

Kaisa Saarinen

# Asiakaslähtöisyys ja -osallisuus palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

ja kehittäminen

Opinnäytetyö

2.12.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kaisa Saarinen Asiakaslähtöisyys ja -osallisuus palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa 71 sivua + 2 liitettä 2.12.2013
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Antti Niemi
<p>Julkisten palveluiden kehittäminen ja tehostaminen on välttämätöntä. Asiakaslähtöisyys ja -osallisuuden lisääminen nähdään yhdeksi mahdollisuudeksi tehokkaiden ja vaikuttavien palveluiden kehittämisessä. Ne on kirjattu myös osaksi Espoon kaupungin strategiaa ja arvoja. Johtamisen keinoin strategian tavoitteet tehdään tutuksi ja mahdollistetaan työn tekeminen tavoitteiden mukaisesti. Tarkoituksena oli selvittää miten Espoon aikuisten sosiaalipalveluiden asiakkaat kokevat nykyiset palvelut, ja mitä he toivoisivat tulevilta palveluilta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten johtotehtävissä työskentelevät määrittelevät käsitteet asiakaslähtöisyys ja asiakasosallisuus, ja miten niitä voidaan edistää johtamisen keinoin.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Työssä on käytetty kahta aineistoa. Ensimmäinen aineisto on muodostunut kirjallisesta materiaalista, jota on tuotettu vuosina 2008-2012 Espoon aikuisten sosiaalipalveluissa. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Toinen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Yhden teemahaastattelun teeman aiheena ovat olleet ensimmäisen aineiston tulokset. Myös tässä aineistossa on käytetty aineistolähtöistä analyysiä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että asiakkaiden toiveet ovat realistisia ja toteuttavissa olevia. Palvelumuotoilun ja kehittämistyön avulla työtapoja ja palveluita voidaan muuttaa asiakaslähtöisimmiksi ja osallisuutta edistäviksi. Niitä on mahdollista edistää tai estää johtamisen keinon. Tärkeä johtamisen on viestintä, jota tulisi käyttää enemmän ja jonka tulisi olla vuorovaikutteista. Tärkeää on olla olemassa mahdollisuus palautteen antamiseen ja vastauksen saamiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys ja -osallisuus tulisi olla koko organisaation yhteinen asia. Vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Työnsisältöjen ja prosessien kehittämisen lisäksi käytössä tulisi olla myös riittävät resurssit.</p>	
Avainsanat	asiakaslähtöisyys, asiakasosallisuus, sosiaalipalvelut, johtaminen, palvelumuotoilu

Author Title Number of Pages Date	Kaisa Saarinen Customer Oriented Approach and Customer Involvement in the Management and Development of Social Services 71 pages + 2 appendices Autumn 2013
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	
Instructor	Antti Niemi, Principal Lecturer
<p>It is necessary to improve and enhance public services. A Customer oriented approach and customer involvement are perceived as one of the possibilities in developing more efficient and effective services. Also, both of the concepts are included in the strategy and values of the city of Espoo. Through means of management the aims set in the strategy become familiar and working to meet the goals is enabled. The aim of the thesis was to find out how the customers of Espoo Adult Social Services experience the existing services, and what are their wishes concerning services in the future. Furthermore, the object of the thesis was to find out how employees working in management positions define the concepts of customer oriented approach and customer involvement, and how these concepts could be promoted through means of management.</p> <p>The thesis was a qualitative study. Two different sets of data were applied. The first set is in a literal form and was produced in Espoo Adult Social Services between 2008-2012. The method of analysis applied in the study is data based content analysis. The second set of data was gathered through focused interviews. The results derived from the first set of data were the subject of one of the interview themes. Again, the method applied was data based content analysis. The results showed that the wishes of customers are realistic and realisable.</p> <p>With the help of service design and development it is possible to revise the methods of work and service, so that a customer oriented approach and customer involvement are promoted. The management is in a significant position in promoting or preventing the realisation of a customer oriented approach and customer involvement. Communication is an important tool of management that should be applied to a greater extent and in a more interactive way. It is important to have an opportunity to give feedback and to receive a response.</p> <p>In conclusion, it can be argued that customer oriented approach and customer involvement should be of common interest within the organisation. Effective and cost-efficient services can be developed in co-operation with customers. In addition to the development of the content of work and working processes, sufficient resources are required.</p>	
Keywords	customer oriented approach, customer involvement, social services, management, service design

