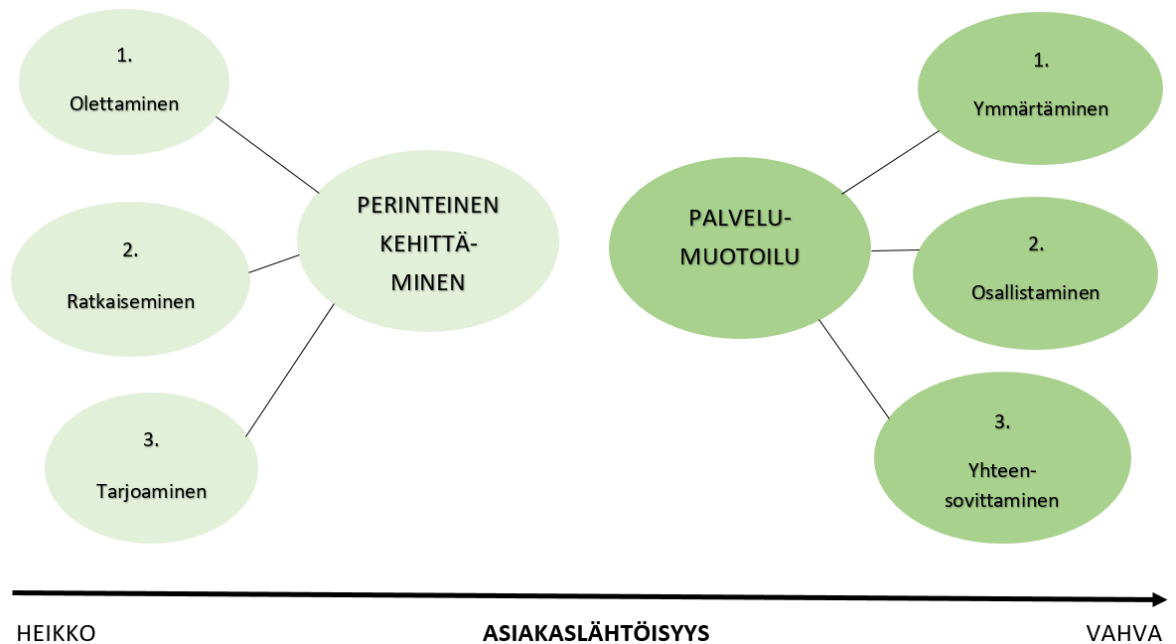
4.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilun lähtökohtana voidaan pitää asiakasymmärrystä, jota luodaan osallistamalla palvelun loppukäyttäjät palvelun kehittämiseen eri menetelmien avulla. Palvelumuotoilu käsite (Service Design) esiintyi jo 80-luvulla markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa. Vahvemmin sen kehittyminen alkoi 2000-luvulla, jolloin havaittiin palvelusektorin vaikutus talouteen ja kysyntään. Suomessa palvelumuotoilu on viime vuosina kehittynyt merkittäväksi ilmiöksi. Se on nähty keinona edistää kilpailukykyä, vastata asiakkaiden kohtonneisiin odotuksiin palveluilta ja taata julkisen sektorin palveluiden saatavuus myös tulevaisuudessa. (Koivisto, Säynjäkangas & Forsberg 2019, 32 – 33.)

Palvelumuotoilun keskeisimpänä tavoitteena pidetään palvelun asiakaslähtöistä kehittämistä, joka ottaa huomioon sekä asiakkaan tarpeet, että palvelun tarjoajan omat tavoitteet. Palvelumuotoilun avulla tehtävässä kehittämistyössä olennaisin asia on asiakkaan palvelupolku (customer journey map) eli kuvaus asiakkaan kokemista palveluhetkistä. Palvelupolku -käsitteen yhteydessä puhutaan myös palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, joilla kuvataan tilanteita, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Näitä tilanteita asiakas kohtaa palveluprosessin aikana useita. Kaikki nämä palvelutuokiot ja kontaktipisteet pyritään palvelumuotoilun avulla havaitsemaan ja suunnittelemaan siten, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman selkeä ja laadukas asiakaskokemus. (Curedale 2016a, 68-69; Koivisto ym. 2019, 34 – 35; Moritz 2005, 40.)

Palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjälleen kehittämisotteen, jota hyödyntämällä on mahdollista siirtää kehittämisen painopiste yhä asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilulla tehtävän kehittämisen vastakohtana pidetään perinteistä kehittämistoimintaa, jonka asiakaslähtöisyys on usein heikkoa. Perinteisen kehittämistoiminnan ja palvelumuotoilun eroja on kuvattu kuvassa 3. Perinteisessä tuotteen tai palvelun kehittämisessä asiakastarpeiden ja – ongelmien oletetaan olevan tietynlaisia ja kehittämistyöllä niille pyritään löytämään ratkai-

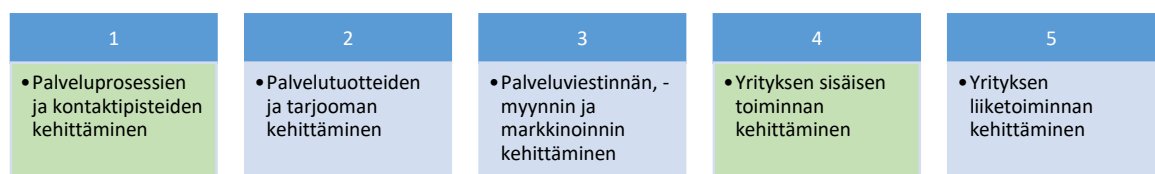
suja, joita sitten tarjotaan asiakkaille. Perinteisen mallin kehittämistyötä pidetäänkin olettamisen vuoksi asiakaslähtöisyydeltään heikkona. Palvelumuotoilu taas perustuu vahvasti asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiselle, asiakkaiden osallistamiselle sekä asiakkaan että palveluntarjoajan tavoitteiden yhteensovittamiselle. Asia ei ole kuitenkaan näin mustavalkoinen, vaan usein käytännön kehittämistoiminnan malli löytyy kuitenkin näiden ääripäiden väliltä. (Koivisto ym. 2019, 49.)



Kuva 3. Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun erot (Koivisto ym. 2019, 48)

Perinteisesti palvelujen kehittäminen perustuu kerättyyn asiakaspalautteeseen ja usein määrälliseen tietoon esimerkiksi myyntimääristä. Usein tämän perusteella ei kuitenkaan pystytä arvioimaan varsinaista käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tyyppillisesti muotoilussa käytettyjä menetelmiä, joiden tarkoituksena on kerätä ja hyödyntää asiakastietoa. (Miettinen 2011, 13.)

Palvelumuotoilun kehittämiskohteet voidaan jakaa Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, 57) mukaan viiteen kokonaisuuteen (kuva 4).

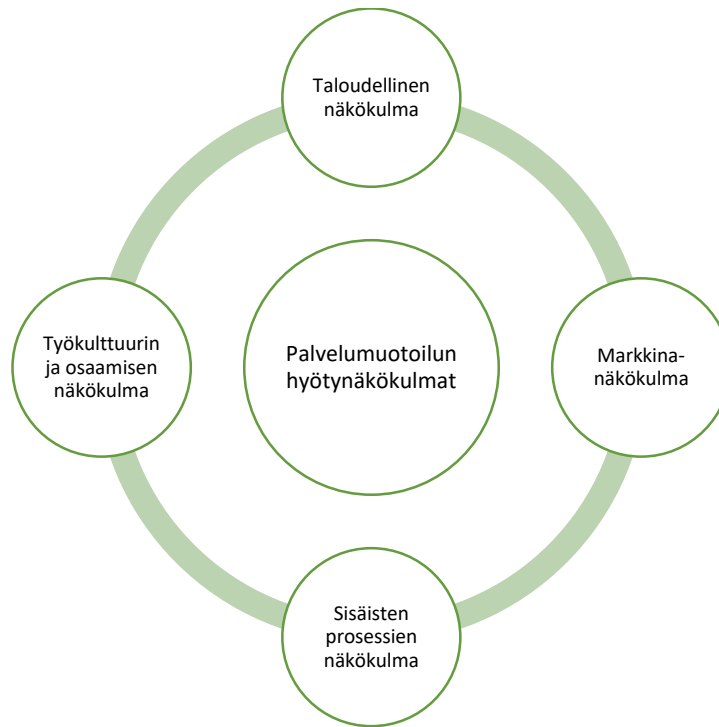


Kuva 4. Palvelumuotoilun tyyppisiä kehittämiskohteita (Koivisto ym. 2019, 57)

Kuvan neljä mukaisesti palvelumuotoilun avulla voidaan luoda täysin uusia prosesseja tai kehittää jo olemassa olevia prosesseja tai toimintoja. Kehittämisen päämääränä on muuttaa organisaation toimintatapoja ja toimintamalleja. Kehittämisen kohteena voivat olla myös tuotteet ja tarjooma. Tarkasteltavalle organisaatiolle voidaan kehittää täysin uusi palvelu/tarjooma tai vaihtoehtoisesti uudistetaan jo olemassa olevaa palvelua. Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä keskitytään palvelun brändäykseen sekä esimerkiksi myyntikanavien ja –prosessien kehittämiseen. Tavoitteena on lisätä palvelun kysyntää, saatavuutta, käyttöastetta, asiakasuskollisuutta, tunnettuutta ja erottuvuutta. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää myös organisaation sisäisiä toimintaprosesseja, joilla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen. Kehittämällä organisaation sisäisiä prosesseja voidaan saavuttaa myös taloudellista hyötyä ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Julkisen sektorin heikko taloustilanne, säästötavoitteet ja henkilöresurssien vähentyminen kannustavat organisaatioita kehittämään ja sujuvoittamaan omia prosessejaan. Yrity maailmassa kohteena voi olla myös koko liiketoiminnan kehittäminen. Tällöin palvelumuotoilua hyödynnetään laajemmin esimerkiksi kohdistamalla kehittämistoimet yrityksen liiketoimintamalleihin, kilpailutekijöihin tai asiakaslupauksiin. Tässä kehittämistyössä pääpaino on erityisesti palveluprosessien, kontaktipisteiden ja organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä (merkitty kuvassa 4 vihreällä värillä).

4.2 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden tuottaa lisäarvoa, erottautua kilpailijoistaan, tehostaa resurssien käyttöä ja mahdollisuuden palvella asiakkaita heidän halumallaan tavalla. Asiakkaiden näkökulmasta he saavat käyttöönsä laadukkaamman palvelun, joka parantaa heidän arkielämänsä laatua. (Moritz 2005, 40.) Palvelumuotoilun avulla pyritään ratkomaan yrityksen tai organisaation monimutkaisia haasteita tai kehittämään ratkaisuja. Palvelumuotoilun avulla saatavia hyötyjä voidaan tarkastella Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, 151-156) mukaan neljästä eri näkökulmasta (kuva 5).



Kuva 5. Palvelumuotoilun avulla saatavat hyödyt (mukaillen Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019)

Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilun tuomat hyödyt näkyvät tuottojen kasvamisena ja kustannusten vähenemisenä. Markkinanäkökulmasta palvelumuotoilun avulla opitaan ymmärtämään asiakastarpeita paremmin, vahvistetaan asiakaskokemusta ja lisätään innovaatio- ja kehittämisosaamista. Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilun hyödyt pohjautuvat laatuun ja tehokkuuteen. Palveluprosessien kehittäminen johtaa laadun paranemiseen ja toisaalta operatiivisen toiminnan tehostuminen vapauttaa esimerkiksi henkilöstöresursseja muuhun käyttöön. Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta palvelumuotoilu auttaa esimerkiksi sisäisten toimintatapojen kehittymistä; sisäiset prosessit selkiytyvät, henkilöstön roolit ja työprosessit suunnitellaan paremmin ja viestintä tehostuu. (Koivisto ym. 2019, 151-156.)

4.3 Palvelumuotoilu julkisen sektorin työkaluna

Monien julkisten palveluiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ratkaista heidän ongelmiaan. Ongelmien ratkaisun tavoitteena on myös vähentää palveluiden kysyntää, joka poikkeaa merkittävästi yksityisten palveluiden logiikasta, jonka toiminnan ytimessä on palvelukysynnän kasvattaminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 43-51.)

Suomen kuntien toimintaa säätelevän kuntalain 22§:n mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä

palvelujen käyttäjien kanssa. (Kuntalaki 410/2015.) Muutamia vuosia sitten palvelumuotoilulla ei ollut juurikaan yhteyttä kunnallisten palveluiden kehittämiseen. Suomen malli, jossa painotetaan julkisia palveluita, on johtanut yhteen maailman raskaimmista julkisista sektoreista bruttokansantuotteeseen suhteutettuna. Julkisten palveluiden haasteeksi on muodostunut lähes mahdoton yhtälö; niiltä vaaditaan parempia palveluita yhä pienemmillä resursseilla. Ratkaisuna nähdään joko toimintatapojen perinpohjainen muuttaminen tai palvelujen karsiminen. Useimmiten tämä on tarkoittanut julkisella sektorilla leikkauksia palveluiden laadun kustannuksella, mutta on selvää, että julkisen sektorin on tehostettava myös toimintamallejaan. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 29-32.)

Työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio-osasto linjasi jo vuonna 2011 kansallisessa tavoitteessaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011) seuraavasti

“Uudistamalla julkisia palveluita palvelumuotoiluperiaatteen (service design) mukaisesti saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä samalla kun parannetaan palvelujen toimivuutta kansalaisten kannalta.”

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti vuonna 2013 Muotoile Suomi –ohjelman, jota toteutetaan vuosina 2013–2020. Ohjelman tarkoituksena on edistää palvelumuotoilun käyttöä julkisissa palveluissa. Ohjelman visio tähtää vuoteen 2020, jolloin ohjelman tavoitteen mukaisesti muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna. Ohjelman väliarvioinnin (2017) mukaan muotoiluosaamisen käyttö julkisella sektorilla on ohjelman aikana vahvistunut, erityisesti niin kutsutuissa edelläkävijäkunnissa ja valtionhallinnossa. Toisaalta ero edelläkävijöiden, jotka usein ovat suurempia kuntia, ja muiden kuntien eri toimialojen välillä on lisääntynyt. Julkisen sektorin osalta muotoilun hyödyntämisessä on arvioinnin havaintojen mukaan menty merkittävästi eteenpäin. Julkisen sektorin näkökulmasta keskeinen kysymys onkin se, mitkä voisivat olla keinoja muotoilutoiminnan hyötyjen näkyväksi tekemiseksi ja uusien muotoilun käyttäjälähtöisten toimintamallien yhä laajemmaksi juurruttamiseksi julkiselle sektorille. Odotukset kustannussäästöistä, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin lisääntymisestä sekä palvelujen toimivuuden paranemisesta perustuvat olettamukseen, että palvelumuotoilu mahdollistaa nykyistä käyttäjälähtöisemmän innovoinnin julkisessa hallinnossa. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013.)

4.4 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi on loogisesti etenevä sarja toimintoja, joka muokkautuu aina kulloinkin käsiteltävän kokonaisuuden ja sen tavoitteiden mukaiseksi. Palvelumuotoiluprosessi käsitetään kuitenkin pääperiaatteiltaan samanlaiseksi eri toimijoiden esittämissä

malleissa ja jokaisesta prosessimallista on löydettävissä seuraavat vaiheet: tutkiminen, uuden kehittäminen ja toteuttaminen. (Tuulaniemi 2011, 126.) Yksi palvelumuotoilun pioneereista, ruotsalainen Stefan Moritz, kuvaa palvelumuotoilun prosessin kuusivaiheisena kirjassaan *Service Design – Practical Access to Service Design* (2005). Moritzin palvelumuotoiluprosessi on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Stefan Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessi

Moritzin palvelumuotoiluprosessin vaiheille ei ole olemassa vakiintuneita käännöksiä suomeksi. Lähteestä riippuen prosessin vaiheiden nimeäminen vaihtelee, joten tässä työssä palvelumuotoiluprosessin kuusi vaihetta tavoiteltiin ovat nimetty Moritzin (2005, 123) prosessia vapaasti mukaillen seuraavasti:

1. **Ymmärtämisvaiheessa** tutustutaan asiakkaaseen, toimintaympäristöön, palveluihin ja syvennetään osaamista käsiteltävästä aiheesta.
2. **Kiteyttämismvaiheessa** käsitellään hankittua tietoa, pohditaan jatkossa käytettäviä menetelmiä ja luodaan koko projektille strategia.
3. **Ideointivaiheessa** luodaan aiemmin hankitun tiedon pohjalta innovatiivisia ideoita, ehdotuksia ja ratkaisuja, jotka ovat olennaisia projektin tavoitteiden kannalta.
4. **Suodatusvaiheessa** aiemmin luoduista ideoista, ehdotuksista ja ratkaisuista valitaan parhaimmat ja kehitetään niitä edelleen.
5. **Kuvaamisvaiheessa** tulevaisuuden palveluideat visualisoidaan, niin että kaikilla on yhteinen näkemys asioista.
6. **Toteutusvaiheessa** valitut palveluideat toteutetaan. Vaiheeseen sisältyy usein myös ohjeistuksien ja jatkosuunnitelmien laatimista.

Ymmärtämisvaihe (Understanding) määrittelee palvelun nykytilannetta. Siinä tutkitaan myös asiakkaiden näkymättömiä ja tiedostettuja tarpeita. Samalla pyritään ymmärtämään asiakkaiden tavoitteita, arvoja, käytöstä ja ongelmia. Asiakkaiden ymmärtämisen lisäksi ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää ymmärtää myös käytettävän palvelun ympäristö. Lisäksi palveluntarjoajan osalta pyritään ymmärtämään erityisesti resurssien vaikutus palveluprosessiin. Kiteyttämismvaiheessa (Thinking) kerätystä tiedosta pyritään analysoimaan ja tunnistamaan palvelun ongelmakohdat ja asiakastarpeet. Tämän kiteytyksen pohjalta luodaan koko muotoiluprosessille strateginen viitekehys ja suunta, johon prosessia lähdetään viemään. Ideointivaiheen (Generating) tavoitteena on innovatiivisten ideoiden ja ratkaisujen kehittäminen. Kehitettävien ideoiden tulisi olla sidoksissa jo aiemmin määriteltyihin palvelumuotoiluprosessin tavoitteisiin. Ideoinnin tulee lisäksi perustua sekä asiakkaiden että palveluntarjoajan tarpeisiin. Suodatusvaiheessa (Filtering) jo aiemmin kehitetyistä ideoista valitaan parhaimmat ja olennaisimmat jatkokehitykseen. Valinta voidaan tehdä asiantuntijoiden toimesta tai se voi perustua tiettyjen kriteereiden täyttymiseen. Palvelumuotoiluprosessin etenemisen kannalta on olennaista, että aidosti tehdään päätöksiä kehitettävistä ideoista. Valinnan ulkopuolelle jääneitä ideoita ei kannata tuhota, sillä ne voivat olla hyödyllisiä jossain toisessa ajassa tai projektissa. Kuvaamisvaiheessa (Explaining) syntyneet ideat visualisoidaan ymmärrettävään muotoon. Syntyneiden visualisointien tarkoituksena on antaa esimerkiksi päätöksentekijöille ja muille sidosryhmille mahdollisuus osallistua keskusteluun heidän vaihtelevista taustoista ja erilaisesta mielikuvituksesta huolimatta. Kuvaamisvaiheen tarkoituksena onkin aina pyrkiä esitystapaan, joka on kaikkien osallistujien ymmärrettävissä samalla tavalla. Kappaleessa 2.3 (Kehittämiskohde ja rajaukset) esitettyjen rajausten vuoksi Moritzin mallista hyödynnettiin tässä kehittämistyössä soveltuvien osien vaiheita 1-5. Näistä vaiheista kirjoittaja muokkasi oman prosessimallinsa, joka esitetään tarkemmin kappaleessa viisi. (Moritz 2005, 123-143.)

4.5 Palvelumuotoilun menetelmät

”Palvelumuotoilumenetelmien tarkoituksena on laittaa palvelumuotoiluajattelua käyttöön. Tärkeämpää on siis omaksua ajatusmaailmaa kuin itse menetelmät.” (Mäkinen 2018, 73.)

Usein palvelumuotoilusta puhuttaessa viitataan erilaisiin menetelmiin, joilla asiakastietoa hankitaan. Eri menetelmiä voidaan ajatella olevan jopa satoja. Robert Curedale on koonnut kirjaansa *Service Design; 250 essential methods* (2013) jopa 250 palvelumuotoilun menetelmää, joita hän kuvaa olennaisiksi palvelumuotoilun menetelmiksi. Oikeastaan voidaan sanoa, ettei ole tarkkaa määritelmää, mitkä ovat palvelumuotoilun menetelmiä, vaan olennaista on valita kuhunkin haasteeseen sopivimmat. Lisäksi palvelumuotoilussa on enemmän kuin sallittua myös kehittää menetelmiä, jos sopivaa valmista ei ole saatavilla.

Usein palvelumuotoilun menetelmät jaetaan palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti. Tällöin suositellaan, mitä menetelmiä kannattaa käyttää missäkin prosessin vaiheessa. Tätä jaottelua käyttävät useat palvelumuotoilun kirjat ja lisäksi jaottelu auttaa hahmottamaan eri menetelmien tarkoitusta. Vaikka palvelumuotoiluprosessin vaiheet lähteessä riippuen hiukan vaihtelevat, niin yleisesti on kuitenkin jokaisesta prosessimallista löydettävissä seuraavat vaiheet: tutkiminen, uuden kehittäminen ja toteuttaminen. Tutkimusvaiheessa on tärkeää, että ymmärretään palveluun vaikuttavia, jo olemassa olevia, tekijöitä. Usein menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi palvelupolkukarttaa tai muita prosessikuvausmenetelmiä ja haastatteluita. Kehittämisympäristössä menetelmien avulla pyritään luomaan mahdollisimman paljon uutta. Ne antavat mahdollisuuden ideoida ratkaisuja ja kehittää prototyyppejä. Lisäksi menetelmien avulla kehitettyjä ideoita pyritään testaamaan. Toteutukseen liittyvät menetelmät edesauttavat kehitettyjen ideoiden täytäntöönpanoa. Olennaista näissä menetelmissä on osallistaa kaikki palveluun liittyvät toimijat ja tehdä syntyneet ideat ymmärrettäviksi ja visuaalisiksi. (Stickdorn & Schneider 2011, 148–209.) Tämän kehittämistyön eri vaiheissa käytettiin soveltuvin osin hyväksi palvelumuotoilulle tyypillisiä menetelmiä ja toimintatapoja. Mahdollisten menetelmien määrä on laaja ja tähän työhön pyrittiin valitsemaan työn tavoitteiden kannalta parhaimmat menetelmät.

Service blueprintilla tarkoitetaan palvelun lineaarista prosessikuvausta, jossa visuaalisesti kuvataan palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Service blueprint -menetelmää voidaan käyttää kuvaamaan palvelun nykyistä tilaa tai tulevaisuuden visioita. Tässä kehittä-

mistyössä tällä työkalulla keskitytään kuvaamaan palveluprosessin nykytilaa, joka on yleisin tapa aloittaa asiakkaan palvelukokemuksen kartoitus. (Kurronen 2013, Curedale 2016b, 81-82.)