## Sisällys

1	Johdanto	3
2	Toimintaympäristön kuvaus	4
2.1	Espoon-strategia, visio, toiminta-ajatus ja arvot	5
2.2	Tuloskortti ja toiminnan vaikuttavuuden arviointi	6
3	Asiakas sosiaalipalveluissa	7
3.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakasosallisuus	9
3.1.1	Asiakaskeskeisyys	11
3.1.2	Asiakasymmärrys ja käyttäjätietoisuus	12
3.2	Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa	13
3.3	Asiakaslähtöisyyden edellytykset	14
3.4	Asiakaslähtöisyyden esteet	16
4	Sosiaalipalveluiden johtaminen ja kehittäminen	17
4.1	Auditointi	18
4.2	Sisäinen markkinointi ja viestintä	19
4.3	Palvelumuotoilu ja palvelukokemukset.	20
4.4	Päätöksenteko ja asiakaslähtöisyys	22
4.5	Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat	24
5	Tutkimustehtävä	25
6	Aineiston keruu	26
6.1	Kirjallinen aineisto	27
6.2	Haastattelut	29
7	Analyysiprosessi	31
7.1	Sisällönanalyysi	31
7.2	Teemoittelu	34
8	Tulokset	36
8.1	Asiakasnäkökulma	36
8.1.1	Kokemus nykyisistä palveluista	36

8.1.2	Toiveet tulevaisuuden palveluilta	37
8.2	Palveluiden johtamisen ja kehittämisen näkökulma	38
8.2.1	Asiakaslähtöisyys	38
8.2.1.1	Asiakaslähtöisyys palveluna	38
8.2.1.2	Odotuksiin vastaaminen	39
8.2.1.3	Palaute palveluista	40
8.2.1.4	Asiakaslähtöisyyden edistämisen rajoitteet	42
8.2.2	Asiakasosallisuus	43
8.2.2.1	Osallisuuden mahdollistaminen	43
8.2.2.2	Osallisuuden lisääminen	44
8.2.2.3	Vuorovaikutuksellinen palaute	46
8.2.2.4	Kehittämiskohteita ja haasteita	47
8.2.3	Johtaminen	48
8.2.3.1	Toiminnan mahdollistaja	48
8.2.3.2	Työn tavoitteiden sanottaminen ja sitouttaminen niihin	49
8.2.3.3	Johtamisen haasteet	51
8.2.3.4	Uudelleenmäärittely	52
8.2.4	Asiakkaiden palvelutoiveet	53
8.2.4.1	Palveluiden fyysinen sijainti	54
8.2.4.2	Palveluiden yhdenmukaisuus ja yksilöllisyys palveluissa	55
8.2.4.3	Palveluiden suunnitelmallisuus ja kokonaisvaltaisuus	56
8.2.4.4	Palveluohjaus, verkostotyö ja ryhmätoiminta	56
8.3	Yhteenveto tuloksista	58
9	Pohdinta	61
10	Johtopäätökset	67
	Lähteet	69
	Liitteet	
	Liite 1. Aineistolista	
	Liite 2. Haastatteluteemat	

## 1 Johdanto

Julkisten palveluiden kehittämistarve on välttämätön tiukentuvien taloudellisten resursien ja väestörakenteeseen liittyvien palvelutarpeiden muutoksen vuoksi. Päävastuu julkisten palveluiden järjestämisestä on siirtynyt valtiolta kunnille. Kuntien tehtävänä on järjestää tarvittavat palvelut kuntalaisilleen, mutta monet käytännön ratkaisut ne saavat tehdä itse. Strategisilla ratkaisuilla kunta voi ohjata kuntalaisten elämää ja arkea. Perinteisesti hyvinvointipalveluiden järjestäminen on ollut järjestelmälähtöistä, ja asiakkaiden on pitänyt sopeutua järjestelmään. Viime vuosina asiakaslähtöisyys ja -osallisuus palveluiden kehittämisessä ovat kuitenkin lisääntyneet.