Palvelut ovat useiden toiminnallisten tekojen sarjoja. Prosessiajatteluun perustuva service blueprint -malli soveltuu sekä uusien palvelutuotteiden kehittämiseen että jo olemassa olevien palveluprosessien kuvaamiseen ja korjaamiseen. Palvelumallissa kuvataan asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä keskeiset toimijat. Normaaliin prosessikuvaukseen erona on esittää palveluketjun eri toiminnot myös asiakkaan näkökulmasta. Front office -toiminnoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaalle näkyviä toimintoja eli palvelun näyttämöä. Front office -toimintojen vastakohta on back office -toiminnot, jotka liittyvät palveluprosessiin, mutta eivät näy asiakkaalle. Service blueprint -piirros rakennetaan palveluketjun toimintojen, ”uimaratojen” avulla (taulukko 1 ja liite 1). Jokainen toiminto kuvataan omalla radallaan siten, että ne etenevät kronologisesti eri vaiheiden läpi. Nämä kuvauksen tasot osoittavat, mitä kulloisessakin prosessin vaiheessa tapahtuu ja minkälaista työtä tehdään asiakkaalle näkyvästi ja ei-näkyvästi. Service blueprint -malliin voidaan tarvittaessa liittää yksi uimarata lisää, joka kuvaa ko. prosessin vaiheen herättämiä tunteita (Curedale 2013, 242-243). Tunnekaiverrus voidaan esittää sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 210-215; Curedale 2016b, 87-91.)

Taulukko 1. Service blueprint -mallin toiminnot

TOIMINTO (UIMARATA)	KUVAUS
Asiakkaalle näkyvä palvelutila	Asiakkaalle näkyviä todisteita palveluista, joita voidaan muotoilla (esim. nettisivut, esitteet, mainokset).
Asiakkaan toiminta	Kuvaa, miten asiakas toimii tai reagoi kyseisessä vaiheessa.
Vuorovaikutuksen raja	Raja, joka erottaa asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön näkyvät toimet. Vuorovaikutus kuvataan service blueprint -kuvassa nuolilla (yhdensuuntainen nuoli kuvaa yhden suunnan vuorovaikutusta, kahdensuuntaisella nuolella kuvataan kahden tahon keskinäistä vuorovaikutusta).
Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta (front office)	Toiminnot, joita asiakaspalveluhenkilöstö tekee asiakkaalle näkyvästi (esim. tiedusteluihin vastaaminen eri kanavia käyttäen).
Järjestelmät	Eri kanavat ja järjestelmät, joita asiakas palveluketjun aikana käyttää.
Näkyvyyden raja	Raja, joka erottaa henkilökunnan tekemät toimet näkyviin ja ei-näkyviin.
Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta (back office)	Henkilökunnan tekemät toimet, jotka eivät näy asiakkaalle (esim. työskentely tukiprosessiin kuuluvien järjestelmien kanssa).
Tukiprosessit	Prosesseja, joita suorittavat joko organisaation työntekijät tai ulkoiset tahot ja joita palveluntarjoaja tarvitsee, jotta palvelu voidaan tarjota asiakkaalle. Usein tukiprosessien ajureina toimivat asiakkaiden, front officen tai back officen toimenpiteet (esim. tietojen syöttäminen sähköiseen tilausjärjestelmään ja sisäiset päätöksentekoprosessit).

(Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018, 54-56.)

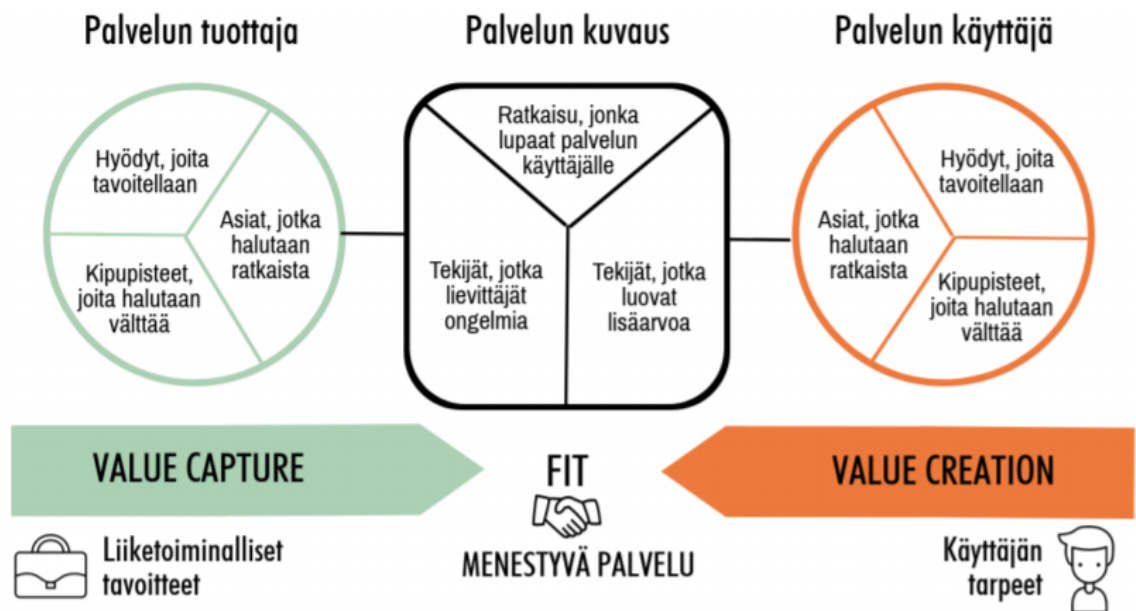
Tyypillisesti service blueprint -menetelmällä pyritään

- ymmärtämään paremmin palvelurakennetta
- kehittämään paranneltu asiakaspalvelukokemus
- paljastamaan kriittiset kohdat, joissa palveluprosessi voi epäonnistua ja
- parantamaan palveluorganisaation tehokkuutta (Curedale 2016b, 71).

Omalla havainnoinnilla (muotoilu-etnografialla) tarkoitetaan menetelmää, jossa muotoilija asettuu loppukäyttäjän rooliin vuorovaikutuksessa muiden käyttäjien kanssa pyrkiessään keräämään käyttäjätietoa esimerkiksi palvelusta, tuotteesta tai esineestä. Muotoilu-etnografialla syvennetään ymmärrystä siitä, miksi käyttäjät toimivat tietyllä tavalla ja mikä on tämän toiminnan tai tekemisen merkitys palvelun, tuotteen tai esineen kokemisessa. Palvelumuotoiluprosessi vaatii ennen kaikkea arkisten käyttäjämerkitysten etsimistä ja oivaltamista ja tähän muotoilu-etnografia tarjoaa oivallisen menetelmän. (Miettinen 2011, 71.) Muotoilu-etnografialla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä tiedonhankkimismenetelmää, jossa muotoilija itse asettuu palvelun tuottajaksi ja osin käyttäjäksi sekä käyttää hyödyksi omien kokemusten kautta hankittua tietoa havainnoimalla muita osanottajia. Palvelumuotoiluajattelu perustuukin taitoon ”astua toisen saappaisiin”. Mitä vahvemman suhteen palvelumuotoilija pystyy luomaan tiedonhankinnassa sekä asiakkaisiin että palvelun tuottajiin, sitä laajemman kuvan hän tarkasteltavasta kokonaisuudesta saa. (Mäkinen 2018, 59.)

Asiakasprofiilit ovat taustatutkimuksen perusteella luotuja kuvitteellisia kuvauksia palveluntuottajan asiakaskunnasta. Asiakasprofiilit tiivistävät esitutkimuksen ja haastattelujen pohjalta saadun tiedon yksinkertaisiksi, visuaaliseksi esityksiksi. Asiakasprofiili auttaa ymmärtämään kenelle palveluita tuotetaan ja miksi niitä kehitetään. (Tuulaniemi 2016, 154-156.)

Sofia Forsbergin ja Johanna Säynäjäkankaan (2018) kehittämä **uuden palvelun konseptimalli** (kuva 7) yhdistää kolme pääelementtiä; palvelun tuottajan osuuden, palvelun kuvauksen ja palvelun käyttäjän osuuden.

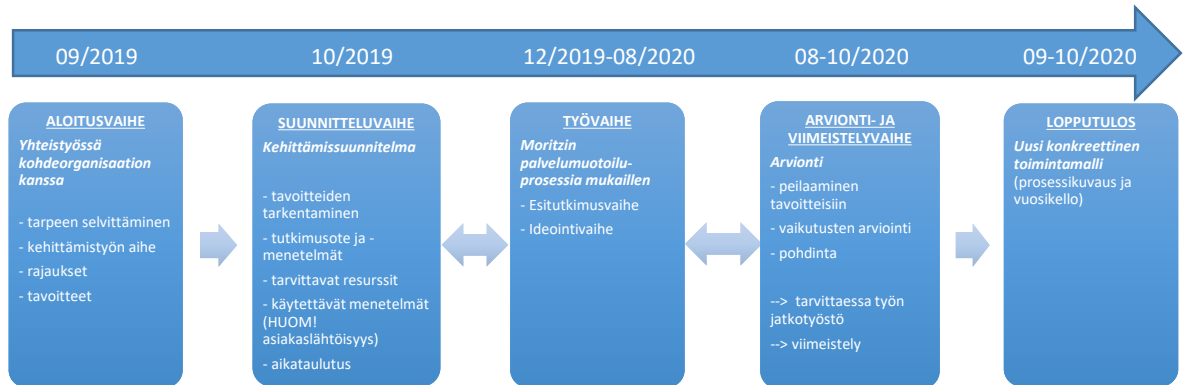


Kuva 7. Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementtien osa-alueiden kuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Mallissa vasemmalla esitetään palvelun tuottajan näkökulma ja tavoitteet palvelun kehittämisen osalta. Oikealla taas palvelun käyttäjän vastaavat näkemykset. Mallissa keskellä kuvataan uusi palvelu, joka pyrkii vastaamaan molempien osapuolten tavoitteisiin ja näkökulmiin. Malli kokoaa visuaalisesti hyvin yhteen kuvaan koko kehittämisprojektin ja siitä syntyneet lopputulokset. Palvelumuotoilulle tyypillisesti konseptimallilla pyritään kehittämään yhtä ajallisesti ja kokonaisuudeltaan rajattavissa olevaa palvelua. Tämä kuvaus perustuu tietyn hetken tilanteeseen ja kokoaa visuaalisesti yhteen sen hetkiset tiedot palvelusta sekä tuottajan että käyttäjän näkökulmista.

5 Palveluotoilun hyödyntäminen Kouvolan vakiovuorojaon kehittämisessä

Henkilökohtaisella tasolla tämän kehittämistyöprojektin vaiheittainen eteneminen on esitetty kuvassa 8. Kuvaan on lisäksi liitetty aikajana, joka avaa eri vaiheiden kestoja suhteessa toisiinsa.



Kuva 8. Kehittämistyöprojektin kokonaiskuvaus

Aloitusvaiheessa yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa selvitettiin tarve tulevalle opinnäytetyölle. Aihe-ehdotus oli kirjoittajan tekemä ja pohjautui omaan kokemukseen Kouvolan liikuntapalveluiden toiminnasta. Samalla pohdittiin alustavaa opinnäytetyön toimintasuunnitelmaa, rajauksia ja tarvittavia resursseja. Kestoltaan aloitusvaihe oli noin kuukauden pituinen ja sisälsi runsaasti itsenäistä työskentelyä.

Aloitusvaihetta seurasi suunnitteluvaihe, vaikkakin nämä vaiheet menivät osittain limittäin. Vaihe voidaan kuitenkin erotella omakseen, koska sen selkein tuotos oli opinnäytetyön alustavan sisällysluettelon laadinta. Lisäksi pohdin suunnitteluvaiheessa kehittämistyön tavoitteita, menetelmiä ja mm. aikataulutusta. Tämänkin vaiheen kesto oli noin kuukausi ja ajoittui vuoden 2019 lokakuuhun.

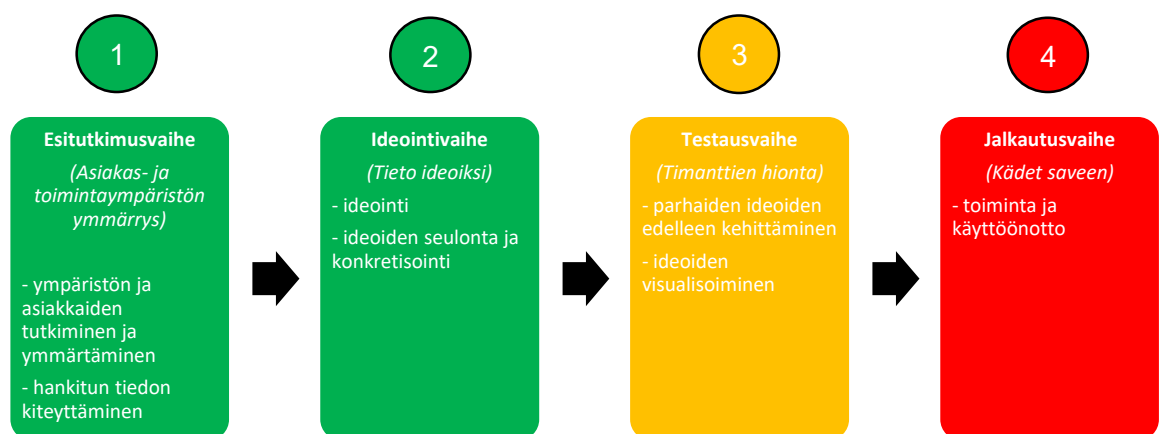
Vuoden 2019 lopussa siirryttiin konkreettiseen työvaiheeseen, joka sisälsi aluksi paljon itsenäistä esitutkimusvaiheen taustatietoihin tutustumista. Esitutkimusvaiheen loputtua siirryttiin ideointivaiheeseen, jossa esitutkimustietoa täydennettiin asiakkaille tehdyillä haastatteluilta. Ideointivaiheeseen sisältyi myös laajasta palveluotoilumenetelmien valikosta valittujen menetelmien käyttöä. Työvaihe oli kestoaltaan vaiheista pisin, yhteensä noin kahdeksan kuukautta.

Henkilökohtaisen kehittämistyöprojektin viimeisenä vaiheena oli tehdyn työn arviointi ja viimeistely. Tässä vaiheessa arvioitiin tehtyä työtä tavoitteisiin nähden ja pohdittiin, tarvitseeko työtä vielä jatkotyöstää. Samalla arvioitiin mahdollisuutta jalkauttaa työn tuloksia käytäntöön ja muita mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Viimeisen vaiheen lopussa työtä viimeisteltiin ja saavutettiin lopputulos, jossa syntyi uusi konkreettinen toimintamalli. Arviointi- ja viimeistelyvaihe kesti noin kaksi kuukautta. Kokonaisuutena koko kehittämistyöprosessi kesti syyskuusta 2019 lokakuuhun 2020 eli reilun vuoden ajan.

Kehittämistyön alussa edellytykset työn tekemiselle olivat täysin erilaiset kuin lopussa. Työn kirjoittajan asema kohdeorganisaatiossa muuttui syyskuussa 2019, jolloin määräaikainen työsuhte päättyi. Uusi tilanne aiheutti haasteita aikataulujen, kirjoittajan aseman ja motivaation suhteen. Lisäksi myös organisaation kiinnostus työtä kohtaan väheni selkeästi. Organisaation vähentyneeseen yhteydenpitoon vaikuttivat oletettavasti resurssi- ja ajankäyttöhaasteet, jotka heikensivät mielenkiintoa ja keskittymistä aiheeseen. Vapaa- muotoisia keskusteluja organisaation edustajien kanssa kuitenkin käytiin ja niiden kautta saatuja kommentteja, ideoita ja apua käytettiin kehittämistyön eri vaiheissa. Näiden keskustelujen avulla omaan havainnointiin perustavaa tiedon hankkimista pyrittiin syventämään myös ajantasaisella tiedolla sen hetkisestä organisaation ja vakiovuorajakoprosessin tilanteesta.

5.1 Moritzin palvelumuotoiluprosessista muokattu malli

Tätä kehittämistyötä varten kirjoittaja muokkasi Moritzin prosessia virtaviivaisemmaksi siten, että prosessin alkuperäisenä tavoitteena oli edetä kuvan 9 mukaisten neljän päävaiheen kautta.



Kuva 9. Kehittämisprosessin eteneminen

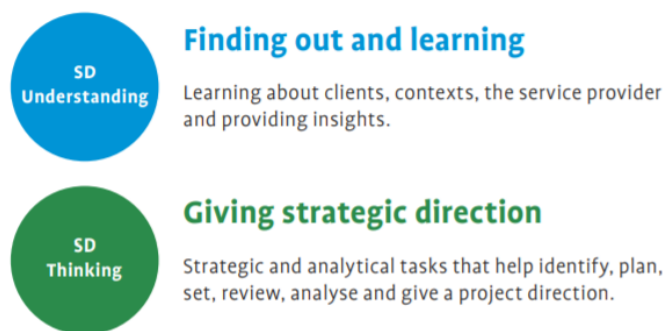
Ensimmäiseen päävaiheeseen yhdistettiin Moritzin prosessin (kuva 6) ymmärtämis- sekä kiteytysvaihe ja vaihe nimettiin esitutkimusvaiheeksi. Vaiheen tarkoituksena oli tutustua

asiakkaaseen, toimintaympäristöön ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Lisäksi ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin kiteyttämään hankittua tietoa siten, että vaiheessa kaksi osattiin kysyä ja osallistaa asiakkaita oikealla tavalla ja oikeista, jo aiemmin ongelmallisiksi koetuista asioista. Toinen vaihe nimettiin ideointivaiheeksi. Tämän vaiheen tärkein osuus oli asiakkaiden osallistaminen haastattelujen avulla. Lisäksi saatujen vastausten perusteella luotiin palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen uusia ideoita vakiovuorajakoprosessin kehittämiseksi.

Todellisuudessa kehittämisprosessi tiivistyi lopulta käsittelemään kuvan 9 vaiheita yksi ja kaksi, kuitenkin siten, että testausvaiheen (vaihe 3) kohdat ideoiden edelleen kehittäminen ja niiden visualisoiminen suoritettiin ideointivaiheen yhteydessä. Kuvassa 9 toteutuneet vaiheet on kuvattu vihreällä värillä, osittain toteutuneet keltaisella ja toteutumattomat punaisella. Kehitettyjen ideoiden käyttöönotto jää tulevaisuudessa tarkasteltavan organisaation vastuulle. Taustoja tähän on selvitetty työn rajauksissa, kappaleessa 2.4.

5.2 Esitutkimusvaihe


Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, esitutkimusvaiheeseen, yhdistettiin Moritzin palvelumuotoiluprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, jotka olivat ymmärtäminen ja kiteytys (kuva 10).



Kuva 10. Esitutkimusvaiheen tehtävät (Moritz 2005)

Olennaista esitutkimusvaiheessa oli saada tietoa asiakaslähtöisesti; mitä he kokevat ongelmalliseksi ja mitä asiakkaat haluavat. Esitutkimusvaiheen tavoitteena oli syventää ymmärrystä tutkimuksen kohteesta, sen toimintaympäristöstä, liikuntapalveluiden asiakkaista ja mahdollisista muutosvoimista. Lisäksi esitutkimusvaiheeseen yhdistettiin Moritzin mallin toinen vaihe, kiteyttäminen. Kiteyttämisen tarkoituksena oli tiivistää kerätty tieto siten, että sen perusteella pystyttiin suunnittelemaan seuraavaan ideointivaiheeseen kuuluneiden haastatteluiden sisältö. Tämän kehittämistyön esitutkimusvaiheen tavoitteet, tehtävät ja menetelmät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Esitutkimusvaiheen tavoitteet, tehtävät ja menetelmät

	Tavoitteet ja tehtävät	Menetelmät
 Esitutkimusvaihe <i>(Asiakas- ja toimintaympäristön ymmärrys)</i> - ympäristön ja asiakkaiden tutkiminen ja ymmärtäminen - hankitun tiedon kiteyttäminen	Opitaan palveluntarjoajasta, sen haasteista ja toimintaympäristöstä. Opitaan asiakkaista, heidän tarpeistaan, tavoitteistaan ja ongelmistaan. Luodaan kuva nykyisestä vakiovuorajakoprosessista ja sen haasteista.	-Keskustelut organisaation edustajien kanssa -Oma havainnointi (muotoilu- luetnografia) -Tutustuminen tutkimuksiin ja muihin lähteisiin -Tutustuminen jo olemassa olevaan materiaaliin (mm. asiakaskyselyt ja tutkimukset)

Esitutkimusvaiheessa pyrittiin löytämään riittävästi taustatietoa kahdesta eri näkökulmasta; organisaation ja asiakkaan. Organisaation näkökulmasta kirjoittaja käytti hyväksi oman havainnoinnin eli muotoilu-
luetnografian lisäksi organisaation edustajien kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja. Kirjoittajan omaa havainnointia on tehty vuodesta 2016 alkaen ja havainnointiin sisältyy runsaasti organisaation omia viikkopalavereja, käytävä-
keskusteluja ja erilaisia suunnittelukokouksia koko tiimin kanssa. Lisäksi nykytilanteesta käytiin keskusteluja erityisesti aloitusvaiheessa loppuvuonna 2019 organisaation edustajan kanssa. Asiakkaiden näkökulmasta tietoa hankittiin esitutkimusvaiheessa aiempien tutkimusten ja kyselyiden avulla.

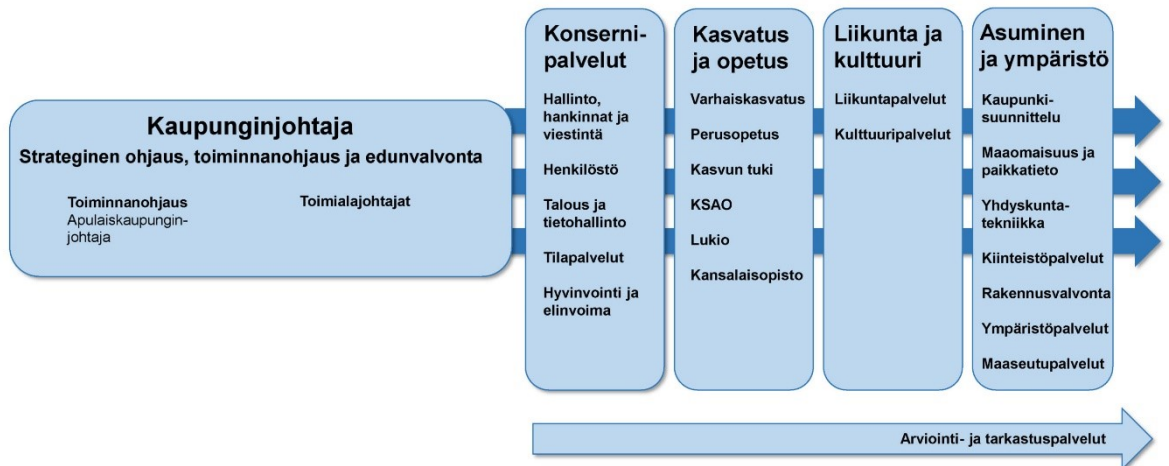
Esitutkimusvaiheessa edettiin seuraavien vaiheiden mukaisesti; ensin tutustuttiin toimintaympäristöön organisaation edustajien kanssa käytyjen keskustelujen, omien havaintojen ja hankitun taustamateriaalin avulla. Tämän jälkeen tutustuttiin asiakkaisiin saatavilla olevan taustamateriaalin avulla ja lopuksi kuvattiin nykyinen vakiovuorajakoprosessi service blueprint –mallia hyväksi käyttäen.

5.2.1 Liikuntapalvelut osana kaupungin palveluita

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut sijoittuu vuoden 2020 organisaatiomallin mukaisesti Liikunta- ja kulttuuri -toimialan alle (kuva 11).

Palveluorganisaatio

2020



Kouvola

16.1.2020

1

Kuva 11. Kouvolan palveluorganisaatio 2020

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut toimii poliitikoista koostuvan Liikunta- ja kulttuurilautakunnan alaisuudessa ja sen tehtävänä on suunnitella, kehittää, ohjata ja valvoa vastuualueensa palveluja sekä vastata viranomaistoiminnasta ja kansalaisten perusoikeuksien toteutumisesta (Kouvolan kaupunki 2020b). Lautakunnan tehtävien käytännön toteutus hoidetaan kaupungin virkamiesten ja työntekijöiden toimesta.

Liikunta ja kulttuuri -toimialaa johtaa liikunta- ja kulttuurijohtaja, jonka alaisuudessa työskentelee liikuntapäällikkö. Liikuntapäällikön organisaatiossa toimii kolme erillistä tiimiä; liikuntapaikkapalvelujen tiimi (3 henkilöä) ja liikkumaan aktivoinnin tiimi (8 henkilöä). Lisäksi kaupungin liikuntapaikkojen ja -alueiden hoito on keskitetty samaan organisaatioon liikuntapaikkapäällikön alaisuuteen. Liikuntapaikkapalvelujen tiimin pääasiallisena tehtävänä on Kouvolan kaupungin omistamien liikuntapaikkojen käytön hallinnointi. Kouvolan kaupungin hallinnoitavana on noin 300 eri liikuntapaikkaa, joiden vuotuisten tilavarauksien jakaminen vuosittain toistuvan vakiovuorajakoprosessin avulla on tiimin merkittävin ja eniten aikaa vievä tehtävä. Tässä kehittämistyössä keskitytään liikuntapaikkapalvelujen tiimin toimintaan.

Liikuntapaikkapalvelujen tiimi koostuu esimiehenä toimivasta liikuntapäälliköstä ja kolmesta eri nimikkeellä toimivasta toimistotyöntekijästä; toimistosihteeristä, varaussihteeristä ja hallintosihteeristä. Lisäksi tiimissä toimi syyskuuhun 2019 asti määräaikaisella työsopimuksella liikuntapaikka-asiantuntija, jonka työsuhdetta ei pystytty jatkamaan kaupungin haastavan taloustilanteen vuoksi.

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut aloitti toimintansa 1.1.2019, jolloin myös liikuntapäällikön virka ja nykymuotoinen organisaatio perustettiin. Sitä ennen organisaatio toimi Yhteisöllisyyden edistämisen liikuntapaikkapalvelut -nimellä. Nykyisen liikuntapaikkapalvelujen tiimin kokoonpano ja tehtävät juontavat juurensa tuolta edeltävältä ajalta. Taulukkoon 3 on koottu liikuntapaikkapalvelujen tiimin rakenne ja henkilöstömäärän kehitys vuodesta 2016 alkaen. Kuten taulukosta käy ilmi, henkilöstömäärä on vähentynyt koko tarkastelujakson ajan voimakkaasti.

Taulukko 3. Liikuntapaikkapalvelujen tiimin koostumus

Tarkastelu-aika	Organisaatio	Henkilöstömäärä	Henkilöstön prosentuaalinen muutos edelliseen tilanteeseen verrattuna
2016-2017	Yhteisöllisyyden edistäminen, liikuntapaikkapalvelut	päällikkö + 6 henkilöä	
2018	Yhteisöllisyyden edistäminen, liikuntapaikkapalvelut	päällikkö + 5 henkilöä	-14,3%
2019 (syyskuuhun asti)	Liikuntapalvelut	päällikkö + 4 henkilöä	-16,7%
2019 (syyskuusta alkaen)	Liikuntapalvelut	päällikkö + 3 henkilöä	-20%

Kouvolan kaupungin hallinnoitavana on noin 300 eri liikuntapaikkaa, joiden parissa tiimi työskentelee tärkeimpinä tehtävinään liikuntatilojen ja -paikkojen tilavaraukset ja vakiovuorojako, päivittäinen asiakaspalvelu, seurayhteistyö sekä liikuntaviestintä asiakkaille. Lisäksi tiimi osallistuu liikuntapaikkojen kehittämiseen ja liikuntainvestointien suunnitteluun.

Tiimin tehtäväkenttä koostuu erittäin monipuolisista Kouvolan kaupungin omistamien liikuntapaikkojen käytön hallinnointiin liittyvistä tehtävistä. Tiimin perustehtävä on johdettavissa liikuntalaista, jonka mukaan kunnan vastuulla on luoda kuntalaisille paikallistason yleiset edellytykset liikunnalle

1. järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen,
2. tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta sekä
3. rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Alle on koottu tarkempi listaus tiimin pääasiallisista tehtävistä:

- liikuntatilojen ja -paikkojen tilavaraukset ja vakiovuorojako
- päivittäinen asiakaspalvelu ja seurayhteistyö (yhteistyö tiloja varaavien tahojen kanssa)
- yhteistyö liikunta-asioissa kaupungin muun henkilöstön kanssa (mm. liikuntapaikkapäällikön tiimi)
- kaupungin liikuntadatan kerääminen ja analysointi (mm. kävijätilastot, käyttöasteet jne.)
- liikuntaviestintä käyttäjille (mm. nettisivut ja somekanavat)
- muut vuosittain toistuvat tehtävät (mm. seuratapaamiset, lajiryhmäpalaverit, seurafoorumit ja liikuntakyselyt)
- toiminnan jatkuva kehittäminen (mm. toiminnan vuositason suunnittelu, sähköiset palvelut, tilavarausjärjestelmän kehittäminen) ja
- osallistuminen liikuntainvestointien suunnitteluun.

Näiden lisäksi tiimin tehtäviin kuuluu usein projektiluontoisia toimeksiantoja, jotka liittyvät erilaisten selvitysten laatimiseen ja taustamateriaalin kokoamiseen, tapahtumien suunnitteluun, liikuntapaikkojen turvallisuuteen liittyvien asiakirjojen laadintaan ja hallinnointiin sekä pienkalustohankintoihin. Viimeisimpänä esimerkkinä projektiluontoisesta tehtävästä on vuonna 2019 laadittu koko liikuntaa koskeva palveluverkkoselvitys. Liikuntapaikkapalvelujen tiimin 8-kenttäinen SWOT-analyysi (liite 2) kertoo kokonais kuvan tiimin tilanteesta perustuen kirjoittajan havaintoihin organisaation toimintaympäristöstä ja käytössä olevista resursseista ajalla 2016-2019.

Vaikka käytössä olevat henkilöresurssit ovat vuosien saatossa olennaisesti vähentyneet, ovat tiimin tehtävät pysyneet samanlaisina ja työmäärältään vähintään samalla tasolla. Laaja tehtäväkenttä, vähentyneet resurssit ja toisaalta vakiovuorojaon vaatima vuotuinen aika huomioiden on selvää, että tälle kehittämistyölle oli selvä tarve. Toisaalta juuri resurssipulasta johtuva jatkuva kiire aiheuttaa helposti monien tehtävien tiedostamattoman laiminlyönnin, tästä hyvänä esimerkkinä tämä kehittäminen.

5.2.2 Strategia

Kouvolan kaupunkistrategia vuosille 2019-2030 on hyväksytty kaupunginvaltuustossa 29.1.2018. Kaupunginvaltuuston tekemän päätöksen mukaisesti:

Kaupungin johdolla on ensisijainen vastuu strategian jalkauttamisessa. Kaupunkikonsernin sisällä strategia jalkautetaan palvelutoiminnalle. Palvelutoiminnalle johdetaan strategiasta tavoitteet ja seurantamittarit, sekä osoitetaan niiden vaikutus kaupunkistrategian kasvukärkeen ja strategiaohjelmiin. Strategian yksityiskohtaisempi jalkautus ja vuosiseuranta sidotaan talousarviotyöhön kaupungin ohjausjärjestelmän mukaisesti. (Kouvolan kaupunki 2018a.)

Kouvolan kaupunkistrategian mission mukaan kaupunki tukee, luo edellytyksiä ja turvaa elinvoiman ja hyvinvoinnin kasvua yhdistämällä eri toimijoita (Kouvolan kaupunki 2019c; Kouvolan kaupunki 2019d, 2). Vuoteen 2030 tähtäävässä visiossa Kouvolan kaupunki pyrkii omilla toimillaan edesauttamaan kasvua. Erityisesti korostetaan pyrkimystä asukasmäärän kasvuun, jonka kasvutavoite on noin 6,5% vuoteen 2030 mennessä. (Kouvolan kaupunki 2019c; Kouvolan kaupunki 2019d, 2.) Kaupungilla on kolme kasvukärkeä ja niille erilliset fokukset; lapset (perhearki), nuoret (koulutus) ja yritykset (logistiikka). Kaupunki investoi näiden kokonaisuuksien osalta perusrakenteisiin, jonka ympärille yritysten toivotaan luovan innokkaasti uusia palveluita. Lasten ja nuorten kasvukärkien alla korostuu myös liikunnan tärkeys; halutaan olla

- lasten paras liikuntakaupunki, jossa on toiminnalliset liikuntaympäristöt ja jokaisella lapsella vähintään yksi harrastus sekä
- nuorten urheilukaupunki, jonka innostavat liikuntamahdollisuudet varmistavat nuorten terveyden ja menestymisen jopa kilpaurheilun huipulla. (Kouvolan kaupunki 2019c; Kouvolan kaupunki 2019d, 6-11.)

Kaupungilla on kolme strategiaohjelmaa; Elinvoiman-, Hyvinvoinnin- ja Statuksen kasvu, joiden alle kehittämistyö järjestetään. Jokaiselle strategiaohjelmalle on määritelty nykytila, välitavoite ja vuoden 2030 tavoite. Aiemmin mainitut kasvukärjet sisältyvät näihin ohjelmiin. Liikuntaan liittyvä kehittämistyö sisältyy pääosin Hyvinvoinnin kasvu –ohjelmaan, jossa vuoden 2030 tavoitteena on lukuisat ja monipuoliset harrastusmahdollisuudet. (Kouvolan kaupunki 2019d, 12-13.)

Kouvola ei strategiansa mukaan tingi arvoistaan, joita kuvataan seuraavasti:

- kaupunkilaisen etu on aina ensisijalla
- vastuullinen yhteistyö perustuu ihmisten väliseen luottamukseen
- kaupunki on luotettava ja turvallinen yhteistyökumppani
- kaupungin kiinnostavuus, kehittyvyys ja elinvoimaisuus perustuvat uudistumiskykyyn sekä
- toiminta on tavoitteellista ja tehokasta.

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut on toiminut vuoden 2019 alusta lähtien Liikunta- ja kulttuurilautakunnan alaisuudessa. Lautakunta on hyväksynyt Liikunnan ja kulttuurin toimialan talousarvioesityksen 2020 kokouksessaan 16.10.2019, joka sisältää myös kaupunkitason strategiasta johdetut toiminnalliset tavoitteet ja mittarit (Kouvolan kaupunki 2019e). Nämä tavoitteet ja mittarit ohjaavat konkreettisemmalla tasolla Kouvolan kaupungin liikuntapalveluiden toimintaa. Vuodelle 2020 lautakunta on hyväksynyt taulukon 4 mukaiset tavoitteet.

Taulukko 4. Lautakunnan hyväksymät toiminnalliset tavoitteet, mittarit ja tavoitetaso 2020

	STRATEGIA-OHJELMA	TAVOITE	MITTARIT	TAVOITE-TASO
1	Hyvinvoinnin kasvu	Asiakkaan oman roolin vahvistaminen hyvinvoinnin edistämiseksi	Käytössä olevat toimintamallit (kpl/v)	4 kpl
2	Hyvinvoinnin kasvu	Asiakaskokemuksen ymmärtämisen lisääminen	Asiakastyytyväisyys (asteikko 1-5)	4,5
3	Statuksen kasvu	Verkostojen edistäminen	Verkostotapaamisten / foorumeiden määrä (kpl)	20 kpl
4	Hyvinvoinnin kasvu	Hyvinvointia edistäviä tapahtumia ja tempauksia tuetaan sisäisissä verkostoissa	Uusien tapahtumien määrä (kpl/v)	10 kpl

Vakiovuoroajakoprosessin kehittämisen palvelumuotoilun keinoin yhteistyössä asiakkaiden kanssa voidaan katsoa täyttävän kolmea eri toiminnallista tavoitetta. Kehittämistyöllä vahvistetaan asiakkaan omaa roolia, lisätään asiakaskokemuksen ymmärtämistä ja edistetään verkostoja.

5.2.3 Asiakasryhmät

Asiakkaiden määrittäminen on avainasemassa palvelumuotoilussa. Liikuntapaikkapalvelun tiimin asiakaskunta muodostuu pääasiallisesti kouvolaalaisista liikuntaseuroista ja yhdistyksistä. Lisäksi liikuntapaikkojen tilavarauksia tekevät myös koulut, yksityishenkilöt ja satunnaiset ulkopaikkakuntalaiset liikuntaseurat. Kaupungissa toimivat noin 125 liikuntaseuraa liikuttavat noin 30% kouvolaalaisista. Kokopäiväisiä työntekijää urheiluseuroissa on 81 ja vapaaehtoistoimijoita yhteensä noin 1400. Eniten käytettyjä liikuntapaikkoja ovat liikunta- ja palloiluhallit sekä liikuntasalit. (Ahonen 2017.)

Seurojen asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia kaupungissa on pyritty viime vuosina parantamaan; vuonna 2017 toteutetun liikuntaseurakyselyn tulosten pohjalta ryhdyttiin valmistelemaan yhdessä liikuntaseurojen kanssa toimivaa mallia Kouvolan seuraparlamentille. Valmistelun pohjalta uusi, ensimmäinen seuraparlamentti aloitti toimintansa marraskuussa

2018. Parlamentin avulla pyritään parantamaan liikuntaseurojen toimintaedellytyksiä sekä lisäämään ja tiivistämään yhteistyötä kaupungin kanssa. Seuraparlamentin ohella seurojen ja kaupungin välistä vuoropuhelua edistää vuosittain pidettävä seurafoorumi. Seurafoorumi on Kouvolan kaupungin järjestämä ajankohtaisten liikunta-asioiden infotilaisuus, johon kutsutaan kaikki kouvolaalaiset liikuntaseurat.

Ahosen (2017) tekemän kyselyn perusteella yli puolet liikuntaseuroista olisi valmis tekemään yhteistyötä kaupungin kanssa vakiovuorojaon suunnittelussa. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että kaupungin hallinnoimien liikuntapaikkojen asiakkaiden tavoitteena on saada omaa toimintaansa vastaavat liikuntapaikat käyttöön heille sopivaan aikaan ja näin mahdollistaa seuran toimintaedellytykset.

5.2.4 Liikuntapaikat, käyttövuorot ja vuorojen jakoperusteet

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut hallinnoi kaupungin omistamien liikuntapaikkojen ja -tilojen käyttöä. Yleisellä tasolla kaupungin liikuntatilat voidaan jakaa varattaviin tiloihin ja ilman varausta käytössä oleviin liikuntatiloihin ja -paikkoihin. Usein samaan jakotapaan voidaan yhdistää myös maksullisuus ja maksuttomuus. Kaupungin liikunnan palveluverkon laajuus on noin 300 kohdetta, joista sähköisesti varattavia (Timmi-varausjärjestelmä) liikuntapaikkoja on n. 200 kpl. Yhteensä näillä sähköisesti varattavilla liikuntapaikoilla oli vuonna 2018

- n. 2,2 miljoonaa käyntikertaa
- lähes 70 000 erillistä varausta ja
- varattuja käyttötunteja 178 000

Tiloihin voidaan tehdä joko yksittäisvarauksia tai pidempikestoisia varauksia, joita nimitetään vakiovuoroiksi. Vakiovuorot jaetaan erillisellä haulla talvikaudelle (syyskuun alusta toukokuun loppuun) ja kesäkaudelle (kesäkuu-elokuu). Vakiovuorojako on erittäin tärkeä ja paljon aikaa sekä resursseja sitova, vuosittain toistuva prosessi, joka vaikuttaa olennaisesti liikuntapalveluiden ja kaikkien asiakkaiden toimintaan.

Tilojen varauksia hallinnoidaan sähköisen Timmi-tilavarausjärjestelmän kautta, mutta vuotuista vakiovuorojakoa ei kuitenkaan vielä ole kokonaisuudessaan siirretty sähköiseen kanavaan. Nykymallissa vakiovuorohakemukset vastaanotetaan asiakkaiden täyttämällä pdf-lomakkeilla, joista tiedot siirretään liikuntatilakohtaisiin excel-pohjiin jatkokäsittelyä varten. Riippuen haetusta kohteesta vuorojakoprosessi voi vaatia runsaasti taustatietojen selvittä-

mistä, asiakaskontaktointia ja päällekkäisten varaushakemusten sovittelua. Lopullisen vi-
ranhaltijapäätöksen jälkeen myönnetyt vuorot siirretään manuaalisesti sähköiseen Timmi-
järjestelmään.

Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut on laatinut liikuntatilojen ja –paikkojen käyttövuorojen
jakoperiaatteet ja menettelyohjeet. Liikuntapalvelut noudattaa näitä periaatteita ja ohjeita
jakaessaan tilojen vakiokäyttövuoroja (Kouvolan kaupunki 2020c). Ohjeistuksen taustalla
on selkiyttää vuorojaon pelisääntöjä ja helpottaa vuoroja jakavien virkamiesten työtä. Kou-
volan kaupungin laatimat vuorojaon periaatteet on kirjattu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Kouvolan kaupungin vuorojaon periaatteet (Kouvolan kaupunki 2020c)

1	Kouvolassa rekisteröidyt ja toimivat liikunta- ja urheiluseurat ovat etuoikeusjärjestyksessä ennen muita hakijoita.
2	Harjoitus- ja kilpavuoroja jaettaessa etusijalla ovat lasten ja nuorten tarpeet, kuitenkin niin, että aikuisten kilpailu- ja ottelutoiminta on mahdollista.
3	Vuoro myönnetään vain vuoroa hakeneen urheiluseuran tai muun yhteisön jäsenistöä var- ten.
4	Harjoitusvuoroa tai sen osaa ei saa luovuttaa kolmannelle osapuolelle ilman kaupungin liikuntapalveluiden lupaa ja hinnoittelua. Vuoromaksu tuloutuu kaupungille.
5	Lajiliittojen vahvistamat sarjaottelut ja -turnaukset ovat mahdollisuuksien mukaan etuo- ikeusjärjestyksessä ennen muita hakijoita. Pääsääntöisesti ottelut ja turnaukset pelataan oman seuran vuoroilla.
6	Käyttövuoroja jaettaessa otetaan huomioon hakijoiden toiminnan luonne ja laajuus sekä laatu ja tarvittaessa sarjataso. Sarjataso vaikuttaa lähinnä korkean käyttöasteen tilojen käyttövuorojen jakamiseen. Huomioon otetaan myös eri liikuntalajien ja -muotojen vaati- mukset liikuntapaikan suhteen.
7	Kaupungin liikuntapalveluiden järjestämät tai sellaiset tapahtumat, joissa Kouvolan kau- punki on huomattavalta osin mukana järjestelyissä, ovat etuoikeusjärjestyksessä ennen muita hakijoita.
8	Vakiovuoroja ei myönnetä, jos hakijalla tai käyttäjällä on maksamattomia vuoromaksuja.

Näiden periaatteiden lisäksi ohjeistukseen on kirjattu pykälät toimeenpanon, laskutuksen,
tilojen käytön ja vuorojen perumisen osalta.

5.2.5 Aiemmat kyselytutkimukset

Vakiovuorojakoon liittyviä asioita on kysytty asiakkailta lähivuosien aikana kahdessa eri
kyselyssä.

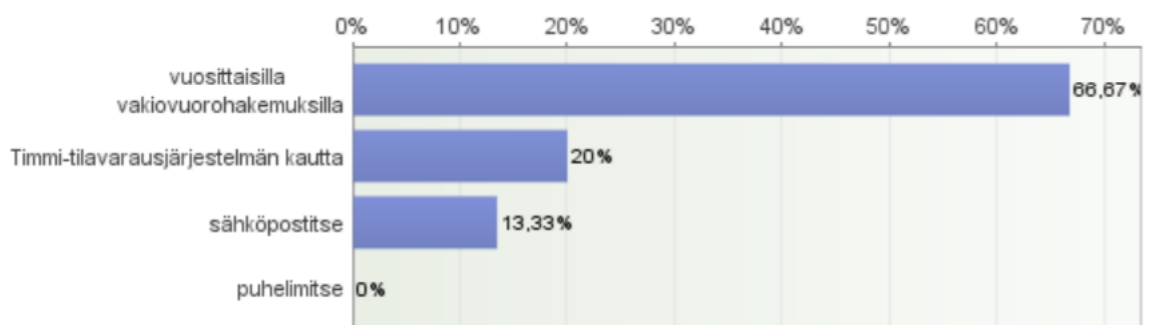
1. Liikuntapaikkapalvelujen asiakaskysely 2016

Osana Kouvolan kaupungin liikuntapaikkapalvelujen kehittämistä toteutettiin loppuvuodesta 2016 asiakaskysely (Sutela 2016). Kyselyn tavoitteena oli antaa tiloja käyttäville yhteisöille ja seuroille mahdollisuus kertoa, kuinka tyytyväisiä he ovat nykyiseen tilavaraukspalveluun ja omiin harjoitusvuoroihin.

Asiakaskyselyn aineistonkeruu toteutettiin 25.11.–16.12.2016. Tuona aikana aineistoa kerättiin webropol –kyselylomakkeella (liite 3). Kyselystä tiedotettiin kaupungin nettisivujen lisäksi liikunnan tilavarauksen henkilökunnan sähköpostien allekirjoituksissa. Lisäksi kyselystä lähetettiin sähköpostitiedote Kouvolan seudun yhdistyksille ja seuroille. Tämän tiedotteen jakelu oli n. 350 henkilöä. Kyselyä mainostettiin myös 8.12.2016 järjestetyssä seurafoorumissa. Asiakaskyselyyn saapui määräaikaan mennessä vastaukset 15 seuralta. Kysely oli jaettu kolmeen asiakokonaisuuteen

- 1) asiakaspalvelu
- 2) tilvarausten tekeminen ja
- 3) vakiovuorot.

Jokaisen kokonaisuuden lopussa oli mahdollista antaa kehitysehdotuksia ja palautetta ko. aihealueesta. Vastausten perusteella yleisimmin tilavarauksia tehdään vuosittaisilla vakiovuorohakemuksilla, kaksi kolmasosaa vastaajista piti tätä yleisimpänä varaustapanaan (kuva 12). Timmi-järjestelmää yleisimpänä varauskanavanaan käytti 20% vastaajista ja sähköpostitse pääasiallisesti varauksia tekeviä vastaajia on 13% kysymykseen vastanneista.



Kuva 12. Vastanneiden yleisin tilavarauuskanava

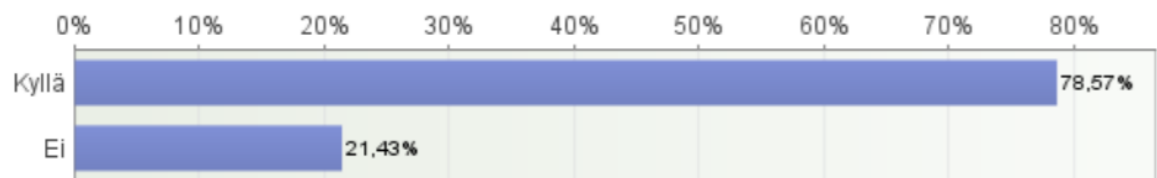
Kolmannessa asiakokonaisuudessa kysyttiin mielipidettä vakiovuoroista ja niiden jaon kehittämisestä tulevaisuudessa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyytään vakiovuoro-

roihin liittyvissä asioissa kouluarvosanoin 4-10. Arvioitavat asiat olivat nykyiset vakiovuorot, liikuntatoimen päätöksenteon nopeus ja vakiovuorojen hakujaksot. Saatujen vastausten hajonta oli suurta jokaisessa osa-alueessa (taulukko 6). Tyytyväisimpiä oltiin nykyisiin, voimassaoleviin vakiovuoroihin (keskiarvo 7,9, hajonta 6-10). Päätöksenteon nopeus ja nykyiset vakiovuorojen hakujaksot saivat arvosanan 6,9. Näissä molemmissa vastausten hajonta oli välillä 4-10.