Asiakkaiden mielipiteiden ja näkemysten kerääminen ei yksin riitä. Tiedon pitää kulkeutua sille organisaatiotasolle, joka asettaa päämäärät, päättää käytettävissä olevista resursseista ja toimintatavoista sekä sitoutuu noudattamaan niitä. Isossa organisaatiossa kysymys ei ole kuitenkaan pelkästään yhden tahon tai tason päätöksistä. Linjaukset vaativat ymmärrystä nykytilanteesta ja ennusteita tulevaisuudesta, poliittista tahtoa, taloudellisen tilanteen huomioimasta, visiota ja sen toteuttamiseksi strategiaa.

Espoon kaupungin strategiassa mainitaan asiakkailta saadun tiedon kerääminen ja palautteen huomioiminen (Espoo-strategia 2010–2013.) Espoon aikuisten sosiaalipalveluissa on viime vuosina kerätty palautetta eri tavoin. Palveluiden käyttäjiltä on kysytty mielipiteitä ja kehittämisideoita kaupungin palveluista. Espoolaisilta asukkailta ja kaupungin työntekijöiltä on kerätty tulevaisuuden visioita otsikolla Espoon tarina, jonka pohjalta muodostetaan Espoon seuraava strategia. Samalla on pyydetty kertomaan, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin ja mitkä kaipaisivat lisähuomiota tulevina vuosina.

Tässä työssä palveluiden asiakasosallisuutta lähestytään kahdesta näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda esiin asiakkaiden näkemyksiä nykyisistä palveluista ja toiveita niiden kehittämisestä. Lisäksi tehtävänä on arvioida niiden toteutumista ja toteuttamisen mahdollisuuksia kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Työni sijoittuu Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden alaisuudessa toimiviin Aikuisten palveluihin, joita kutsun tässä työssä aikuisten sosiaalipalveluiksi erottaakseni ne muista aikuisille tarjolla olevista palveluista. Tutkimusaineisto on kaksiosainen. Asiakkaiden näkemystä tarkastellaan erilaisten kirjallisten aineiston eli ryhmäraporttien ja opinnäytteiden pohjalta. Palveluiden kehittämisen ja johtamisen näkökulmaa selvitetään haastattelemalla organisaatiossa johtotehtävissä toimivia työntekijöitä.

## 2 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyöni sijoittuu Suomen toiseksi suurimman kunnan Espoon sosiaalipalveluihin. Espoossa on noin 250 000 asukasta, joista suomenkielisiä 82%, ruotsinkielisiä 8% ja muun kielisiä 10%. Espoo on jakautunut viiteen kaupunkikeskukseen Espoonlahteen, Espoon keskukseen, Leppävaaraan, Olariin, Tapiolaan ja Matinkylään. (Tietoa Espoosta.) Palveluiden sijoittuminen lähelle asukkaita voidaan nähdä tärkeänä tavoitteena. Kaupungin rakenne asettaa haasteita palvelutarjonnalle. Kaupunkikeskuksia on monta ja toisaalta palveluiden saatavuus tulisi olla tasapuolista. Palvelutarjonnassa tulisi lisäksi ottaa huomioon asiakasryhmien erilaiset palvelutarpeet sekä ne kuntalaiset, jotka eivät puhu äidinkielenään suomea tai ruotsia.

Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio koostuu konsernihallinnosta sekä neljästä toimialasta, jotka ovat sivistystoimi, tekninen ja ympäristötoimi, palveluliiketoimi sekä sosiaali- ja terveystoimi. Päätöksenteko-organisaatio koostuu valtuustosta, kaupunginhallituksesta sekä lauta- ja johtokunnista, joiden tehtävä on ohjata ja valvoa edellä mainittuja toimialoja. Kuvio 1 kuvaa kaupunkiorganisaatiota. (Organisaatio 2011.) Opinnäytetyöni sijoittuu sosiaali- ja terveystoimen alaisuudessa toimivaan perhe- ja sosiaalipalveluihin ja siellä edelleen aikuisten sosiaalipalveluihin. Aikuisten sosiaalipalveluihin kuuluvat aikuissosiaalityö, työllisyyspalvelut, talous- ja velkaneuvonta, maahanmuuttajapalvelut sekä sosiaali- ja kriisipäivystys.