Taulukko 6. Tyytyväisyys vakiovuoroihin

Kuinka tyytyväinen seuranne on	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
a) nykyisiin, voimassaoleviin vakiovuoroihin?	0	0	2	4	3	4	1	14	7,86
b) liikuntatoimen päätöksenteon nopeuteen vakiovuorojen osalta?	1	4	1	0	6	1	1	14	6,93
c) nykyisiin vakiovuorojen hakujaksoihin (kesä- ja talvivuorot)?	3	1	2	3	1	4	1	15	6,93

Kyselyn lopussa tiedusteltiin seurojen/yhteisöjen halua vaikuttaa nykyistä enemmän vakiovuorojen jakoon ja ehdotuksia siitä, mitä käytännön keinoja vaikuttamisen lisäämiseen voisi olla. Vastaajista lähes 80% halusi seuroille ja yhteisöille nykyistä suurempaa roolia vakiovuorojen jaossa (kuva 13).



Kuva 13. Seurojen halukkuus osallistua vakiovuorojakoon

Vakiovuorojen osalta seurat esittivät seuraavia käytännön keinoja vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen;

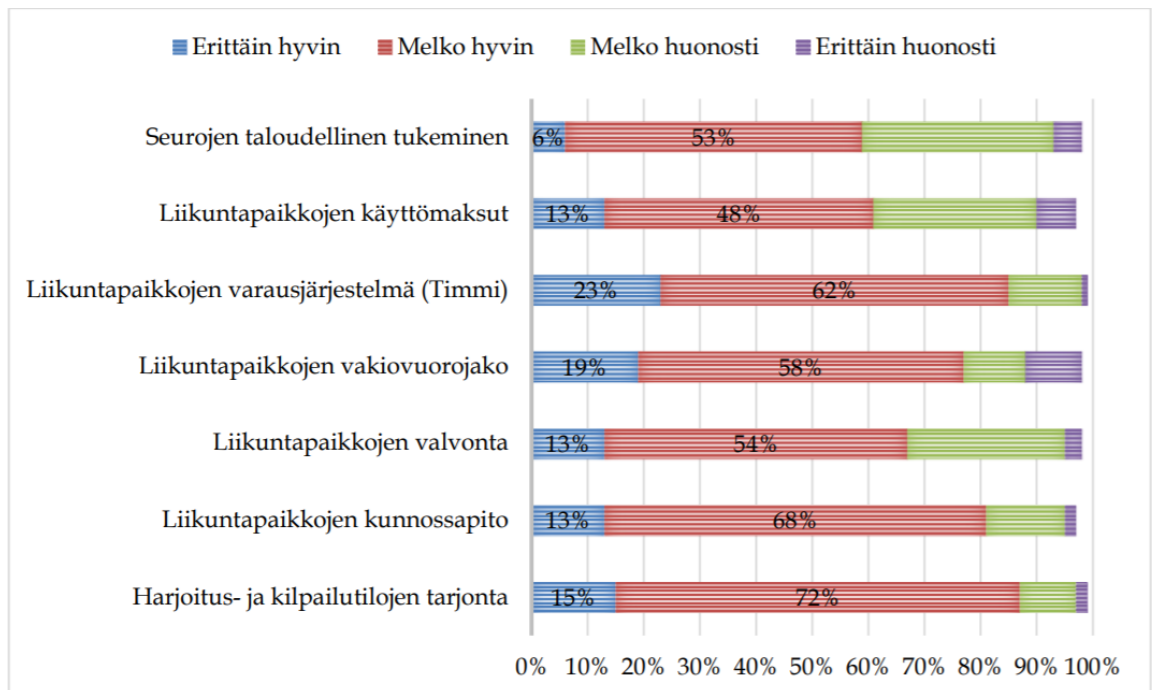
- Vuorojen jakajan tulisi tuntea lajit ja niiden vaatimukset paremmin
- Vuorojen käyttäjät voisivat valmistella vuoroja keskenään ennen virkamiesten tekemiä päätöksiä
- Jos haetut vuorot poikkeavat päätetyistä, tulisi seuran kanssa käydä keskustelua ennen päätöksiä
- Tulisi järjestää palaveri, missä voisi hahmotella eri seurojen kanssa joissakin tapauksissa yhteistoimintaa harjoitusvuoroissa
- Haku voisi olla kaksipuolinen niin, että ensin tulisi jakoehdotus, jonka jälkeen seurat voisivat vielä kommentoida tai yrittää vaihtaa keskenään vuoroja sekä "vapauttaa" tarpeettomat vuorot ja vasta sen jälkeen tehtäisiin lopullinen vuorojakopäätös
- Kaupunki jakaa tietyn harjoituspaikan viikkotuntimäärän ja seurat yrittäisivät päästä sopuun, miten ne sijoitetaan viikolle.

Vastausten perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että yhteisenä nimittäjänä kehittä-
misehdotuksissa oli yhteistyö seurojen ja kaupungin välillä.

2. Seurakysely 2017

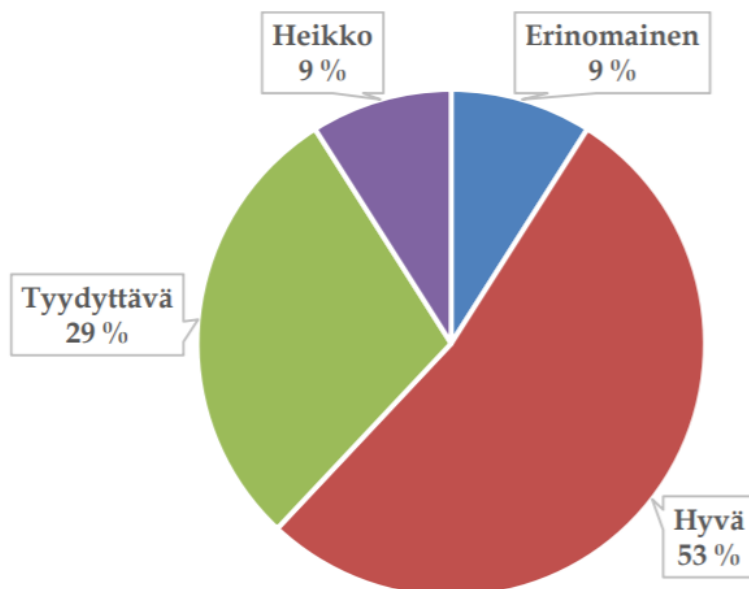
Syys-lokakuussa 2017 Kouvolassa toteutettiin kysely (Ahonen 2017) paikallisten liikunta-
seurojen toimintaedellytyksistä. Seurakyselyllä kerättiin tietoa kouvolaisten liikuntaseuro-
jen toiminnasta, taloudesta, toimintaedellytyksistä sekä tyytyväisyydestä Kouvolan liikun-
tapalveluihin ja –paikkoihin. Seuroilta kysyttiin myös yhteistyömahdollisuuksista eri aihe-
alueiden kohdalla. Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin kouvolaalaisille liikuntaseuroille ja
sellaisille yhdistyksille, joiden toiminnassa arveltiin olevan liikkumiseen tai liikuntaan liitty-
viä toimintoja. Yhteensä noin 150 liikuntaseuraa ja yhdistystä tiedotettiin kyselystä. Kyse-
lylinkki lähetettiin seuroille lokakuun alussa ja kyselystä muistutettiin vastaamatta olleita
seuroja kolmeen otteeseen. Seurakyselyyn vastasi yhteensä 99 seuraa vastausprosentin
ollessa noin 66.

Liikuntapaikkojen vakiovuorojaon osalta vastaajista 77% oli vähintään melko tyytyväisiä
liikuntapalvelujen toimintaan (kuva 14).



Kuva 14. Miten liikuntapalvelut on hoitanut tehtävänsä?

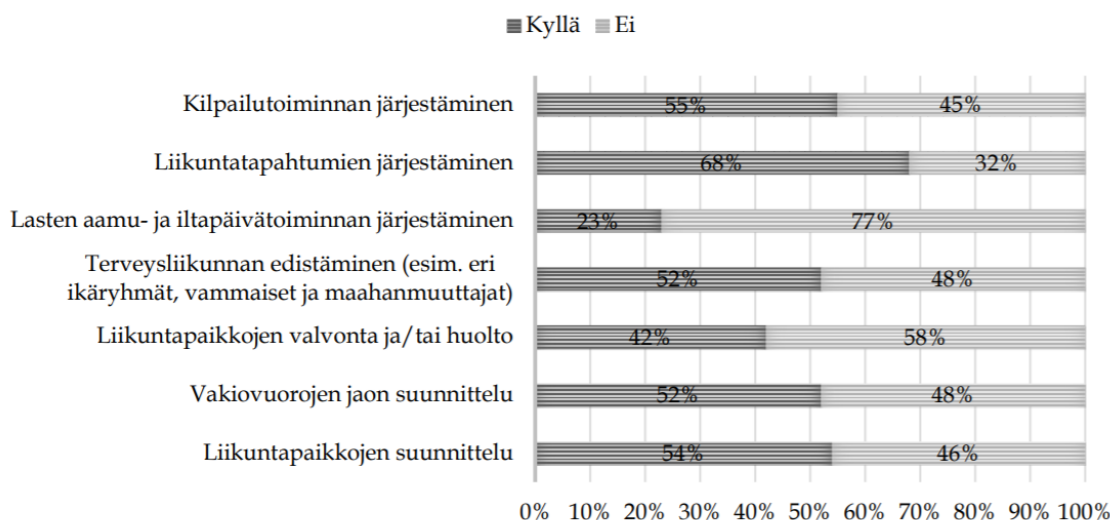
Kyselyssä kysyttiin myös seurojen ja Kouvolan kaupungin välisen yhteistyön toimivuus-
desta. Erinomaisen tai hyvän arvosanan antoi yli 60 prosenttia seuroista (kuva 15). Tyy-
dyttävän ja heikon arvion antaneiden osuus on 38 prosenttia.



Kuva 15. Arvio seuran ja kaupungin välisestä yhteistyöstä

Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin kehittämisehdotuksia siitä, miten seurat ja kaupunki voisivat parantaa yhteistyötä. Seuroista 60 prosenttia esitti omia ideoitaan siitä, miten seura voi parantaa yhteistyötä ja 65 prosenttia antoi ehdotuksia kaupungin toimista yhteistyön parantamiseksi. Seurat arvioivat voivansa itse parantaa yhteistyötä kehittämällä seuran viestintää kaupungin suuntaan. Vastaavasti myös kaupunki voisi pitää paremmin yhteyttä seuroihin.

Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, millaisia edellytyksiä seuroilla on yhteistyöhön erilaisten toimintojen järjestämisessä (kuva 16). Vastausten perusteella yli puolet vastaajista olisi valmis suunnittelemaan vakiovuorojen jakoa yhteistyössä kaupungin kanssa.



Kuva 16. Seurojen mahdollisuudet yhteistyöhön kaupungin kanssa.

Vakiovuorojakoon liittyviä avoimia vastauksia tutkittaessa nousee esille käyttäjien kuuntelemisen ja lajituntemuksen puute;

Tämä on tänä vuonna ollut farssi, jossa käyttäjiä tai ainakaan meitä ei ole kuultu yhtään. Minulle jäi tunne, että meitä rangaistaan jostain. Sekin olisi ok, jos saisin tiedon mistä rangaistaan. Tunne on, että selkeästi tiettyjä seuroja/lajeja on syrjitty todella räikeästi.

Jakajan tiedettävä lajin tarpeet, kukaan seura ei voi anoa kaikkia vuoroja joka salista, meillä anotaan vain mitä oikeasti tarvitaan eikä käydä kauppaa syksyllä vuoroista.

Vuoroja jakamaan / tekemään viimeiset päätöksen henkilö, kuka niistä ymmärtää, ei semmoinen, joka tekee sitä sivutyönä viikonloppuisin.

Kaikkia ei voi koskaan miellyttää ja kaikki haluavat samat vuorot. Kouvolassa pitäisi seurat saada menemään myös mukavuusalueen ulkopuolelle ja saada ne varaan vuoroja keskustan ulkopuolelta. Nykyisin on varmasti saleja, joita juuri kukaan ei käytä sekä ryhmiä, jotka ovat aivan liian isossa salissa ryhmäkokoon / tarpeeseen nähden.

Yhteistyöhön liittyvissä avoimissa vastauksissa oli mahdollista kommentoida kysymyksiä

- ”Mitä seura voi tehdä kaupungin ja seuran välisen yhteistyön parantamiseksi?” ja
- ”Mitä kaupunki voi tehdä kaupungin ja seuran välisen yhteistyön parantamiseksi?”

Seurojen tulisi olla aktiivisempia kaupungin suuntaan ja tehdä omaa toimintaansa paremmin tiettäväksi;

Seura voi olla enemmän yhteydessä kaupunkiin, mm. vuoroja jakaviin henkilöihin.

Seura voisi ylläpitää aktiivisemmin keskustelua ja yhteistyötä kaupungin liikuntatoimen kanssa.

Kaupungilta seurat taas haluaisivat enemmän kiinnostusta lajeja ja niiden ominaispiirteitä kohtaan sekä tasa-arvoisuutta;

Kuunnella enemmän perusteluja ja merkitystä vakiovuorojen sijoittelulla seuran toiminnalle.

Kaupunki voisi paremmin kartoittaa seurojen tarpeita, tämä kysely on askel oikeaan suuntaan.

Olla aktiivisempi seuroja kohtaan, sillä me olemme käyttäjiä. Meidän mielipidettä kannattaa kysyä ja mielellään kuunnella. Antakaa edes kuva, että teitä kiinnostaa lopullisen käyttäjän mielipiteet. Vuorajakopalaverit, tapahtumien suunnittelu, seura-päivät jne. olisivat enemmän kuin tervetulleita. Me haluamme olla osa kaupunkia, mutta meitä työnnetään pois.

Kaupungin tulisi pitää yhteisiä tilaisuuksia/keskustelutilaisuuksia seurojen edustajien kanssa sellaiseen aikaan, että työssäkäyvätkin voisivat niihin osallistua. Kaupunki päättää tilojen käyttövuoroista, eikä mikään yhdistys. Toiminnan/tiedottamisen pitää olla avointa ja rehtiä. Ei tehdä päätöksiä kuppikunnissa.

Vuoropuhelun lisääminen ja vuorojen jaon kohdalla yhteistyö kenttää/ liikuntapaikkaa käyttävien seurojen ja yhdistysten kanssa.

Kuunnella enemmän seuroja. Tämä kysely on esimerkiksi hyvä alku.

5.2.6 Vakiovuorajakoprosessi ja service blueprint -kuvaus

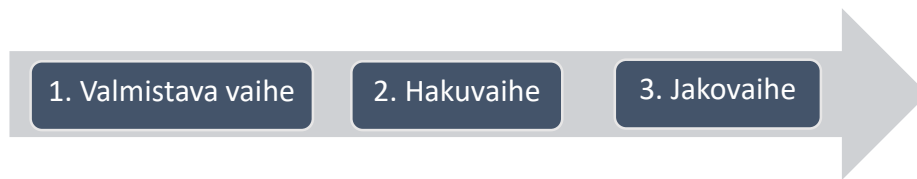
Kouvolan kaupungin liikuntapalvelut jakaa hallinnoimiensa liikuntapaikkojen vakiovuorot vuosittain hakemusten perusteella. Suurin osa liikuntatilojen vuotuisista varauksista on vakiovuoroja. Vakiovuorajakoprosessi vaatii runsaasti resursseja, aikaa ja suunnitelmallisuutta. Nykyisellään tämä prosessi sitoo resursseja vuosittain useiksi kuukausiksi ja on supistuneilla henkilöstömäärillä haastavaa toteuttaa laadukkaasti. Lisäksi vuorajakopäätökset aiheuttavat usein asiakkaiden tekemiä oikaisuvaatimuksia, jotka entisestään pidentävät vuorajakoprosessin kestoja.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli pohtia keinoja vakiovuorajakoprosessin kehittämiseen hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Käytetyt menetelmät pyrittiin valitsemaan siten, että niistä olisi mahdollisimman paljon käytännön hyötyä. Kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten selvittämiseksi palvelumuotoilumenetelmien tuli ensinnäkin antaa kokonaiskuva nykyisestä prosessista ja sen kriittisistä pisteistä. Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen voidaan sijoittaa aika-akselille ja kuvata palvelupolkuna, jonka asiakas kulkee tietyssä ajassa läpi. Palvelupolun varteen sijoittuu erilaisia palvelutuokiota ja kontaktipisteitä, jotka voivat muodostua palvelun kannalta kriittisiksi pisteiksi. Palveluprosessi on siis toiminnallisten tekojen sarja ja tätä palveluprosessin kuvausta kutsutaan service blueprintiksi eli palvelumalliksi. Tätä käytettiin tutkimuksen pääasiallisena menetelmänä.

Vakiovuorojakoprosessia on toteutettu Kouvolassa samankaltaisena vuosikausien ajan. Nykyinen prosessimalli on yksinkertaistettuna esitetty kuvassa 17. Tästä yksinkertaistetusta prosessimallista on työstetty liitteenä 1 esitetty service blueprint -kuvaus. Vakiovuorojakoprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen:

1. Valmistava vaihe
2. Hakuvaihe
3. Jakovaihe

Vakiovuorojakoprosessi sitoo nykyisellään henkilöresursseja suoraan tai välillisesti noin puoleksi vuodeksi. Varsinkin prosessin toisessa ja kolmannessa vaiheessa (kuva 17) osa henkilökunnasta on sidottu täysipäiväisesti hakemusten käsittelyyn ja vuorojakoon.



Kuva 17. Nykyinen vakiovuorojakoprosessi

Vuonna 2016 vuorojakoa hallinnoivassa tiimissä oli yhteensä seitsemän henkilöä, nykyisin samaa tehtäväkenttää hoitaa neljä ihmistä. Syynä tähän supistumiseen on osittain julkisella sektorilla tapahtunut toimintatapojen muutos, mutta myös kaupungin todella heikko taloudellinen tilanne, joka on johtanut henkilökunnan vähenemiseen.

Vakiovuorojakoprosessi on vuositasolla liikuntapaikkapalvelujen tiimin ylivoimaisesti suurin yksittäinen tehtävä. Se alkaa vuorojaon valmistelulla marraskuussa (valmistava vaihe) ja jatkuu hakuvaiheella tammikuun alusta helmikuun loppuun. Tämän jälkeen hakemuksia ryhdytään tiimin jäsenten toimesta prosessoimaan siten, että lopulliset vuorojakopäätökset annetaan viimeistään toukokuun loppuun mennessä. Kokonaisuutena tämä prosessi sitoo resursseja suoraan tai välillisesti marraskuusta toukokuun loppuun.

Valmistavassa vaiheessa (liite 1) liikuntapaikkapalvelujen tiimi kokoaa tarvittavan tausta- ja hakumateriaalin liikunta- ja kulttuurilautakunnan hyväksyttäväksi. Tätä taustamateriaalia käytetään vuorojaon perusteena ja se ohjaa koko vuorojakoprosessin toimintaa. Vaihe sisältää seuraavat tehtävät

- käyttövuorojen jakoperiaatteet ja menettelyohjeet -ohjeistuksen päivittäminen
- kesä- ja talvikauden hakuajkojen läpikäynti
- liikuntapaikkojen käsikirjojen päivittäminen nettiin (sis. mm. liikuntapaikkojen aukioloajat sekä yhteystiedot)
- vakiovuorohakemuslomakkeen päivittäminen
- tulevan kauden liikuntapaikkojen sulkuajat (sisältää palloilu-, jää- ja uimahallit)

Tämä hakumateriaalin kokoaminen toistuu vuosittain ja materiaaliin tehdään tarvittaessa muutoksia aiempien vuosien kokemusten perusteella. Lautakunnan päätöksen jälkeen asiakkaita tiedotetaan tulevasta vakiovuorohausta eri kanavissa.

Hakuvaiheessa (liite 1) asiakkaat toimittavat hakemukset hakuaikojen puitteissa sähköisesti liikuntapaikkapalveluihin. Liikuntapaikkapalvelujen tiimi vastaanottaa hakemukset pääasiassa sähköisiä kanavia pitkin. Tiimin tehtäviin tässä vaiheessa kuuluvat mm.

- hakemusten kriittinen arviointi ja lisäselvityksien pyytäminen asiakkailta tarvittaessa
- hakemustietojen kokoaminen excel-taulukkopohjiin liikuntapaikkakohtaisesti
- selkeät ja ristiriidattomat liikuntapaikat pyritään valmistelemaan loppuun asti siten, että ne ovat viranhaltijapäätöstä vaille valmiita.

Hakuvaiheen tavoitteena on, että hakuaikojen päättyessä helmikuun lopussa osa liikuntapaikoista on jo viranhaltijapäätöstä vaille valmiita, mutta vähintään kaikki hakemustiedot ovat jo koottuna pilvipalvelun excel-tiedostoissa.

Jakovaiheessa (liite 1) vielä keskeneräiset liikuntapaikkahakemukset otetaan käsittelyyn. Pääsääntöisesti näissä liikuntapaikoissa on paljon päällekkäisiä hakemuksia ja niiden selvittely vaatii runsaasti asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävää prosessointia. Kuitenkin usein ajanpuutteen vuoksi tähän vuorovaikutukseen ei ole ollut riittävästi aikaa. Pääasiassa tämä lopullinen jako on ollut joko liikuntapäällikön tai liikuntapaikka-asiantuntijan tehtävä. Tiimin muut jäsenet (3 sihteeriä) ovat tässä vaiheessa keskittyneet jo muihin tiimin säännöllisiin tehtäviin.

5.3 Ideointivaihe

Esitutkimusvaiheen ja siinä hankitun syvennetyn asiakastiedon jälkeen aloitettiin ideointivaihe (kuva 18). Ideointivaiheessa luodaan aiemmin hankitun tiedon pohjalta innovatiivisia ideoita, ehdotuksia ja ratkaisuja, jotka ovat olennaisia projektin tavoitteiden kannalta. Ideointivaiheessa on olennaista, ettei se ole vain satunnainen ideointitapahtuma. Sen tulee pohjautua esitutkimusvaiheessa kerättyyn tietoon, pitäen kuitenkin mielessä, että ideointi tulee pitää vapaana ja innovatiivisena. Ideointivaiheen yhteydessä suoritettiin myös suodatusvaiheeseen kuuluva parhaiden ideoiden valinta ja niiden edelleen kehittäminen. Lisäksi Moritzin prosessin kuvaamisvaihe liitettiin tämän kehittämistehtävän ideointivaiheen yhteyteen. Kuvaamisvaiheessa tulevaisuuden palveluideat visualisoidaan, niin että kaikilla on yhteinen näkemys asioista.



Kuva 18. Ideointivaiheen tehtävät (mukaiillen Moritz 2005)

Tämän kehittämistyön ideointivaiheen tavoitteet, tehtävät ja menetelmät on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Ideointivaiheen tavoitteet, tehtävät ja menetelmät

	Tavoitteet ja tehtävät	Menetelmät
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Ideointivaihe <i>(Tieto ideoiksi)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ideointi - ideoiden seulonta ja konkretisointi <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Testausvaihe <i>(Timanttien hionta)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - parhaiden ideoiden edelleen kehittäminen - ideoiden visualisoiminen 	<p>Esitutkimuksen pohjalta luodaan mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja havaittuihin haasteisiin.</p> <p>Löydetyistä ratkaisuvaihtoehtoista valitaan parhaat ja jatkokehitetään niitä.</p> <p>Rakennetaan uuden palveluprosessin malli. Malli kuvataan visuaalisesti, jotta siitä pystytään keskustelemaan myös ulkopuolisten kanssa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Service blueprint -Teemahaastattelut, niiden purkaminen ja kiteytys -Muotoiluetaografia -Asiakasprofiilit -Uuden palvelun konseptimalli

5.3.1 Asiakastiedon kerääminen teemahaastatteluilla

Palvelumuotoiluprosessin esitutkimusvaiheessa kootun tiedon pohjalta toteutettiin asiakastiedon kerääminen haastattelujen avulla. Esitutkimuksista saatu tieto toimi siis asiakastiedon keräämisen lähtökohtana. Asiakastiedon kerääminen päätettiin suorittaa tekemällä valitulle kohderyhmälle teemahaastattelu. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu ja se soveltuu tilanteisiin, joissa ei haluta liikaa ohjata vastaajien käyttäytymistä. Haastatteluteemat on kuitenkin mietitty selkeiksi jo etukäteen, mutta haastattelujen rakenne voi vaihdella haastattelusta toiseen. Nämä ovatkin suurimmat erot avoimeen haastatteluun, jotka usein muistuttavat enemmän keskusteluja kuin haastatteluja. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Asiakasymmärrystä syvennettiin haastattelujen avulla, joihin osallistui liikuntapalveluiden asiakkaita, jotka suhtautuvat myönteisesti kehittämiseen. Haastateltaviksi valikoitiin sellaisia asiakkaita, jotka edustivat sekä harrastajamäärän että lajikirjon osalta mahdollisimman monipuolisesti kouvolaista liikunta- ja urheiluseurasektoria. Haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman avoimina siten, että kysymyksillä ei ohjata haastateltavien vastauksia. Haastateltaville esitettiin vakiovuorajakoprosessista laadittu service blueprint –malli (liite 1), jonka avulla pyrittiin visuaalisesti kuvaamaan ja selkiyttämään palveluprosessin eri osien liittyminen toisiinsa. Yhteensä haastateltavia oli kolme kappaletta ja haastattelut suoritettiin huhti- ja toukokuun 2020 aikana.

Taulukkoon 8 on koottu tärkeimmät syyt vakiovuorajakoprosessiin kehittämiseen. Nämä syyt on johdettu tämän kehittämistehtävän tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä sekä esitutkimusmateriaalista ja niihin pyrittiin teemahaastattelujen avulla löytämään vastauksia. Palvelumuotoilulla toteutettavalle ongelmanratkaisulle pyritään tyypillisesti pilkkomaan suurempi asiakokonaisuus pienempiin osa-alueisiin ja löytämään näille ratkaisu (Tuulaniemi 2011, 58). Palveluorganisaation näkökulman luomiseen kehittämistyön kirjoittaja loi rungon omaan havainnointiin eli muotoiluetafnografaan pohjautuen. Tätä havainnointia on tehty vuodesta 2016 alkaen ja havainnointiin sisältyy runsaasti organisaation omia viikko-palavereja, käytäväkeskusteluja ja erilaisia suunnittelupalavereja koko tiimin kanssa. Luotu palveluorganisaation näkökulma käytiin läpi liikuntapalveluiden edustajan kanssa vapaamuotoisissa keskusteluissa kevään 2020 aikana.

Taulukko 8. Syyt ja niistä johdetut askarruttavat kysymykset vakiovuorojakoprosessin kehittämisesä

Syy	Askarruttava kysymys	Tavoite
<p>Palveluorganisaation näkökulma</p> <p>Nykyisen prosessin kuormittavuus ja pitkäkestoisuus (huomioiden vielä resurssien väheneminen)</p>	<p>1. Miten organisaatio näkee vakiovuorojakoprosessin ja sen kriittiset pisteet?</p>	<p>Liikuntapaikkojen ja -tilojen käytön järkevöittäminen ja oman organisaation toiminnan ja ajankäytön tehostaminen</p>
<p>Asiakkaan näkökulma</p> <p>Seurojen tyytymättömyys vuorojakoon ja halu olla prosessissa mukana</p>	<p>1. Miten asiakkaat näkevät vakiovuorojakoprosessin ja sen kriittiset pisteet?</p> <p>2. Voidaanko käyttäjät osallistaa vuorojakoon tehokkaammin?</p>	<p>Asiakkaiden osallistaminen ja vastuuttaminen sekä yhteistyön ja asiakasymmärryksen lisääminen</p>

Jokaisen haastattelun kanssa allekirjoitettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomake (liite 4). Lomakkeessa taustoitettiin tehtävää tutkimusta, kuvattiin projekti ja sen tavoitteet sekä kerrottiin tehtävien haastattelujen periaatteet. Haastatelluille luvattiin, että lopullisessa tutkimusraportissa heidän vastauksensa käsitellään anonyymisti eikä vastauksista pysty tunnistamaan vastaajia. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomakkeen yhteydessä haastateltaville annettiin lyhyt kuvaus tulevasta temahaastattelusta ja sen teemoista.

Haastatteluja varten tehtiin suunnitelma asiakastiedon keräämisestä (liite 5). Laadittu suunnitelma rakentui kerätyn esitiedon ja asetettujen tavoitteiden pohjalle. Haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi kasvotusten ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Suunnitelmaan luotiin suuntaa antava kysymysrunko teemoineen haastattelijan tueksi, mutta haastattelutilanteet haluttiin myös pitää mahdollisimman avoimina ja keskustelunomaisina. Oman haasteensa haastatteluiden toteutukselle aiheutti koronavirus tilanne, mutta pääasiallisesti kaikkien kolmen seuran haastattelut saatiin vietyä läpi suunnitelmien mukaisesti. Ainoa muutos suunnitelmasta poiketen oli haastatteluiden toteutustapa; ainoastaan yksi haastattelu kolmesta suoritettiin kasvokkain ja muut kaksi käyttäen hyväksi Microsoft Teamsia.

Haastattelut suoritettiin huhti- ja toukokuussa 2020 ja niistä koostettiin yhteenveto, josta käy ilmi myös kiteytettynä haastateltujen vastauksissa yhteisesti nousseet teemat (liite 6). Yhteenvetoon liitettiin myös palveluorganisaation näkemykset, jotka perustuivat kirjoittajan

omaan havainnointiin, joiden ajantasaisuus vahvistettiin vapaamuotoisissa keskusteluissa organisaation edustajan kanssa kevään aikana. Teemahaastattelujen vastaukset kiteytettiin ja ryhmiteltiin asiakkaiden ja palveluorganisaation osalta erikseen omiksi teemoikseen. Ryhmittelyllä pyritään nostamaan esiin vastaajille olennaisia asioita (Tuulaniemi 2011, 154).

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa keskusteltiin nykyisen vakiovuorojakoprosessin kriittisistä pisteistä. Haastateltujen seurojen näkemyksen mukaan nykyisen vuorojakoprosessin kriittiset pisteet kohdistuvat seuraaviin teemoihin

1. Prosessin liian pitkä kesto; seurojen suunnitelmallisen toiminnan kannalta vuorojaon päätökset tulee saada nopeammin asiakkaille.
2. Tiedottamishaasteet; vakiovuorohaun alkaessa tulee kaiken oleellisen tiedon olla jo saatavilla ja helposti löydettävissä. Lisäksi tiedon tulee olla helposti luettavaa ja se tulee julkaista kanavissa, joita asiakkaat käyttävät ja joilla asiakkaat tavoitetaan tehokkaimmin.
3. Lajituntemuksen puute; koska seurat luonnollisesti pitävät itseään omien lajiensa parhaina asiantuntijoina, tulisi tätä osaamista käyttää hyödyksi myös vuorojakoa suunniteltaessa. Esimerkiksi tilojen soveltuvuudesta eri lajeille tulisi konsultoida tilojen käyttäjiä.

Tuottajaorganisaation näkemykseen perustuvat kriittiset pisteet ovat

1. Suunnitelmallisuuden puute; selkeän, vuosittain toistuvan suunnitelman avulla prosessin hallinta myös vähenevillä resursseilla olisi tehokkaampaa.
2. Resurssihaasteet; liikuntapalveluiden henkilökunnan vähentyminen ja työkentän monipuolistuminen tekevät nykyisenlaisen vuorojakoprosessin toteuttamisen erittäin rasittavaksi ja haasteelliseksi.
3. Vuorojakokriteerien noudattaminen; vakiovuorojakoon on laadittu ja poliittisesti hyväksytty jakoperusteet. Näiden noudattamista ja erityisesti vuorojen käytön seuranta tulee tehostaa.

Toisena asiakokonaisuutena haastatteluissa keskusteltiin asiakkaiden osallistamismahdollisuuksista vuorojakoprosessiin. Haastatteluvastausten ja organisaation näkemyksen perusteella seurojen ja kaupungin välistä, konkreettista yhteistyötä tulee lisätä. Tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta esiin nousi mm. sähköisten järjestelmien monipuolisempi käyttö, erityyppiset yhteispalaverit sekä viestinnän visuaalisuuden ja ymmärrettävyyden lisääminen.

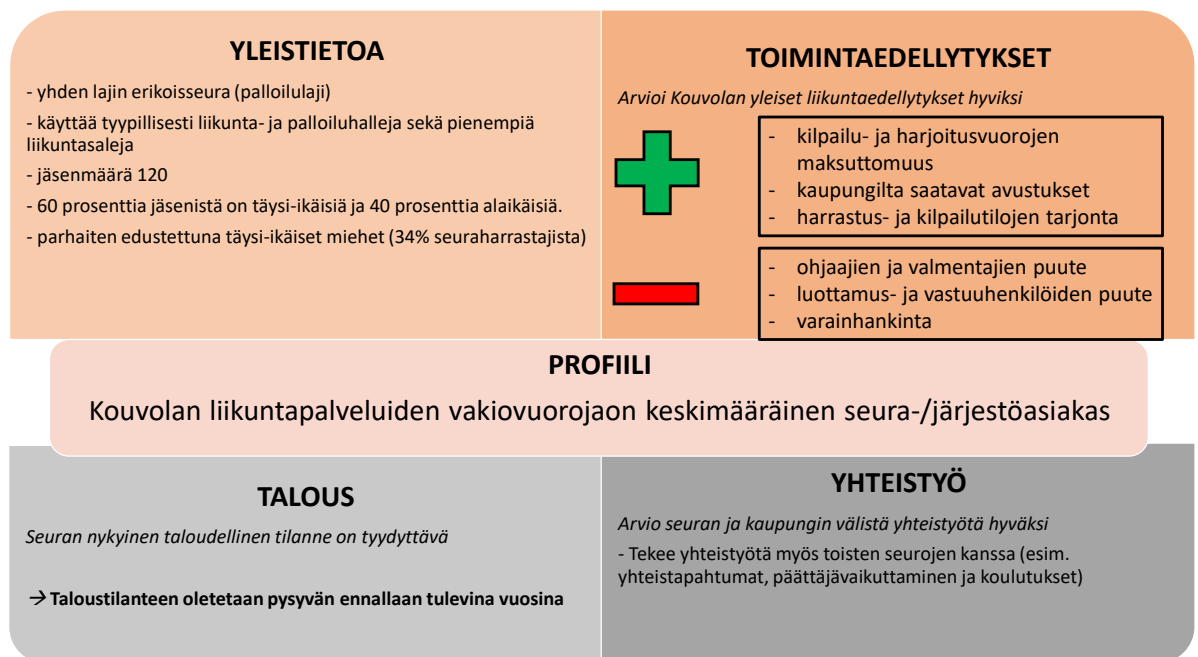
Kolmantena asiakokonaisuutena oli avoin keskustelu tulevaisuuden vakiovuorojakoprosessista. Voidaan ajatella, että tämä kokonaisuus yhdisti kaksi aiempaa teemaa ja antoi

mahdollisuuden vapaampaan, avoimeen ideointiin. Uusina ajatuksina aiempien vastausten lisäksi esille nousi ideoita

1. jakaa liikuntatilojen vakiovuorot nykyistä vuotta pidemmäksi ajaksi
2. tehostaa nykyisten liikuntapaikkojen ja –tilojen käyttöä.

5.3.2 Asiakasprofiili

Asiakasprofiilin kuvauksella (kuva 19) pyrittiin esittämään visuaalisesti Kouvolan kaupungin liikuntapalveluiden keskimääräinen seura-/järjestöasiakas. Keskimääräisellä asiakkaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä liikuntapalveluille tyypillistä asiakasta, joka hyvin usein myös osallistuu vuosittaiseen vakiovuorohakuun. Profiili perustuu tämän kehittämistyön tutkimusaineistoon ja on työkalu käyttäjien ymmärtämistä ja palveluiden tarjoamista varten. Profiilin tiedot perustuvat vuosina 2016 ja 2017 tehtyihin liikuntapaikkapalvelujen asiakaskyselyihin, jotka esiteltiin kappaleessa 5.2.5. Asiakasprofiilia on näiden lisäksi täydennetty ideointivaiheen teemahaastattelujen pohjalta. Huomionarvoista on, että asiakasprofiilissa ei vielä näy keväällä 2020 alkaneen koronakriisin vaikutuksia.



Kuva 19. Kouvolan liikuntapalveluiden vakiovuorojaon keskimääräinen asiakas

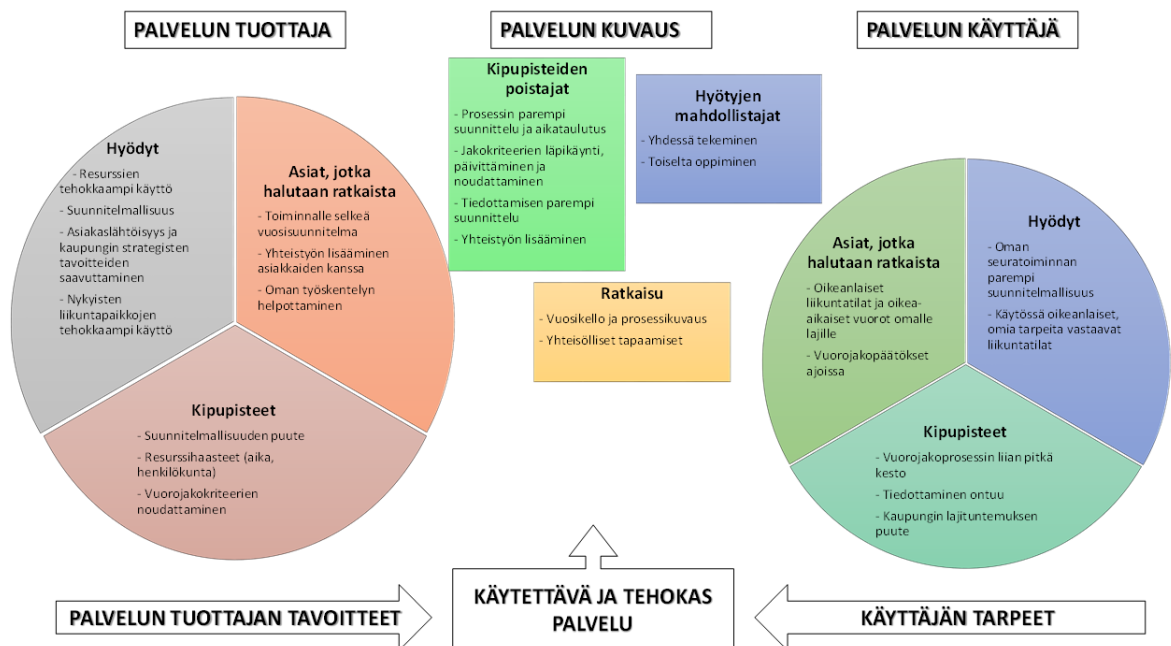
Kouvolan liikuntapalveluiden vakiovuorojaon keskimääräinen asiakas on yhden lajin erikoisseura, joka käyttää omaan toimintaansa kaupungin hallinnoimista liikuntapaikoista palloiluhalleja ja –saleja. Seurassa on 120 jäsentä, joista valtaosa on täysi-ikäisiä. Suurin yksittäinen ryhmä on täysi-ikäiset miehet, joita kaikista seuraharrastajista on kolmannes.

Seura arvioi Kouvolan liikuntaedellytyksiä hyväksi ja on erityisen tyytyväinen junioreiden liikuntavuorojen maksuttomuuteen, kaupungin avustuksiin ja liikunnan palveluverkon laajuuteen ja tarjontaan. Seuran toiminnan suurimmat haasteet muodostuvat aktiivisten seuratoimijoiden puutteesta ja varainhankinnan haasteellisuudesta. Seuran taloudellinen tilanne on tyydyttävä ja sen oletetaan pysyvän samanlaisena myös tulevina vuosina.

Seura arvio yhteistyötä kaupungin suuntaan hyväksi. Lisäksi seura tekee yhteistyötä myös toisten seurojen kanssa, esimerkkeinä mm. yhteiset harjoitukset, toisen lajin hyödyntäminen oheisharjoittelussa, yhteisjoukkueiden perustaminen, valmennusosaamisen vaihto ja tapahtumien järjestäminen.

5.3.3 Uuden palvelun konseptimalli

Forsbergin ja Säynäjäkankaan (2018) luomassa uuden palvelun konseptointityökalussa pyritään ottamaan riittävällä tasolla huomioon sekä palveluntuottajan että asiakkaan näkökulma konseptin kehittämisessä. Kuvassa 20 on esitutkimus- ja ideointivaiheen perusteella luotu uuden palvelun konseptimalli. Mallin tarkoituksena on koota hankittu tietoa yhteen ja visuaalisesti helposti luettavaan kuvaan.



Kuva 20. Uuden palvelun konseptointityökalu (mukailien Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 113)

Malliin on koottu palvelun tuottajan ja käyttäjän näkökulmasta uuden parannetun vakiovuorojaon hyödyt, nykyiset kipupisteet ja asiat, joihin halutaan konkreettinen ratkaisu. Eli

palvelun tuottajan näkökulmasta puhutaan uuden palvelun tavoitteista ja palvelun käyttäjän näkökulmasta heidän tarpeistaan. Kootun tiedon pohjalta luodaan uusi, käytettävä ja tehokas palvelu, jossa pyritään poistamaan havaitut kipupisteet, vahvistetaan jo havaittuja hyötyjä ja esitetään konkreettinen ratkaisu tulevaisuuden palvelun toteuttamiseksi.

6 Työn tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön keskeiset tulokset. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli esittää konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojaon suorittamiseksi. Esittely aloitetaan vastaamalla tutkimuksen pääongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä alaluvussa esitellään tulosten perusteella luotu konkreettinen toimintamalli vuosikellon ja prosessikuvauksen muodossa.

6.1 Palvelumuotoilu osana vakiovuorojaon asiakaslähtöistä kehittämistä

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli löytää yhdessä liikuntatilojen käyttäjien kanssa keinoja parantaa liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin. Työn suunnitteluvaiheessa nostettiin esiin Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi. Tätä prosessimallia muokattiin erityisesti käytössä olevan ajan ja kehittämistyön tekijän muuttuneen työtilanteen vuoksi paremmin tilanteeseen sopivaksi. Tämän muotoiluprosessin tuloksena voidaan todeta, että tarve asiakaslähtöiselle liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin kehittämiseksi on ilmeinen.

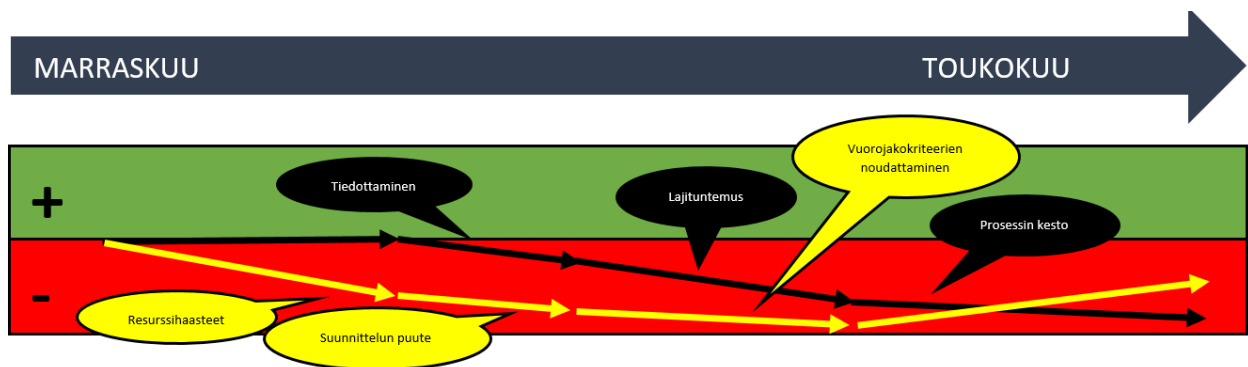
Prosessissa huomioitiin asiakasnäkökulman lisäksi myös palvelun tuottajan näkökulma. Molempien kohderyhmien osalta kerättiin esitutkimusvaiheessa runsaasti taustatietoa, jonka perusteella suoritettiin haastattelut. Palveluntuottajan näkökulma muodostui kehittämistyön tekijän aiemman usean vuoden havainnoinnin ja vuorojakoprosessiin osallistumisen kautta. Tätä näkökulmaa pyrittiin kehittämistyön aikana syventämään ja ajantasaistamaan vapaamuotoisilla keskusteluilla organisaation edustajien kanssa.

Yksiselitteinen vastaus tutkimusongelmaan on suunnitella, aikatauluttaa ja toteuttaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa tulevaisuuden vakiovuorojakoprosessi nykyistä mallia paremmin. Palvelumuotoiluprosessin ja tämän kehittämistyön lopputuloksena esitetäänkin konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojaon toteuttamiseksi.

6.2 Vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet

Asiakkaan palvelupolku kuvattiin service blueprint –menetelmän avulla. Esitutkimusmateriaalin, service blueprint -kuvauksen ja tehtyjen haastattelujen avulla oli tavoitteena löytää vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; Mitkä ovat vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet sekä tuottajan että asiakkaiden näkökulmasta? Palvelupolun varrelta pyrittiin tunnistamaan kriittisiä pisteitä, jotka aiheuttavat asiakkaalle ja palvelun tuottajalle harmia, vaikeuksia tai päänvaivaa. Nämä pisteet tunnistamalla pystyttiin jatkossa ideoimaan, kuinka kriittisiä pisteitä voitiin vähentää ja asiakaskokemusta parantaa.

Service blueprint –malliin voidaan liittää yksi uimarata lisää, joka kuvaa ko. prosessivaiheen herättämiä tunteita (Curedale 2013, 242-243). Tässä kehitystyössä jo luotuun service blueprint –malliin lisättiin tunnepalkki (kuva 21 ja liite 7), jolla kuvataan sekä asiakkaiden että palvelun tuottajan tuntemuksia prosessin aikana. Tunnekuvaus perustuu esitutkimuksen ja haastatteluiden perusteella saatuun tutkimustietoon. Kuvassa 21 mustalla värillä on kuvattu kriittiset pisteet ja tunnekokemus asiakkaan näkökulmasta ja keltaisella värillä palvelun tuottajan näkökulmasta. Prosessin tunnekokemus on kuvassa sijoitettuna koko vuorojakoprosessin ajalliselle kestolle.