*\*) Liikelaitos. Muut yksiköt ovat tulosityksiköitä.*

Kuvio 1. Espoon kaupungin organisaatiokaavio (Organisaatio 2011).

Heurun (2002) mukaan kunnalla on yhteiskunnallinen merkitys, joka voidaan jakaa viiteen osaan. Kunta on yksikkö, jonka tulee vastata ja panna toimeen kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen sekä huolehtia sille määrättyjen perusoikeuksien toteuttamisesta. Kunnan tulee vastata kestävä kehityksen mukaisesta kehittämistoiminnasta. Lisäksi tulee huolehtia viranomaistehtävistä ja järjestää sille määrätty yhteiskunnalliset tehtävät. (Heuru 2002: 208.)

## 2.1 Espoon-strategia, visio, toiminta-ajatus ja arvot

Espoo-strategia sisältää toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. Espoon kaupungin toiminta-ajatus eli perustehtävä on, että *”kaupunki luo edellytyksiä kuntalaisten hyvälle elämän laadulle ja tarjoaa yrittämiselle kansainvälisesti kilpailukykyisen toimintaympäristön kestävä kehityksen periaattein.”* Toiminta-ajatus on luonteeltaan pysyvä. Kaupungin tiivistetty visio 2020 on *”Espoo on edelläkävijä. Espoo on hyvä paikka asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää.”* Laajemmassa versiossa visiosta todetaan seuraavasti: *”Espoo on yksilön ja yhteisen vastuun kaupunki. Espoo luo vahvat edellytykset kuntalaisten henkiselle ja fyysiselle kehitykselle.”* (Espoo-strategia 2010–2013.)

Strategiassa on viisi päämäärää, joista kolme ovat sellaisia, joilla voidaan katsoa olevan merkitystä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Ensimmäisenä päämääränä on palvelujen järjestäminen visio 2020 -konseptin mukaisesti eli palvelusuunnitelman kehittäminen. Toisena päämääränä on kaupunkilaisten omatoimisempi huolehtiminen itsestään, läheisistään ja ympäristöstään. Kolmantena päämääränä on uudistuva, kehittämishaluinen ja osaava henkilöstö. Kaksi muuta päämäärää ovat talouden tasapainoisuus ja kaupungin houkuttelevuuden ja kiinnostavuuden lisääminen yritysten ja ihmisten osalta (Espoo-strategia 2010–2013.)

Nykyisessä, vuoden 2013 loppuun asti voimassa olevassa, Espoon strategiassa kuvataan kaupungin arvot, jotka ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo, luovuus ja innovatiivisuus, kumppanuus ja yhteisöllisyys, tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä kestävä kehitys. Edellä luetelluista arvioista asukas- ja asiakaslähtöisyys sekä suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo ovat oleellisia erityisesti tämän työn näkökulmasta. Asukas- ja asiakaslähtöisyys -arvo kuvataan kaupungin strategiassa seuraavasti:



Asukas- ja asiakaslähtöisyydellä tarkoitamme asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden arvostamista kaikessa toiminnassa. Asukas- ja asiakaslähtöisyys koskee niin asukkaille ja muille asiakkaille annettavia palveluja kuin organisaation sisäisiäkin palveluja. Se merkitsee myös asukkaiden ja asiakkaiden antamien tietojen tai heiltä saadun palautteen huomioon ottamista palvelujen ja muun toiminnan kehittämisessä.” (Espoo-strategia 2010–2013.)

Suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo ovat koottu yhdeksi arvoksi. Tarkemman kuvauksen mukaan se pitää sisällään toisten ajatusten arvostamista, eri mielipiteen kuuntelua, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä erilaisuuden ymmärtämistä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Espoo-strategia 2010–2013.) Kaupungin strategiassa on siis erikseen mainittu tavoite asiakkaiden antaman tiedon ja palautteen keräämiseen ja huomioon ottamiseen. Tämä opinnäytetyö on strategian mukaista toimintaa asiakasnäkökulmien esiintuomisessa.