Kuva 21. Vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet ja tunnekokemus

Luodun tunnepalkin perusteella koko nykyiseen vakiovuorojakoprosessiin liittyvät tunteet ovat pääsääntöisesti negatiivisia. Yhteenvetona voidaankin sanoa, että jo alusta asti väärällä tunteella käynnistynyt prosessi ei helposti muutu enää positiiviseksi kokemukseksi. Tämän perusteella jo ennakkoon **hyvin suunniteltu prosessi**, joka noudattaa vuosittain samaa kaavaa ja aikajännettä voisi saada koko prosessin käynnistymään ja myös pysymään positiivisena kokemuksena.

Muiden kriittisten pisteiden osalta asiakkaiden usein mainitsemat **tiedottamisen haasteet** pystytään varmasti hallitsemaan paremmin juuri aiemmin mainitulla hyvällä suunnittelulla ja riittävän aikaisin alkavalla ja oikeissa kanavissa tapahtuvalla tiedottamisella. Lisäksi suunnittelu on avain myös **prosessin keston** tiivistämiseen, joka koettiin erityisesti asiakkaiden osalta liian pitkäksi. Prosessin pitkä kesto on palveluntarjoajan näkökulmasta taas selitettävissä **resurssien vähenemisenä**, joista erityisesti henkilövähennykset ovat kurittaneet vuorojakoprosessin toteutusta. Sekä asiakkaat että palveluntuottaja olivat samaa mieltä siitä, että **yhteistyötä** vuorojaon suhteen tulisi lisätä huomattavasti. Asiakkaat kokivat, että vuorojen jakajien lajituntemus ei tällä hetkellä riitä riittävän laadukkaaseen lopputulokseen. Palveluntuottajan näkökulmasta lisääntyvällä yhteistyöllä nähdään olevan positiivinen vaikutus esimerkiksi vuorojaon jälkipyykkiin, jossa valituksia saatetaan käsitellä jopa kaupunginvaltuuston alaisuudessa toimivassa liikunta- ja kulttuurilautakunnassa asti.

6.3 Asiakkaiden osallistaminen vakiovuorajakoprosessiin

Toisena tutkimuskysymyksenä pohdittiin, miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä parempi ratkaisu vakiovuorajakoprosessiin. Oletuksena ennen kehittämistyön aloittamista oli, että asiakkaiden laajemmalle osallistamiselle on tarvetta. Oletus perustui aiempien vuosien vakiovuorajakoprosesseihin, niiden tuloksiin ja omaan havainnointiin.

Tehdyn palvelumuotoiluprosessin perusteella tämä oletus oli aivan oikea; sekä palveluntuottaja että asiakkaat halusivat syventää yhteistyötä. Esitutkimuksessa löydettiin viitteitä siitä, että esimerkiksi jääurheiluseuroille muutaman vuoden ajan järjestetyt lajiryhmäpalaverit ja muut yhteiset vakiovuorajakoon liittyneet kokoontumiset olivat tuottaneet hyviä tuloksia. Tämän saman mallin monistamista on pyritty viime vuosina laajentamaan palveluntuottajan osalta myös muihin lajiryhmiin, mutta haasteeksi on koettu aikataulukiireet ja toisaalta myös muihin lajiryhmiin kuuluvien asiakasseurojen suurempi lukumäärä. Tämän on oletettu aiheuttavan haasteita asiakkaiden tasapuoliseen kohteluun.

Tämän kehittämistyön pohjalta luodun uuden toimintamallin runko muodostuu molempien osapuolten laajemmalle yhteistyölle. Tämän yhteistyön syventämiseen otetaan mallia jääurheiluseurojen kanssa saaduista hyvistä kokemuksista lajiryhmäpalaverien osalta. Lisäksi pyritään huomioimaan palveluntuottajan resurssihaasteet, joihin yritetään löytää helpotusta jakamalla vuorojakovastuuta suunnittelun osalta asiakkaille lajiryhmittäin. Kaikki tämä toteutetaan aiemmista vuorojaoista poiketen jo hyvissä ajoin ennen hakuajojen päättymistä. Tällöin optimitilanteessa asiakkaat lajiryhmittäin voivat täsmähakea jo aiemmin yhdessä muiden ko. lajiryhmän asiakkaiden kanssa yhteispalavereissa sovittuja vuoroja ja tiloja.

6.4 Toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorajakoprosessiin

Kehittämistyön lopputuloksena luvattiin esittää konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojaon suorittamiseksi. Saatujen tulosten perusteella tämä malli päätettiin esittää erillisinä dokumentteina eli vuosikellona (liite 8) ja prosessikuvauksena (liite 9). Vuosikellolla tässä yhteydessä ymmärretään tietyssä ajassa tapahtuvien prosessin osien aikataulutus, joka esitetään visuaalisesti helposti ymmärrettävässä muodossa. Luotu vuosikello sisältää tapahtumia, joiden sijainti voi vuosittain vaihdella, joten vuosikellon päivityksen ja tarkentamisen tulee olla jatkuvaa. Vuosikello esittää koko prosessin kulun laajemmassa kuvassa, kun taas prosessikuvauksen tehtävä on antaa lisätietoja ja ohjeita prosessin vaiheiden käytännön toteutukseen.

6.4.1 Vuosikello

Liitteenä 8 on esitetty kehittämistyön lopputuloksena syntynyt vuosikello. Vuosikello on laadittu palvelumuotoiluprosessin avulla saatujen tietojen pohjalta. Vuosikello kattaa koko kalenterivuoden ja siihen on koottu kaikki olennaiset asiat, jotka tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa liikuntapaikkojen ja –tilojen vakiovuorojakoa. Visuaalinen esitystapa helpottaa ymmärtämään eri asioiden ja muuttujien vaikutusta ja sijoittumista toisiinsa. Vuosikello rakentuu seuraavista kokonaisuuksista (liite 8):

1. LIIKUNTATILOJEN KAUDET

Tilojen kaudet jakautuvat kesä- sekä talvikauteen ja ovat eri pituisia ulkoliikunta- ja sisäliikuntatiloissa. Osioon on lisäksi koottu myös tiedot tiloista, joissa on erillisiä lisämaksuja johtuen ko. tilojen kulurakenteesta (esim. jäähallien kesäjäät).

2. LIIKUNTATILOJEN SULKUAJAT JA KÄYTTÖRAJOITUKSET

Tähän osioon on koottu kaikki merkittävimmät liikuntatilat, jotka ovat ainakin osan vuotta jostain syystä suljettuina (yleisimmin syynä on tilan huoltotauko).

3. VAKIOVUOROJAKO ja TILAVARAUS

Tähän osioon on koottu erityisesti liikuntapaikkojen tilavarausta koskevia tärkeitä tehtäviä ja kuvattu niiden sijoittuminen vuoden jaksolle.

4. LAJIRYHMÄPALAVERIT

Lajiryhmäpalaverien ajoittuminen on uudessa prosessimallissa erittäin tärkeää, niiden laadukkaaseen järjestämiseen tulee riittää resursseja ja aikaa.

6.4.2 Prosessikuvaus

Vuorojaon toteutuksen selkeämpi vastuutus nousi erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta olennaiseksi onnistumisen edellytykseksi. Liian usein on koettu, että nykyisen mallinen vuorojakoprosessi ei ole loppuun asti suunniteltu ja sen toteutus vaihtelee liian paljon. Tähän pyritään jatkossa löytämään helpotusta selkeämmän prosessikuvauksen (liite 9) ja siihen sisältyvien, selkeästi vastuutettujen roolien ja tehtävien avulla. Vastuuhenkilöitä voidaan muuttaa vuosittain, jolloin myöhemmässä vaiheessa koko organisaatio, joka on henkilöresurssien osalta pienentynyt viime vuosina, kykenee ottamaan laajempaa vastuuta koko vuorojakoprosessin eri vaiheista. Liitteenä yhdeksän oleva prosessikuvaus pureutuu vuosikelloa tarkemmin yksittäisten tehtävien suorittamiseen ja on ensisijaisesti tarkoitettu vakiovuorojakoa tekevien henkilöiden ja erityisesti heidän esimiehen käyttöön. Prosessikuvaus toimii myös kronologisena muistilistana sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän työkaluna. Prosessikuvausta luettaessa tulee muistaa, että se kokoaa yhteen tämän hetkisen

vuorojakoprosessin tehtävät. Myös prosessikuvausta, kuten aiemmin esiteltyä vuosikelloakin tulee tarpeen mukaan muokata, jos muutoksille ilmenee tarvetta.

Uuteen prosessikuvaukseen (liite 9) on määritelty eri sarakkeisiin:

1. TEHTÄVÄ

Sarake kertoo yksittäisten tehtävien tasolla, mitä vakiovuorojaon onnistuneeseen suorittamiseen tulee tehdä.

2. VASTUULLINEN

Vuorojaon vastuutus on koettu kerätyn tiedon perusteella ongelmaksi. Tähän sarakkeeseen on koottu yksittäisten tehtävien tasolla vastuuhenkilöt tai -tahot, joiden ko. tehtävä tulee suorittaa.

3. VÄLINE/KANAVA

Tämä sarake ottaa kantaa viestinnällisessä mielessä tapaan viedä määrättyä yksittäistä tehtävää eteenpäin. Välineenä tai kanavana voi toimia esimerkiksi muutaman ihmisen kokous, useita kymmeniä ihmisiä yhteen kokoava seurafoorumi tai sähköinen tilavarauskanaava Timmi.

4. HUOMIOT

Sarake kokoaa yksittäisiin tehtäviin kuuluvat työt, jotka ovat aiempina vuosina tarvinneet erityishuomiota ja -resursseja. Huomiot ja niiden laadukas toteutus ovat olennainen osa koko prosessin onnistumista.

5. AJANKOHTA

Yksittäiset tehtävät asetetaan tämän sarakkeen perusteella aikajanelle suorittamisjärjestykseen.

6.4.3 Lajiryhmäpalaverit

Lajiryhmäpalavereita kehitetään tärkeimpänä yksittäisenä asiakkaita osallistavana elementtinä. Niiden avulla pyritään laadukkaampaan tulevaisuuden vakiovuorojakoprosessiin. Lajiryhmäpalaverien ideana on koota yhteen samoja liikuntapaikkoja käyttävät tai samaa lajia harrastavat seurat ja osallistaa heidät konkreettiseen vuorojakoprosessiin. Lajiryhmäpalaverit pidetään tarpeen mukaan siten, että ne järjestetään kuitenkin aina ennen vakiovuorojaon hakujakson päättymistä. Tällöin palavereihin osallistuvilla on aidosti mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa vuorojaon toteutukseen.

Ideana lajiryhmäpalavereissa on kutsua liikuntapalveluiden toimesta kokoukseen seurat, jotka ns. kilpailevat vuorojakoprosessissa samojen suorituspaikkojen vuoroista. Seuroille

annetaan reunaehdot, joiden pohjalta he ryhtyvät keskenään pohtimaan vuorojen jakautumista ko. suorituspaikkoihin. Reunaehdoja voivat olla esimerkiksi suorituspaikkojen aukioloajat, mahdolliset sulkuajat ja kaupungin omille liikuntaryhmille varatut, jakoperusteiden mukaisesti etuoikeusjärjestyksessä (taulukko 5) seurojen toimintaa edellä olevat varaukset. Työn helpottamiseksi kaupungin edustavat voivat laatia seurojen käyttöön visuaalisen pohjaehdotuksen, jonka perusteella työskentely aloitetaan. Optimitilanteessa seurat pääsevät keskenään ratkaisuun ja tekevät oman ehdotuksensa kaupungin liikuntapalveluille. Liikuntapalveluiden hyväksyessä ko. mallin seurat voivat laatia omat liikuntatilojen vakiovuorohakemuksensa tämän tarkan mallin perusteella. Tämä seurojen itsensä rakentama vuorojakomalli toimii jatkossa tulevina vuosina vakiovuorojaon pohjaesityksenä, johon tehdään tarvittaessa muutoksia.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esittää konkreettinen toimintamalli tulevaisuuden vakiovuorojakoon. Tähän tavoitteeseen päästiinkin ja työn tuloksena syntyi malli, joka sisältää vuosikellon ja prosessikuvauksen tulevaisuuden vakiovuorojaon suorittamiseksi.

Kehittämistyön tekijän rooli palveluntuottajan organisaatiossa muuttui tämän kehittämistyön aikana. Kehittämistyön alkuvaiheessa tekijä oli vielä palkkasuhteessa organisaatioon, mutta suurimman osan kehittämistyön laatimista tuottajaorganisaatiota tarkasteltiin ulkopuolisen silmin. Kehittämistyön lopputuloksen ja oman havainnoinnin kannalta tästä ”puolueettomuudesta” oli todennäköisesti jopa hyötyä. Riittävä etäisyys tarkasteltavaan organisaatioon, mutta toisaalta aiemmat omat kokemukset ja havainnot vielä tuoreena muistissa palvelivat molempia osapuolia tasapuolisesti ja mahdollistavat jopa terveen kriittisen suhtautumisen aiheeseen.

7.1 Työn tausta, toteutus ja tarpeellisuus

Alun perin kehittämistyön aihevalintaan vaikuttivat monet asiat. Kirjoittaja oli toiminut Kouvolan kaupungin liikuntapalveluissa roolissa, joka mahdollisti aktiivisen osallistumisen vakiovuorojakoprosessiin ja toisaalta myös sen kehittämiseen. Vuonna 2016 alkanut työskentely vuorotteluvapaan sijaisena liikuntapalveluiden organisaatiossa muokkautui vuosien varrella useiden eri tehtävänimikkeiden kautta asiantuntijarooliksi, joka sisälsi mm. runsaasti yhteydenpitoa kaupungin hallinnoimien liikuntapaikkojen asiakkaisiin eli käytännössä paikallisiin liikuntaseuroihin ja –järjestöihin. Näiden tehtävien kautta kirjoittaja oli muodostanut selkeän mielikuvan liikuntapalveluiden toiminnasta ja sitä kautta myös vakiovuorojakoprosessista. Havainnointiin ja seurojen kanssa tehtyyn yhteistyöhön perustunut näkemys oli, että käytössä olevaa vakiovuorojakoprosessia olisi mahdollista kehittää ajan ja resurssien puitteissa tehokkaammaksi ja asiakasystävällisemmäksi. Tämä tausta toimi myös vahvana alullepanijana sille, että työn tekijä päätti keväällä 2019 hakeutua opiskelemaan lisää liikuntajohtamista. Luontevaa oli myös, että tulevan kehittämistyön kohteeksi oli jo alustavasti muodostunut liikuntapalveluiden vakiovuorojakoprosessi.

Valitettavasti juuri opiskelujen alkamisaikoihin eli syksyllä 2019 työn tekijän kohdalle osui tämänkin kehittämistyön taustalla oleva julkisen sektorin paine vähentää resursseja. Usean vuoden ajan määräaikaisena jatkettua sopimusta päätettiin olla jatkamatta ja työn tekijä siirtyi täydentämään jo aiemmin huonoilta näyttäneitä tilastoja liikuntapalveluiden henkilöstövähennysten osalta. Tätä taustaa vasten koko opinnäytetyön tekeminen jo

aiemmin suunnitellusta aiheesta tuntui erittäin haastavalta. Lopulta työn aihe kuitenkin pysyi alkuperäisenä ja suunnitelmaa ryhdyttiin toteuttamaan.

Työn lähestymiskulmaksi valikoitui palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu korostaa asiakaslähtöisyyttä, jota aiemman havainnoinnin perusteella tässä kehittämissuunnitelmassa erityisesti tarvittiin. Palvelumuotoilu terminä oli ennen tätä kehittämistyötä kirjoittajalle vieras. Nopeasti kuitenkin havaittiin, ettei palvelumuotoilun korostama palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti ollut mitenkään mullistava lähestymistapa, vaan sisälsi runsaasti elementtejä, jotka pystyi normaalilla maalaisjärjellä perustelemaan. Erityisesti palvelumuotoiluprosessi noudattaa hyvinkin perinteistä kehittämistyön etenemistä. Yhden uutuuden viehätysvoimasta suurimman kokonaisuuden muodosti palvelumuotoilun käyttämät menetelmät, joihin tutustuminen vei aikaa, mutta tuntui samalla mielenkiintoiselta.

Jos palvelumuotoilu oli työn tekijälle osittain uutta, niin sitä se oli myös työn muille sidosryhmille. Toisaalta työn tekijä havaitsi nopeasti, että palvelumuotoilun liiallinen korostaminen ei tuo työlle mitään lisäarvoa. Erityisesti asiakkaiden kanssa kannatti pitäytyä tai ainakin muuntaa oma tapa lähestyä ja kommunikoida asioista mahdollisimman arkiseksi ja maanläheiseksi.

Esitutkimusmateriaalin osalta tiedon hankinta oli helppoa ja valitut palvelumuotoilun menetelmät tuntuivat loogisilta. Pitkälti esitiedon hankinta perustui jo aiemmin tehtyihin selvitelyihin ja kyselyihin sekä toimintaympäristöstä saatavilla olevaan julkiseen materiaaliin. Myös esitutkimusvaiheessa laadittu service blueprint –kuvaus oli hyvä valinta visuaalisuutensa ja monipuolisuutensa ansiosta. Ideointivaiheen osalta keskeisin menetelmä valitulle ryhmälle asiakkaita oli teemahaastattelut. Lisäksi saatuja tietoja jalostettiin käyttäen menetelminä asiakasprofilointia ja uuden palvelun konseptimallia. Sinänsä valitut menetelmät ovat aiheeseen ja työn tavoitteisiin nähden sopivia, mutta erityisesti haastattelun otannan laajuus jäi suppeaksi. Palveluntuottajan näkökulma perustui kehittämistyön aikana pitkälti kirjoittajan omaan havainnointiin, jonka ajantasaisuus kuitenkin varmennettiin vapaamuotoisissa keskusteluissa organisaation edustajien kanssa. Toki palveluntuottajan näkökulmaa olisi ollut hyvä syventää myös laajemmilla organisaation haastatteluilla. Syitä tähän ideointivaiheen suppeuteen on helposti löydettävissä useita. Osaltaan muuttunut työtilanne aiheutti työn kirjoittajalle motivaatio-ongelmia, mutta toisaalta myös uuden työn aloittaminen ja siihen liittyneet ajankäytölliset haasteet asettivat kehittämistyöhön käytössä olleen ajan rajalliseksi. Kehittämistyön ollessa luonteeltaan hyvin työelämälähtöistä on täysin ymmärrettävää, että vanhan työnantajan aloitteesta johtunut työsuhteen päättäminen ei motivoi tekemään täydellistä kehittämistyötä enää siinä vaiheessa heidän hyväk-

seen. Alkuperäinen tavoite oli käsitellä aihetta koko Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi läpikäyden. Työn edetessä ja jo aiemmin mainittujen syiden takia tarkastellun palvelumuotoiluprosessin laajuus supistui käsittämään kaikki muut vaiheet paitsi uusien palveluideoiden jalkautuksen. Tämäkin on selitettävissä sillä, että kehittämistyötä tehtäessä työn kirjoittaja ei enää työskennellyt kohdeorganisaatiossa.

Kaikesta itsekriitikistä huolimatta työtä voidaan pitää tarpeellisena. Se kokoaa yhteen ja kiteyttää jo aiemmin kerätyn tiedon ja syventää sitä ideointivaiheen asiakasymmärryksellä. Mitään valtavan uutta tai mullistavaa kehittämistyö ei tarjoa, mutta onko syytäkään, koska suurin osa havaituista ongelmista on ollut palveluntarjoajan ja asiakkaiden tiedossa jo monien vuosien ajan. Jopa hieman kyynisesti ajateltuna voidaan todeta, että ongelmat ovat kirkaana kaikkien tiedossa, mutta silti mitään ei ole tapahtunut.

Tehty työ tarjoaa selkeät ja helposti noudatettavat ohjeet ja toimintatavat rohkeille virkamiehille ja toimihenkilöille, jotka pystyvät ja uskaltavat julkisen sektorin haastavassa toimintaympäristössä ryhtyä vakiovuorajakoprosessin muutostyöhön. Muutos ei tule olemaan helppoa, mutta se saattaa kuitenkin pidemmän päälle palkita rohkeaa kokeilijaa.

7.2 Yhteistyö prosessin aikana

Työn suunnittelu käynnistyi kirjoittajan vielä työskennellessä kohdeorganisaatiossa ja kehittämistyön aihe sovittiin hyvässä yhteisymmärryksessä ja yksimielisesti organisaation edustajan kanssa syksyllä 2019. Tässä vaiheessa vielä johtavana ajatuksena oli, että työn valmistuminen ja siitä saatavat hyödyt edesauttavat molempien tahojen pyrkimyksiä. Työn edetessä yhteistyö kuitenkin väheni; kirjoittajan taholta suurimpana syynä oli harmitus päättyneen työsuhteen takia ja siitä johtunut motivaation ja yhteydenpitohalun puute. Kohdeorganisaation syyt kiinnostuksen hiipumiseen ovat vielä tänäkin päivänä epäselvät, toki syitä voidaan etsiä esimerkiksi kaupungin käynnissä olleista yt-neuvotteluista, lomautuksista ja jatkuvista säästöpainneista. Elokuussa 2020 Kouvolan liikunta- ja kulttuurilautakunta käsiteli syyskauden ensimmäisessä kokouksessaan erään paikallisen voimisteluseuran tekemään oikaisuvaatimusta koskien jälleen kerran vakiovuorajakoa. Oikaisuvaatimuksessa olevasta kaupungin liikuntapalveluiden edustajan vastauksesta on tulkittavissa paljon myös suhtautumisesta käynnissä olleeseen kehittämistyöhön:

Vakiovuorojen jakoa tullaan kehittämään syksyn 2020 aikana. Kehitystyötä tullaan tekemään liikuntapalveluissa sekä yhdessä seurojen edustajien kanssa mm. kyseillä ja yhteisillä palaverilla, jossa haetaan keinoja toimintamallin parantamiseen ja eri perusteiden huomioonottamiseen. (Kouvolan kaupunki 2020d)

Työn tekijänä ymmärrän tuon vastauksen tarkoittavan sitä, että tämä opinnäytetyönä tehty työ aiotaan tehdä uudestaan kaupungin omana projektina. Kehittämistyön hyödyllisyyden kannalta olisi toivottavaa, että työn lopputulokset otettaisiin tulevaisuudessa ainakin osittain käyttöön. Henkilöresurssien vähentyessä koko toimintamallin muutos yhtäaikaista voi olla mahdotonta, mutta muutosten vaiheittainen käyttöönotto on jo paljon realistisempaa.

7.3 Työn luotettavuus ja ideoita jatkotutkimuksiin

Tyypillisesti työn luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyön taustatiedoissa viitataan keinoihin, joiden pyrkimyksenä on varmistaa saatujen tulosten uskottavuus ja luotettavuus. (Kananen 2015, 31.)

Esitutkimusmateriaalin osalta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Esitutkimuksessa hyödynnettiin monilähteisyyttä, jonka tarkoituksena oli hakea eri lähteistä tukea kirjoittajan omalle tulkinnalle. Tyypillisesti tutkimustulosten yksinkertaisimpana luotettavuuden ilmaisijan pidetään monilähteisyyttä eli triangulaatiota (Kananen 2015, 114). Ideointivaiheen luotettavuus jättää aiheeseen tulkinnanvaran. Kirjoittajan oma tavoite oli teema-haastatella useampia asiakkaita, jolloin aineisto alkaa kyllääntyä eli saturoitua. Teema-haastattelujen osalta tämä tarkoittaisi sitä, että uudet haastateltavat eivät tuo aineistoon ja sen tulkintaan mitään uutta (Kananen 2015, 115). Tehtyyn kehittämistyöhön teemahaastateltiin kolmea eri liikuntapalveluiden asiakasta, joiden vastausten sisältö ja niistä tehty kiiteytys oli hyvin saman tyyppistä. Toisaalta ei voida varmuudella sanoa, olisiko isommalla asiakasotannalla lopputulos ollut sama. Saturaaion todentaminen edellyttää, että kerättyä aineistoa analysoidaan koko ajan, jolloin kyllääntyminen voidaan todeta.