## 2.2 Tulokortti ja toiminnan vaikuttavuuden arviointi

Strategia toimeenpannaan tulokorttien muodossa. Tulokortit ovat toimialakohtaisia ja ne sisältyvät taloussuunnitelmaan. (Espoo-strategia 2010–2013.) Strategiasta on johdettu tiettyjä tavoitteita, joista asiakaslähtöisyyden ja palvelujen kehittämisen kannalta oleellisina voidaan pitää seuraavia tavoitteita; Perhe- ja sosiaalipalveluiden tulokortin mukaisesti palveluiden saatavuutta ja tavoitettavuutta parannetaan esimerkiksi lisäämällä mahdollisuutta asioida sähköisesti. Asiakasprosessin keskeiset osat tulee olla kunnossa ja asiakkaat kohdataan oman elämänsä asiantuntijana. Sektorirajat ylittävää koulutusta kehitetään ja lisätään. (Perhe- ja sosiaalipalvelut 2011–2013.) Tulokorttien muodostaminen ja mittareiden asettaminen tarkoittaa toimintojen arviointia ylemmällä tasolla. Onko nykyinen järjestelmä toimiva? Tavoitavatko palvelut ne asiakkaat, joille ne on kohdistettu? Onko toiminnassa estäviä tai hidastavia kohtia? Toimiiko vastaava palvelu muissa toiminnoissa? Miten osaamista voidaan lisätä organisaatorajat ylittävästi?

Konkreettisessa asiakastyössä tulisi voida arvioida toiminnan vaikuttavuutta. Vaikuttavuus perustuu toimintaan, jolla on selkeästi määritelty tavoite. Esimerkiksi sosiaalityössä se on tietyn suunnitelmallisen työskentelyn myötä saavutettu tavoiteltu lopputulos. Tällä voidaan tarkoittaa asiakasprosessin lopputuloksena saavutettuja toimenpiteitä tai päämäärää. On kuitenkin muistettava, että alussa työskentelylle määritelty tavoite voi muuttua työskentelyn aikana. Toisaalta, vaikuttava lopputulos voi olla myös tilanteen vaikeutumisen estäminen. Vaikuttavuuden arviointi on oleellinen näkökulma sosiaali-

työssä, jossa pyritään ongelmallisen tilanteen muuttamiseen (Pohjola 2012: 23–24.) Mikä merkitys sitten asiakaslähtöisyydellä on palvelujen vaikuttavuuteen? Oletettavasti palvelut ovat sitä vaikuttavampia ja tuloksellisempia, mitä enemmän asiakkaat saavat vaikuttaa niiden muotoutumiseen tai pääsevät itse räätälöimään niitä. Asiakaslähtöisesti järjestetyt palvelut olisivat tästä näkökulmasta tarkasteltuna hyödyllisempiä ja niiden vaikutus pidempiaikaisempaa kuin järjestelmälähtöisesti tuotetut palvelut. Lisäksi ne voivat oikein kohdennettuina olla myös kustannustehokkaampia.

### 3 Asiakas sosiaalipalveluissa

Asiakas -käsitteen määrittely ei ole yksiselitteistä. Asiakkaiksi kutsutaan niin yksityisen kuin julkisen sektorin palveluiden käyttäjiä. Esimerkiksi julkisella puolella on tyypillistä, että palvelut on järjestetty palvelun tuottajan eli järjestelmän näkökulmasta. Hyvinvointipalveluissa asiakkaan odotetaan yleensä myös muuttavan käytöstään ja tietyissä tilanteissa, kuten aikuissosiaalityössä, pyritään siihen, että palveluntarve päättyy. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, jota myöhemmin kutsutaan asiakaslaiksi, 3§ määrittelee asiakkaan sosiaalihuoltoa hakevaksi tai käyttäväksi henkilöksi (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812).