Luotettavuuden osalta tulee myös pohtia palvelun tuottajan näkökulmaa. Tämä kehittämistyö perustui osaltaan kirjoittajan omaan havainnointiin ajalta, jolloin hän työskenteli tarkasteltavassa organisaatiossa. Näitä omia havaintoja varmennettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla organisaation edustajien kanssa kehittämistyön aikana. Johtuen jo aiemmin mainituista syistä, nykytilanteessa ei haluttu enää lähteä syventämään jo tiedossa olleita asioita. Toisaalta saturaaion osalta aineistoa, joka perustuu kirjoittajan omaan havainnointiin lähes neljän vuoden ajalta, voidaan pitää kyllääntyneenä. Muodolliset ja laajemmat lisäselvitykset tai -haastattelut nykyisen henkilökunnan kanssa eivät olisi todennäköisesti tuoneet siihen juurikaan mitään uutta.

Teemahaastattelujen aikana esiin nousi ajatus mahdollisuudesta jakaa vakiovuorot vuotta pidemmälle jaksolle. Keskusteluissa mainittiin esimerkiksi kahden vuoden jakso, jonka aikana vuoroihin voitaisiin tehdä pieniä muutoksia, mutta viranhaltijapäätökset olisivat kuitenkin voimassa. Lisäksi mahdollisille uusille tilantarvitsijoille pyrittäisiin löytämään sopivia vuoroja pidempiaikaisesta päätöksestä huolimatta. Kaupungin hallinnoimissa tiloissa toimivat seurat ovat suhteellisen vakiintuneita ja uusia tilantarvitsijoita ei suuressa määrin ole ainakaan viime vuosien aikana ollut. Näille uusille harrastajille pitää kuitenkin taata myös tulevaisuudessa mahdollisuus liikunnan harrastamiseen kaupungin tiloissa.

Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena olisi selvittää seurojen mahdollisuutta ylläpitää nykyistä laajemmin kaupungin liikuntatiloja ja –paikkoja. Tällöin seurat ottaisivat suuremman vastuun liikuntapaikkojen hallinnoinnista, mutta toisaalta pystyisivät myös nykyistä laajemmin käyttämään tiloja esimerkiksi aukioloaikoja pidentämällä. Haastattelujen ja esitutkimusmateriaalin perusteella tämän vaihtoehdon tutkinta voisi tuoda helpotusta jo nykyisellään erittäin haastavaan liikuntavuorojen saatavuuteen ja samalla motivoida seurat pitämään omat suorituspaikat hyvässä kunnossa.

Vuorojen käytön seuranta nousi haastatteluiden perusteella myös mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi. Liikuntapalveluiden pitäisi pystyä valvomaan myönnettyjen vuorojen käyttöä paremmin ja sitä kautta tehostaa käyttöasteita. Aiemmin on havaittu useita tapauksia, joissa käyttäjäryhmän ja käyttöön soveltuvan tilan kohtaamisessa on hankaluuksia. Esimerkiksi saattaa olla niin, että pieni ryhmä harrastaa heille liian suuressa tilassa ja päinvastoin. Nykyisellään seuranta perustuu ainoastaan satunnaisiin pistokokeisiin ja luotamukseen seurojen ilmoituksiin käyttäjämääristä.

Lajiryhmäpalaverien tarkempi sisällöllinen tutkinta voisi myös herättää jonkun tulevaisuuden korkeakouluopiskelijan mielenkiinnon. Saataisiinko palaverien sisältö vakioitua siten, että ne olisivat helposti monistettavissa kaikkiin lajiryhmiin ja toisaalta myös muihin kuntiin, joissa kohdataan samoja haasteita? Kouvolan liikuntapalvelut on onnistunut toteuttamaan lajiryhmäpalavereja pienessä mittakaavassa jäähallien käyttäjien kanssa ja uskon, että hyvällä suunnittelulla ja johtamisella se onnistuu myös muiden lajiryhmien osalta. Pitkällä tähtäimellä nämä palaverit voisivat siirtää työläimmän osan koko vakiovuorojakoprosessin toteutuksesta seurojen vastuulle.

Jos tarkasteltava organisaatio tulevaisuudessa ryhtyy vakiovuorojakoprosessin muutokseen, niin olisi mielenkiintoista tehdä uusi vertaileva tutkimus vanhan ja uuden prosessin välillä. Lähestyminen aiheeseen voitaisiin tehdä vertailun helpottamiseksi esimerkiksi juuri service blueprint –kuvauksen ja siihen sisältyvän tunnekokemus –palkin avulla. Tämän

vertailututkimuksen ajankohta tulisi olla vasta muutaman vuoden päästä uuden prosessin käyttöönoton jälkeen, jolloin se olisi asiakkaille jo riittävän tuttu ja palveluntuottajan kannalta sujuva.

Lähteet

Aaltonen, K. (toim.). 2016. Liikuntalakiopas. Helsinki: Tietosanoma.

Ahonen A. 2017. Kouvolan kaupungin liikuntaseurakysely. Urhes Liikuntasuunnittelu Oy. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/01/Kouvolanliikuntaseurakysely-2017-1.pdf>. Luettu 15.1.2020.

Aluehallintovirasto 2017. Peruspalveluiden arviointi. Luettavissa: <https://www.patio.fi/web/pepa-2017-valtakunnallinen/liikuntapalvelut>. Luettu 30.6.2020.

Aluehallintovirasto 2010. Peruspalvelujen arviointi 2010. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja. Luettavissa: <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/AVI%20peruspalvelut%202010LR.pdf>. Luettu 11.6.2020.

Curedale, R. 2016a. Journey maps: The tool for design innovation: comprehensive step-by-step guide. Topanga: DCC.

Curedale, R. 2016b. Service blueprints: The tool for service innovation: comprehensive step-by-step guide. Topanga: DCC.

Curedale, R. 2013. Service design: 250 essential methods. Topanga: DCC.

Enkora Oy 2020. Varausjärjestelmä. Luettavissa: <https://enkora.fi/fi/tuote/varausjarjestelma/>. Luettu 23.6.2020.

Forsberg, S., Säynäjäkangas, J. 2018. KONSEPTOINTI UUDEN PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ: Kehittämiskohteenä digitaalisen alustan palvelukonsepti palvelumuotoilun viitekehyksessä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/141478>. Luettu 23.7.2020.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.). 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Muotoilun laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kivelä, S. 2020. Pilotti tukena Vaasan liikuntapalveluiden tilavarausten sähköisen asioinnin laajemmassa käyttöönotossa. YAMK-Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kouvolan kaupunki 2020a. Kouvolan kaupungin tilinpäätös 2019. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2020/06/Tilinpaaatos-2019.pdf>. Luettu 4.7.2020.

Kouvolan kaupunki 2020b. Lautakunnat. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/kouvolankaupunki/paatoksenteko/lautakunnat/>. Luettu 4.2.2020.

Kouvolan kaupunki 2020c. Liikuntatilojen ja –paikkojen käyttövuorojen jakoperiaatteet ja menettelyohjeet. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2018/12/jakoperiaatteet-ja-menettelyohjeet-2019.pdf>. Luettu 5.7.2020.

Kouvolan kaupunki 2020d. Liikunta- ja kulttuurilautakunta, pöytäkirja 26.08.2020. Luettavissa: <http://ep10.kouvola.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2020292-4>. Luettu 22.9.2020.

Kouvolan kaupunki 2019a. Talousarvio 2020 ja taloussuunnitelma 2020–2022. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/12/Kouvolankaupungintalousarvio2020.pdf>. Luettu 4.7.2020.

Kouvolan kaupunki 2019b. Kaupunginvaltuusto pöytäkirja 11.11.2019. Luettavissa: <http://ep.kouvola.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting&id=20194856>. Luettu 5.7.2020.

Kouvolan kaupunki 2019c. Kaupunkistrategia 2030, nettisivut. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/kouvolankaupunki/strategia/>. Luettu 26.9.2019.

Kouvolan kaupunki 2019d. Kaupunkistrategia 2019-2030. Luettavissa: https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/01/Kouvola_strategia_taskukirja_90x140mm.pdf. Luettu 26.9.2019.

Kouvolan kaupunki 2019e. Aikuisväestön lautakunnan pöytäkirja. Luettavissa: <http://ep.kouvola.fi/kokous/20194879-4-2.PDF>. Luettu 8.7.2020.

Kouvolan kaupunki 2018a. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja. Luettavissa: <http://ep.kouvola.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20184389-8>. Luettu 26.9.2019.

Kouvolan kaupunki 2018b. Aikuisväestön lautakunnan pöytäkirja. Luettavissa: <http://ep.kouvola.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20184529-3>. Luettu 26.9.2019.

Kuntalaki 410/2015. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp446866608>. Luettu: 15.6.2020.

Kuntaliitto 2020. Koronakriisin talousvaikutusarvioon päivitys: heikennys kuntatalouteen yli 1,8 miljardia euroa. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2020/koronakriisin-talousvaikutusarvioon-paivitys-heikennys-kuntatalouteen-yli-18>. Luettu 4.7.2020.

Kuntaliitto 2019. Kuntatalous ajautui kriisiin: Kaksi kolmesta kunnasta teki negatiivisen tuloksen. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2019/kuntatalous-ajautui-kriisiin-kaksi-kolmesta-kunnasta-teki-negatiivisen-tuloksen>. Luettu 4.7.2020.

Kuntaliitto 2017. Liikuntapalvelut kohti 2025 –lukua. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut/liikuntapalvelut-kohti-2020-lukua>. Luettu 7.6.2020.

Kuntaliitto 2016. Liikuntapalvelut. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut>. Luettu: 27.1.2020.

Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J., & Tuurnas, S. 2016. Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana. Helsinki: Tampereen yliopisto, Kuntaliitto, 73.

Kurronen J. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, Espoon kaupunki. Luettavissa: http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf. Luettu 17.1.2020.

Liikuntalaki 2015/390. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu 4.2.2020.

Lipas-Liikuntapaikat 2020. Tilastot. Luettavissa: www.lipas.fi. Luettu 27.6.2020.

Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Moritz S. 2005. Service Design – Practical Access to Service Design. Luettavissa: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>. Luettu 10.2.2020. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne.

Mäkinen M. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Changeagenta. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Olympiakomitea 2020. Yleistä liikunnan ja urheilun olosuhteista. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/liikuntapolitiikka/olympiakomitean-olosuhteisto-2/yleista-liikunnan-ja-urheilun-olosuhteista/>. Luettu 27.6.2020.

Olympiakomitean & KIHU 2017. Urheilun olosuhteet -selvitys. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/05/45765866-paahavainnot-johtopaatokset-urheilun-olosuhteet-selvitys-2017.pdf>. Luettu 28.6.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Liikuntatoimi tilastojen valossa: perustilastot vuodelta 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:5. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162002>. Luettu 2.7.2020.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020. Maakuntauudistus ja yhdyspintapalvelut, Sote-uudistus. Luettavissa: <https://www.soste.fi/sote-uudistus/maakuntauudistus-ja-yhdyspintapalvelut/>. Luettu 1.7.2020.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen: Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kansantalouden tilinpito [verkojulkaisu].
ISSN=1795-8881. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 4.6.2020].
Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/vtp/index.html>

Sutela, J. 2016. Kouvolan kaupunki; Liikunnan tilavarauksen asiakaskysely 2016. Luettavissa: <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/01/Liikunnan-tilavarauksen-asiakaskysely-2016-RAPORTTI.pdf>. Luettu 9.7.2020.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018. Liikunnan edistäminen kunnissa – TEA 2018. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137040/Tilastoraportti_36_2018_finaali_p%C3%A4ivitys.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Luettu 14.6.2020.

Tiilikainen T. 2014. Käyttövuoro- ja avustuspolitiikalla lisää liikettä kuntiin. VALO, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Luettavissa: https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/03/kayttovuoro_ja_avustuspolitiikalla_netti.pdf. Luettu 10.6.2020.

Tilastokeskus 2019. Väestöennuste. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html. Luettu 4.7.2020.

Timmi Software Oy 2020. Kunnat-toimiala. Luettavissa: <http://timmi.fi/toimialat/kunnat/>. Luettu 23.6.2020.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap_33_2017_verkojulkaisu.pdf. Luettu 20.7.2020.

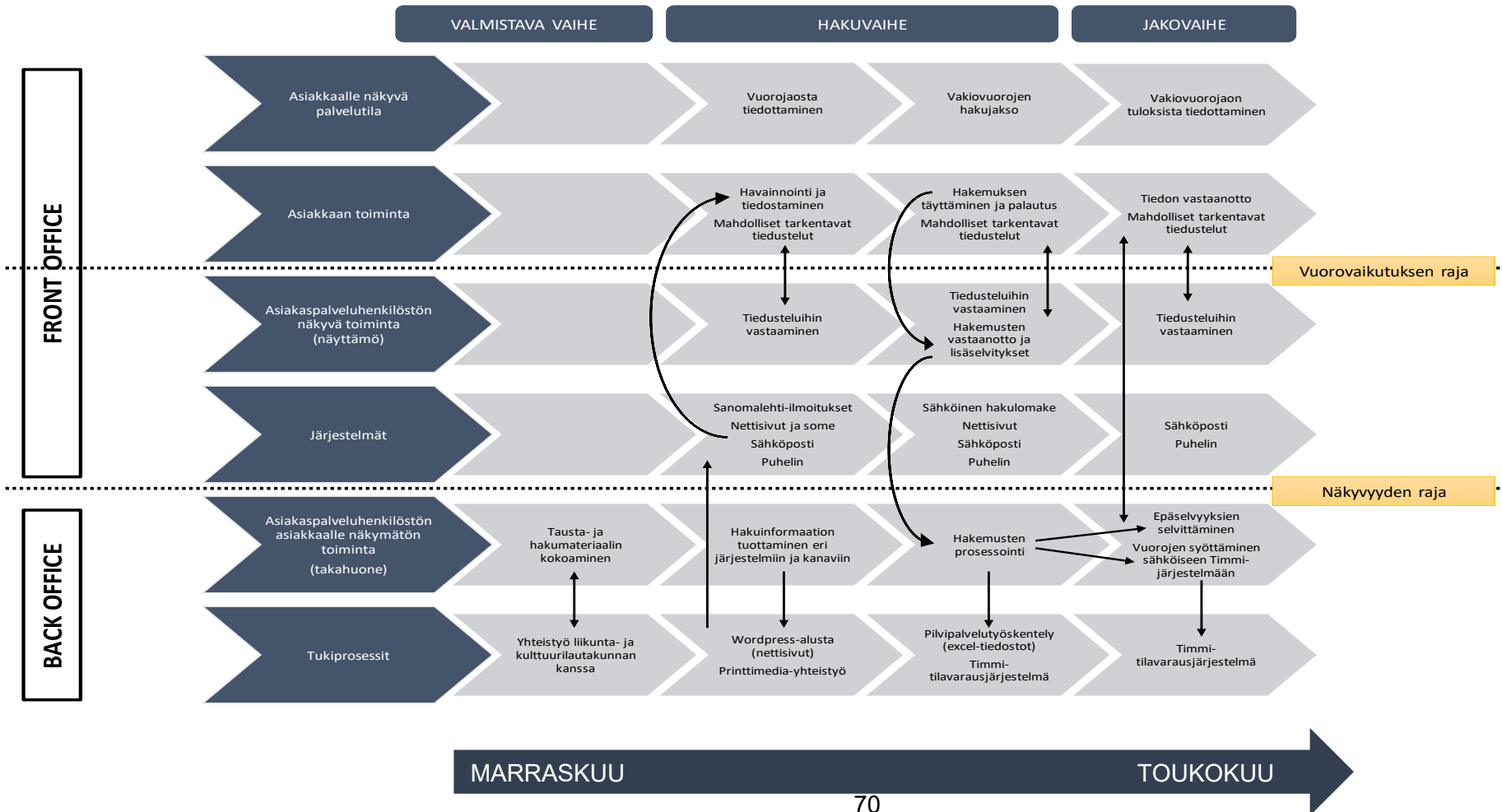
Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013. Muotoile Suomi – kansallinen muotoiluohjelma. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01>. Luettu 20.7.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012–2016. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston_tavoitteet_vuosille_2012_2016.pdf. Luettu 19.7.2020.

Virtanen P. & Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Vakiovuorojakoprosessin service blueprint -kuvaus



Liite 2. Liikuntapaikkapalvelujen tiimin 8-kenttäinen SWOT-analyysi

<p>SISÄISET</p> <p>ULKOISET</p>	<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> asiakaskunnan staattisuus (organisaatiolla ”monopoliasema”) asiantuntijuus asema kaupunkiorganisaatiossa vakaa (liikuntalaki) 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> urautuneet toimintatavat strategian ja tavoitteiden puuttuminen oman tehtäväkentän hahmottaminen ja pirstaleisuus
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> liikunnan tärkeys kunnassa tiedostetaan kunnat hallinnoivat nyt ja tulevaisuudessa suurinta osaa kaikista liikuntapaikoista 	<p>1. Hyödynnetään vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> korostetaan ja kehitetään edelleen omaa substanssiosaamista organisoidutaan tehokkaammin ja pyritään moniosaajuuteen 	<p>2. Heikkoudet vahvuudeksi</p> <ul style="list-style-type: none"> laaditaan strategia ja selvät tavoitteet kuvataan ja priorisoidaan tehtävät → tiimin roolitus ja vastuutus tehtäväkierto → moniosaajuus
<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> toiminnan ulkoistus / sulautuminen toisen sektorin kanssa henkilöstöresurssi vähenee edelleen (työntekijöiden väsyminen, tiimin haavoittuvuus) hiljaisen tiedon poistuminen esim. eläköitymisten kautta 	<p>3. Uhat hallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> korostetaan omalla ammattitaidolla oikeutusta olemassaololle omana erillisenä tiiminä tehtävänkierrolla moniosaajuutta ja mielekkyyttä 	<p>4. Mahdollinen kriisitilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> tehtäväkierron avulla luotava moniosaajuus kehittää osaamista ja jakaa hiljaista tietoa resurssitarpeen ja -haasteiden tiedostaminen ja esimiehen uskottavuus resurssineuvotteluissa

Liite 3. Liikuntapaikkapalvelujen asiakaskysely 2016



Asiakaskysely Kouvolan liikuntapaikkojen käyttäjille

TAUSTATIEDOT

1. Vastaaja

Seura / Yhteisö *

Yhteyshenkilö *

Sähköposti

Puhelinnumero

LIIKUNNAN TILAVARAUKSEN ASIAKASPALVELU

2. Kuinka usein asioitte liikunnan tilavarauksen kanssa keskimäärin?

viikoittain kuukausittain harvemmin

3. Edustamanne seuran arvio (kouluarvosanalla 4-10)

	4	5	6	7	8	9	10
a) yhteydenpidon helppous?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tilavarauksen tavoitettavuus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) tilavarauksen nopeus/asioihin reagoiminen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) tilavarauksen ammattitaito/asiiantuntijuus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kokonaisarvosana Kouvolan kaupungin liikunnan tilavarauksen asiakaspalvelusta?

4 5 6 7 8 9 10

5. Kehitysehdotukset / Palaute

Liikunnan tilavarauksen asiakaspalvelu

TILAVARAUSTEN TEKEMINEN

6. Tekeekö seuranne tilavarauksia yleisimmin

- Timmi-tilavarausjärjestelmän kautta
- sähköpostitse
- puhelimitse
- vuosittaisilla vakiovuorohakemuksilla

7. Jos käytätte Timmi-tilavarausjärjestelmää

	4	5	6	7	8	9	10
a) kokonaisarvosana järjestelmän käytettävyydestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kehitysehdotukset / Palaute

Tilavarauksen tekeminen

VAKIOVUOROT

9. Kuinka tyytyväinen seuranne on (kouluarvosanalla 4-10)

	4	5	6	7	8	9	10
a) nykyisiin, voimassaoleviin vakiovuoroihin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) liikuntatoimen päätöksenteon nopeuteen vakiovuorojen osalta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) nykyisiin vakiovuorojen hakujaksoihin (kesä- ja talvivuorot)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kehitysehdotukset / Palaute

Vakiovuorot

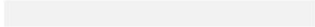
11. Tulisiko seuroilla/ yhteisöillä olla nykyistä enemmän vaikutusmahdollisuuksia vakiovuorojen jaossa?

Kyllä

Ei

12. Jos vastasitte Kyllä, mitä nämä vaikutusmahdollisuudet voisivat olla?

(Sivu 0 / 4)



Liite 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Kouvolan liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojaon kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tutkimuksen tekijä: xxx

Opinnäytetyön ohjaaja: xxx

Opinnäytetyön työelämän mentori: xxx

Tausta:

Opiskelen liikuntajohtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (yamk) Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa Vierumäellä. Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötäni, joka käsittelee Kouvolan liikuntapaikkojen vakiovuorojaon kehittämistä.

Opinnäytetyön kuvaus ja tavoitteet:

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää asiakaslähtöisiä ratkaisuja Kouvolan liikuntapalveluiden vakiovuorojaon kehittämiseksi palvelumuotoilun keinoin. Tehtävillä teemahaastattelulla syvennetään asiakasymmärrystä ja kerätään tietoa tulevaa ideointivaihetta varten. Haastateltaviksi valikoitiin sellaisia asiakkaita, jotka edustivat sekä harrastajamäärän että lajikirjon osalta mahdollisimman monipuolisesti kouvolaista liikunta- ja urheiluseurasektoria. Teemahaastattelujen pääkysymykset annetaan haastateltaville tutustuttavaksi ennakoon. Haastatteluissa selvitetään

- nykyisen vakiovuorojakoprosessin kriittisiä pisteitä (kriittiset pisteet ovat palveluprosessin kohtia, joiden kehittämiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota)
- miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi vakiovuorojakoprosessi ja
- ajatuksia tulevaisuuden vuorojaon toimintamallista.

Tutkimusaineisto:

Aiheen esitutkimusta on tehty ennen haastatteluiden järjestämistä. Esitutkimusaineiston perusteella on laadittu näiden haastattelujen viitekehys. Esitutkimuksessa on tutustuttu mm. Kouvolan kaupungin toimintaan, liikuntapalveluiden asiakaskuntaan, liikuntapaikkoihin ja vakiovuorojen jakoperusteisiin sekä aiempiin kyselytutkimuksiin.

Haastattelut:

Haastattelut tallennetaan, tallenne litteroidaan ja tekstistä kiteytetään ydinajatuksat. Haastatteluiden avulla syntyy uusia ideoita eli ideomme liikuntapaikkoja käyttävien seurojen kanssa uusia asiakaslähtöisiä kehittämisehdotuksia.

Valmistuva opinnäytetyö on kirjallinen raportti, jossa haastatteluihin osallistuneiden nimiä tai seuroja ei julkaista. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina. Haastatteluaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmis.

Annan luvan käyttää haastatteluani Kouvolan liikuntapalveluiden vakiovuorojaon kehittämisprojektiin ja yllä mainittuun opinnäytetyöhön.

Paikka ja pvm

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 5. Suunnitelma asiakastiedon keräämisestä

Suunnitelma asiakastiedon keräämisestä

Aihe: Kouvolan liikuntapaikkojen ja -tilojen vakiovuorojaon kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tausta: Opinnäytetyön tavoitteena on esittää konkreettinen toimintamalli (sis. prosessikuvauksen ja vuosikellon) tulevaisuuden vakiovuorojakoon, jolla vakiovuorojako tulisi tulevaisuudessa järjestää. Lisäksi työn osatavoitteina on kuvata vakiovuorojakoprosessin nykytilanne ja löytää prosessin kehittämiskohteet.

Kohderyhmä: Ennakkoon valitut kouvolaalaiset liikunta- ja urheiluseurat, yksi vakiovuorojaon kanssa vuosittain työskentelevä henkilöä/seura

Asiakastiedon keräämisen tavoite: Kasvatetaan ymmärrystä kohderyhmän arkielämän tarpeista Kouvolan kaupungin liikuntapalveluiden liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin kehittämiseksi.

Tutkimusongelma: Miten Kouvolan liikuntapalvelut voi yhdessä liikuntatilojen käyttäjien kanssa parantaa liikuntatilojen vakiovuorojakoprosessin tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin?

Menetelmät asiakastiedon keräämiseksi: Kysely/haastattelut kohderyhmälle

- puhelinhaastattelu/kasvokkain n. 60min. (pieni alustus ennakkoon)
- Service blueprint -mallin esittely ja keskustelu sen pohjalta
- toteutus huhti- toukokuun 2020 aikana

OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSISTÄ JA TAVOITTEISTA JOHDETTUA KYSYMYKSIÄ:

1. Mitkä ovat vakiovuorojakoprosessin kriittiset pisteet?
2. Miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi vakiovuorojakoprosessi?
3. Tulevaisuuden toimintamalli vakiovuorojakoon

Liite 6. Yhteenveto haastatteluista

1. Haastatteluiden yhteenveto ja organisaation näkökulma

ASIAKOKONAI- SUUS/ TEEMA	Seura 1	Seura 2	Seura 3	Organisaation näkökulma
Vuorojakopro- sessi ja sen kriit- tiset pisteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ikuisuusongelma? • Vuosien saatossa prosessista on tullut itseään isompi. Voita-siinko vanhat mallit unohtaa ja kehittää täysin uusi puhtaalta pöydältä? • Tulisi olla parempi laji-tuntemus • pitkät käsittelyajat ja jakopäätösten sattumanvaraisuus • Kaikki hakemiseen vaikuttavat tiedot eivät ole hakuajana saatavilla (esim. sulkuajat, hinnastot) • Hakuvaihe tulisi saada sähköiseksi! • Liian usein vuorot "jaetaan" vasta poliitikkojen päätöksellä lautakunnassa! • Ovatko tiedotus ajan tasalla? Tietojen tulee olla päivitettyä ja tiedotuksen aktiivista! 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupunki ottaa liian isoa roolia vuorojaossa – seurat ovat parhaita asiantuntijoita • Tilojen parempi tuntemus (tilakuvasto, soveltuvuus eri lajeille) • tiedottaminen puutteellista • seurat pitäisi saada paremmin mukaan vuorojaon suunnitteluun • Tarkennuksia hakemuksiin kysytään vasta hakuajan jälkeen • Päätösten tekeminen kestää luvattoman kauan! Seurat ovat jo suunnitelleet omaan toimintaansa, mutta vahvistetut vuorot puuttuvat! 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurojen eriarvoinen kohtelu, kilpaurheilun menee harrasteurheilun edelle • koko prosessi vie liikaa aikaa • Kyky ajatella asioita seurojen silmin puuttuu • seurojen vaikutusmahdollisuudet rajallisia • vuoroissa liikaa vuosittaista vaihtelevuutta <i>"uusi jakaja – uudet vuorot"</i> • Seura hakee vuoron kauan ennen kyseisen kauden alkua. Seuroilla ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa toimintaa juuri hakemaansa/saamaansa ajankohtaan, koska seura-toiminta ei ole niin "varmaa". Vuoron ajankohtaa lähes mahdoton muuttaa kauden alla. • Toisaalta seurojen toiminta toistuu vuosittain hyvin samanlaisena. Onko joka 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorojako tulee joka vuosi "yllätyksenä" • Suunnitelmallisuuden ja vakiintuneiden toimintatapojen puute • Prosessin toteutusta ei ole selkeästi vastuutettu kenellekään • Viime vuosina valtavasti viime hetken muutoksia esim. liikunta-paikkoihin, sulkuajoihin, hinnoitukseen jne. • Ajan ja resurssien puute; muutkin työt pitää hoitaa! • Kukaan ei vastaa riittävästä ja tasapuolisesta vuoropuhelusta seurojen kanssa. • Ei ole riittävästi tietoa niistä vuoroista, jotka ovat olleet vajaakäytöllä tai käyttämättöminä? • Tiedottaminen seuroille. Ajantasainen yhteystietoluettelo, hankala juttu, jotta tärkeitä asioita saataisiin nopeasti eteenpäin s-postilla.

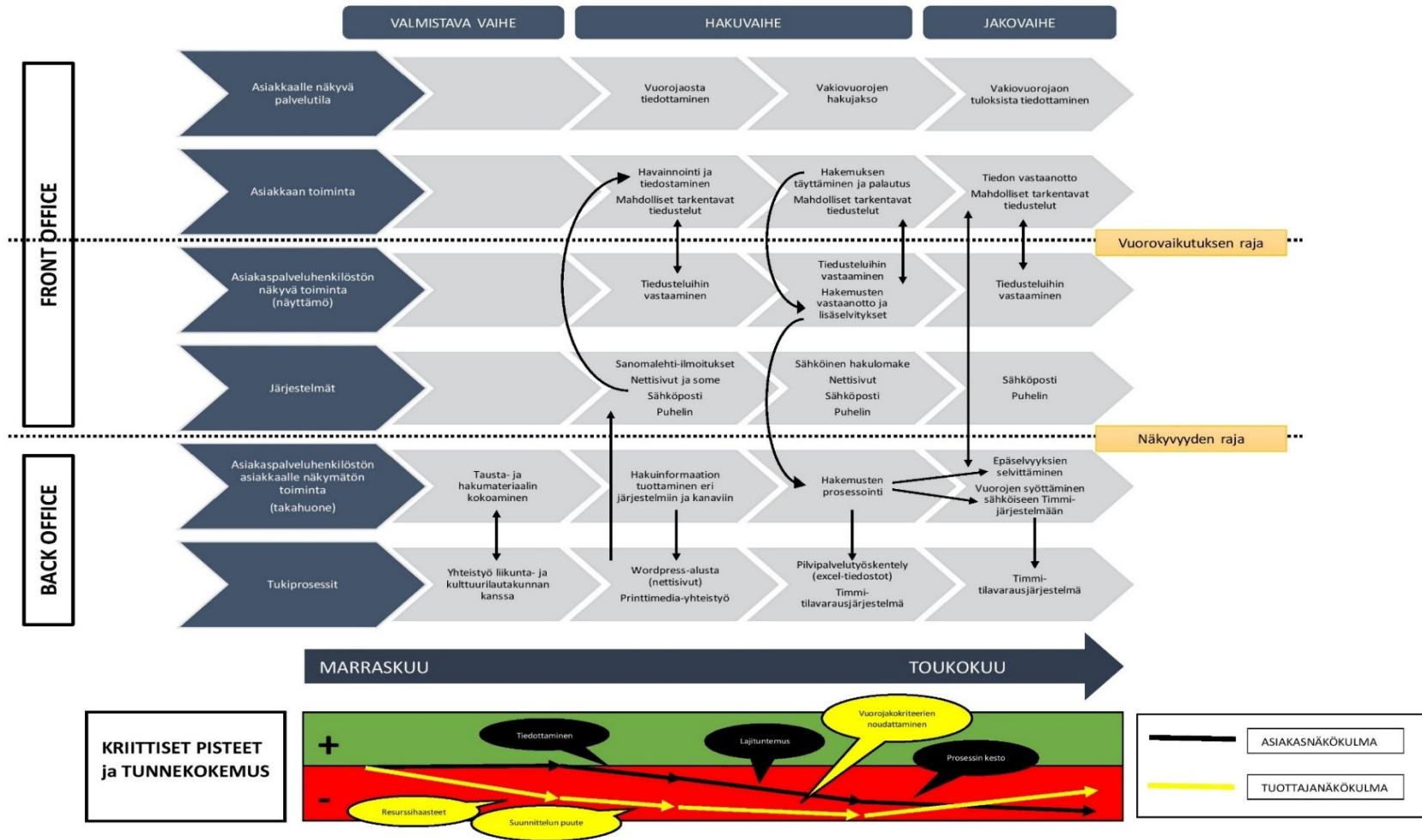
	<ul style="list-style-type: none"> • Liikuntapalveluiden henkilökunta "tekee vain työtään" - aito halu ja palo ratkaista seurojen ongelmia puuttuu! • Seuroilla pitää olla vastuu perua omia käyttämättömiä vuoroja, jotta joku muu voisi hyödyntää niitä. Sanktio? Parempi seuranta kaupungin toimesta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Edellisen vakiovuorokauden virheistä ei opita (esim. vajaikätyöllä olevat vuorot) --> sanktiointi? • Liian usein väärinkäytöksistä ei tule penalttia! • Asiakaspalvelu toimii kuten kunnan palvelut yleensäkin - hitaasti ja kankeasti • Vuorojen esittäminen excel-listoilla on iso vitsi 2020-luvulla! 	<p>vuosi tarvetta tehdä samanlaista isoa vuorojakoprosessia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käsittelyajat ehdottomasti liian pitkät! Tulevan kauden toiminnasta pitäisi tiedottaa, eikä vahvistuksia ole koskaan saatu ajoissa. • Vuorot suoraan näkyviin Timmiin tms. Sieltä helpompi hahmottaa kuin kirjallisesta "päätöksestä", joka tulee kun tulee. <p>–</p>	
<p>Miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi vakiovuorojakoprosessi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki tilojen käyttäjät ovat "samassa veneessä" – käyttäjien välisellä yhteistyöllä voitaisiin saada parempi lopputulos • esim. vuorojakopalaverit • kysytään asiakkaiden mielipidettä – heillä on paras tieto omista tarpeistaan • Haettujen vuorojen visuaalinen esittäminen seuroille ja muutosten tekeminen sen pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • Olisihan se helppoa, kun seura voisi suoraan kirjata oman alustavan varauksen "kalenteriin", jolloin kaikki muut sen näkisivät, voisivat suunnitella toimintaansa yhteisöllisemmin. Ehkä mahdotonta toteuttaa 😊 • Excel-listat ja tulosteet eivät ole asiakaslähtöisiä! 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurat pitäisi osallistaa tilojen käytön kehittämiseen, eli mikä/millainen tila sopii mihin lajiin ja miten tilaa voisi kehittää paremmin käyttötarvetta vastaavaksi. Tällöin seurankin olisi helpompi keskittää toimintaansa tiettyyn tilaan. • Viitaten edelliseen. Kaikille yhteiset pelisäännöt tilojen käyttöön/ varaukseen. • Seuraparlamentin rooli? 	<ul style="list-style-type: none"> • lajiryhmäpalaverien laajempi käyttöönotto vrt. jäähallien käyttäjät • seurat mukaan vuorojakoon jo ennen hakuajojen loppumista!

<p>Ajatuksia: Tulevaisuuden toimintamalli vakiovuorojakoon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vuoropäätökset esim. kahdeksi vuodeksi – pieniä tarkennuksia ja muutoksia voidaan toki tehdä jakson aikana. • Seurat tekemään päätökset • Onko kukaan aidosti miettinyt liikuntapaikkojen aukiolon vastuusta seuroille? Saa-taisiin laajennettua aukioloaikoja. • Ensimmäisenä tiedotus kuntoon, sitten seurat mukaan suunnitteluun ja lopuksi kaupunki tekee päätökset seurojen suunnittelun perusteella – easy as that! • Jokin isompi liikunta-tila, mihin ei tarvitse varata vuoroja tiettyyn kellonaikaan esim. viikolla tai viikonloppuna aamupäivällä (esim. klo 8-11). Ihan vain kokeiluna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurat hakevat itse vuoronsa sähköiseen kalenteriin, jolloin alustavat varaukset näkyvä reaaliaikaisena kaikille. Vuoroja rajattu määrä haettava/seura tai jotain ja selkeät säännöt, mitä voi hakea. Tietty vakioituneet vuorot voisivat olla "pysyviä", jolloin joka vuosi ei tarvitsisi tehdä isoa prosessia. Kaupunki tekee lopullisen päätöksen. • Seuroilla myös yhteisiä vuoroja? Todellinen muutos tavasta tehdä asioita toisin. Tällöin vuoroja voisi riittää paremmin kaikille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samat haasteet ja ongelmat joka vuosi: seurat hakevat – kaupunki päättää – kukaan ei ole tyytyväinen! • Voisiko malli olla seurat suunnittelevat ja keskustelevat – kaupunki päättää – suurin osa on tyytyväisiä? • Tulevaisuuden liikuntapaikkaverkon laajuus tulee asettamaan lisää haasteita – tilat vähenevät, mutta käyttöpaine pysyy vähintäänkin samana • Voisiko tiloja jakaa useampien käyttäjien kesken? • TIEDOTTAMINEN molempiin suuntiin: jokin sähköinen sovellus, jota niin seurat kuin kaupunki oppisivat käyttämään aktiivisesti. Onko se faceryhmä vai mikä, mutta ehdottomasti sellainen olisi oltava. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voitaisiko vuorot jakaa pidemmäksi jaksoksi? • Seurat mukaan suunnitteluun --> vähemmän valituksia • Resurssien ja ajan puute johtavat tähän tilanteeseen – jotain on pakko tehdä, jos halutaan parantaa lopputulosta. Toki näinkin voidaan jatkaa. • Selkeä, vuosittain toistuva malli koko vuorojakoprosessiin --> jota kaikkien tulee myös noudattaa! • Vastuhenkilö kaupungilla, joka huolehtii vuorojakoon liittyvistä asioista ja kehittää sitä.
---	---	--	---	--

2. Haastatteluiden ja organisaation näkökulman kiteytys

ASIAKOKONAISUUS / TEEMA	KITEYTYS (seurat)	KITEYTYS (tuottajaorganisaatio)
Vuorajakoprosessi ja sen kriittiset pisteet	<ul style="list-style-type: none"> • Lajituntemuksen puute → seurat ovat parhaita asiantuntijoita • Prosessin liian pitkä kesto • Tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallisuuden puute • Ajan ja resurssien puute • Aiemmin jaettujen vuorojen seuranta (ja niiden vaikutus seuraavaan jakoprosessiin)
Miten asiakkaita osallistamalla luodaan nykyistä tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi vakiovuorajakoprosessi?	<ul style="list-style-type: none"> • Hakuprosessin sähköistäminen (Timmin parempi hyödyntäminen) • Yhteistyön (seurat <-> kaupunki) lisääminen • Vuorajakoehdotusten laadukkaampi esittäminen hakijoille 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön (seurat <-> kaupunki) lisääminen, esim. lajiryhmäpalaverit
Ajatuksia: Tulevaisuuden toimintamalli vakiovuorajakoon	<ul style="list-style-type: none"> • Jaettujen vuorojen käytön seuranta • pidempikestoiset vakiovuorot (esim. kaksi vuotta) • Tiedottamisen kehittäminen • Sähköiset alustat paremmin käyttöön • Tilojen käyttö (tilat tulevat vähenemään, seurojen yhteisvuorot, pidemmät aukioloajat, seurojen vastuu tiloista, tilojen tehokkaampi käyttö) 	<ul style="list-style-type: none"> • pidempikestoiset vakiovuorot • Resurssipula → seurat/hakijat tekevään töitä vuorojaon eteen • Vakiovuorajakoprosessin vakioiminen/suunnitelmallisuus

Liite 7. Service blueprint –malli ja tunnepalkki

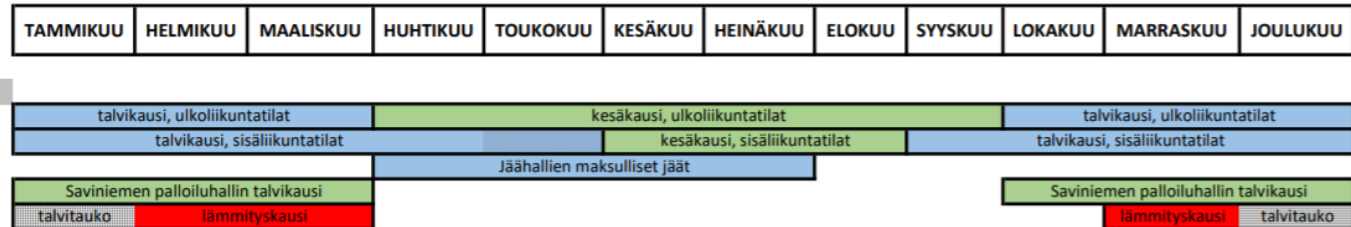


Liite 8. Vakiovuorojaon vuosikello

20xx
TEHTÄVÄ

LIIKUNTATILOJEN KAUDET

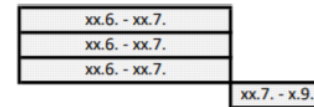
- ulkoliikuntatilat
- sisäliikuntatilat
- Jäähallien maksulliset jäät
- Saviniemen palloiluhallin talvikausi (maksulliset juniorivuorot)
- Lehtomäen teknurmi



LIIKUNTATILOJEN SULKUAJAT JA KÄYTTÖRAJOITUKSET

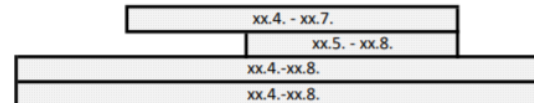
Uimahallit

- Valkealatalo ja Uttihalli
- Inkeröisten uimahalli
- Kuusankosken uimahalli
- Urheilupuiston uimahalli



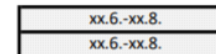
Jäähallit

- Kouvola
- Kuusankoski
- Valkeala
- Inkeröinen



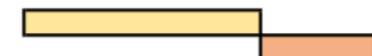
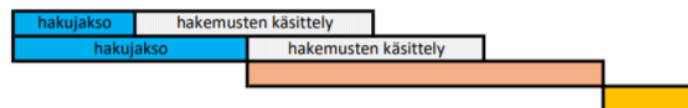
Muut tilat

- Kuusankosken Kalliosuoja
- Jaalan palloiluhalli



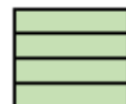
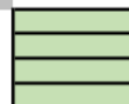
VAKIOVUOROJAKO ja TILAVARAUS

- Hakumateriaalin läpikäynti ja sulkuajkojen suunnittelu
- Hakumateriaali nettiin ja muu viestintä
- Kesän vakiovuorojen hakujakso ja hakemusten käsittely
- Talven vakiovuorojen hakujakso ja hakemusten käsittely
- Jalkapallovaraukset; kevään ja kesän pelivaraukset
- SM-liigan otteluohjelma



LAJIRYHMÄPALAVERIT

- Jääurheiluseurat (jäähallien käyttäjät)
- Sisäpalloiluseurat (palloiluhallien käyttäjät)
- Ulkopalloiluseurat (nurmi- ja teknurmikenttien käyttäjät)
- Muut liikuntaseurat (tarvittaessa)



Liite 9. Vakiovuorojaon uusi prosessikuvaus

	TEHTÄVÄ	VASTUULLINEN	VÄLINE/KANAVA	HUOMIOT	AJANKOHTA
1)	Vuorojako-/asiakastytyväisyyskysely seuroille	vuorojaon valmistelija / koko organisaatio	sähköposti / sähköinen kysely / puhelin	- annetaan seuroille mahdollisuus kommentoida vuorojakoa yleisesti ja sen toimivuutta - saatujen vastausten hyväksikäyttö päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä - kyselyn ehdotuksia mahdollista hyväksyttävä lautakunnassa vielä ennen hakuaikoja - kysely toistuu vuosittain syksyisin (rakennetta muutetaan tarpeen mukaan)	lokakuu-marraskuu
1.1)	Seura- / lajiryhmäpalaverit tarvittaessa	vuorojaon valmistelija	kokous/seurafoorumi	- mahdollisia ongelmakohtia pyritään käsittelemään lajiryhmittäin jo ennakkoon	marraskuu-joulukuu
2)	Hakumateriaalin läpikäynti	vuorojaon valmistelija / koko organisaatio	viikkopalaverit / jatkuva prosessi	- käyttövuorojen jakoperiaatteet ja menettelyohjeet -ohjeistuksen päivittäminen tarvittaessa - kesä- ja talvikauden hakuaikojen läpikäynti - liikuntapaikkojen käsikirjat nettiin (sis. mm. liikuntapaikkojen aukioloajat sekä yht.tiedot) - vakiovuorohakemuslomakkeen päivittäminen - tulevan kauden liikuntapaikkojen sulkuajat (jää- ja uimahallit)	loka-, marras- ja joulukuu
3)	Lautakuntakäsittely	Liikunta- ja kulttuurilautakunta	kokous	Lautakunta tekee päätöksen mahdollisista liikuntapalvelujen hakuprosessin muutoksista	marraskuu-joulukuu
4)	Hakuaajoista ja -tavoista tiedottaminen	tilavaraus	*	* tiedotuskanavat (netti, lehti, yhdistysten uutiskirje, sähköpostin allekirjoitus, facebook)	joulukuu - tammikuu
5)	Vakiovuorojen hakujakso	asiakas/seura	sähköposti posti fyysisesti liikuntapalveluihin	- kirjallinen hakemus (oikean, uusitun lomakkeen käyttäminen) - hakemusten vastaanottaminen hakuaikojen puitteissa - myöhästyneet hakemukset käsitellään viimeiseksi!	tammikuu ja helmikuu
6)	Hakemukset saapuvat liikuntapalveluihin	tilavaraus	toimistotyö/ryhmätyö	- hakemusten kriittinen arviointi ja lisäselvitykset tarvittaessa (YHTEYDENPITO ASIAKKAISIIN) - hakemusten / tehtävien jako joustavasti tilavaraajien kesken --> tietojen välitön kokoaminen excel-pohjiin kohteittain (pilvipalvelut) --> SELKEIDEN LIKUNTAPAIKKOJEN VALMISTELU PÄÄTÖKSEEN ASTI - HAKUAIKOJEN PÄÄTTYESSÄ OSA LIKUNTAPAIKOISTA ON JO PÄÄTÖSTÄ VAILLE VALMIITA, VÄHINTÄÄN KUITENKIN KAIKKI HAKEMUSTIEDOT KOOTTUNA EXCELISSÄ	rullaavasti koko hakujakson ajan
7)	Hankalampien liikuntapaikkojen vakiovuorojen jakaminen	tilavaraus / vuorojaon valmistelija	toimistotyö/ryhmätyö	POHUJATIETONA; vuorojakokyselyt, lajiryhmäpalaverit, asiantuntemus, edellinen vuosi ja uusin hakemus - ryhmätyöskentely - tarvittaessa; keskustelu seurojen kanssa vuorojaosta	heti hakuajan päätyttyä ->
8)	Päätöksenteko	viranhaltija / päätöksentekijä	toimistotyö		helmikuu - toukokuu
9)	Tiedotus vuorojakopäätöksistä hakijoille	tilavaraus	sähköposti ja muu sähköinen tiedottaminen	- hakijat esittävät mahdollisesti kysymyksiä / palautetta / lisätarkennuksia yhteyshenkilölle	heti päätösten jälkeen
10)	Vakiovuorojen syöttäminen Timmiin	tilavaraus	Timmi	- kiireelliset kohteet etusijalla (tekonurmet, jäähallit, erityisesti Kuusankosken jäähalli, jossa kevätjää)	heti päätösten jälkeen