Asiakas -käsitteen sijasta on ehdotettu käytettäväksi esimerkiksi sanaa kuluttaja. Tämäkin käsite on ongelmallinen, koska julkisen sektorin palveluissa on usein tarkoituksena selvittää ihmisen elämäntilanteita eikä kuluttaa palveluita. Lisäksi on tilanteita, joissa ihminen ei ole vapaaehtoisesti julkisen sektorin kanssa tekemissä. Yksityisen sektorin asiakkaaseen liitetään esimerkiksi määritelmä kuten aktiivinen palvelujen käyttäjä, jonka palvelun tarpeeseen pyritään vastaamaan. Yksityisellä puolella asiakkaiden tarpeet ovat palveluntuotannon lähtökohta. (Pohjola 2010: 19–22.) Möttönen (2010) huomauttaa, että kunnan palveluissa käyttäjä, kuluttaja ja kansalainen ilmentävät roolia, jossa palveluja tarjotaan kuntalaiselle. Kuntalainen kansalaisena korostaa lisäksi organisaationäkökulmaa.

Pohjola (2010) ja Möttönen (2010) mieltävät asiakastermiä paremmaksi termiksi palvelun käyttäjä. Käyttäjä viittaa siihen, että ihminen on palveluiden asiakkaana lyhyen ajanjakson ja hänet kohdataan yksilönä. Lisäksi se korostaa asiakas -termiä enemmän ihmisen valinnanvapautta ja omaehtoisuutta. Asiakkaiden kategorisointi ei Pohjolan mukaan edistä henkilökohtaisen suhteen muodostumista. (Möttönen 2010; Pohjola

2010: 27–28, 39.) Käynnissä olevat uudistukset, muun muassa lainsäädännössä ja palvelurakenteissa, vahvistavat omalta osaltaan asiakkaiden asemaa ja mahdollisuutta tehdä valintoja. Tällä voidaan yrittää saavuttaa asiakkaan mahdollisuutta valita omiin tarpeisiin sopivimmat palvelut. Valinnan mahdollisuutta voidaan lisätä esimerkiksi palvelusetelin avulla. Tämä voidaan nähdä kansainvälisestäikin tärkeäksi nähtynä asiana eli asiakkaan oikeutena valita palvelut. Asiakas on siirtynyt entistä enemmän kuluttajaksi. Tosin palvelujen kilpailussa on vielä kehityttävää. (Toikko 2012: 67–68.)

Asiakkuutta voidaan tarkastella myös hallinnollisella tasolla. Esimerkiksi asiakas- ja hallintolaki korostavat yksilön oikeutta palveluihin. Lainsäädännön uudistamisella on pyritty myös asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Asiakkuuteen liittyy niin ikään laissakin huomioitu jokaisen oma vastuu huolehtia elatuksestaan. Esimerkiksi toimeentulotulotuki on vastikkeellista tuen saajan aktivoitumisen suhteen. Itse palvelutyössä asiakaslähtöisyys voidaan nähdä työskentelyn tärkeänä lähtökohtana. Tosin voidaan myös pohtia, onko vahva professioasema asiakaslähtöistä vai pitääkö se yllä valtasuhteita asiakastyöntekijä -suhteessa. (Toikko 2012: 65–66.)

Toikko (2012) esittelee mallia, jota on kehitetty Englannissa. Siinä palveluiden valinnanmahdollisuuksia perustellaan sillä, että asiakas voi tällä tavalla vaikuttaa palvelujen sisältöön ja laatuun. Tätä kautta he voivat myös ohjailta palveluiden suunnittelua ja toteutumista vaikuttaen sitä kautta markkinoihin. Malli korostaa asiakkaan asiantunteudesta omasta tilanteestaan. Toikko esittää Julian Le Grandin muotoilemaa viisi kysymystä liittyen julkisten palveluiden valintaan. Ensimmäinen kysymys liittyy siihen, että asiakas voi valita mistä palvelut hankitaan. Toinen kysymys liittyy asiakkaan mahdollisuuden valita työntekijä, ja kolmas palvelun sisältöön liittyviin kysymyksiin. Neljäs kysymys liittyy palvelun ajankohtaan ja viides siihen miten palvelu tuotetaan esimerkiksi sähköisesti tai henkilökohtaisella tapaamisella. (Toikko 2012: 116–117.)

Monimutkaisesta määrittelystä huolimatta julkisella sektorilla palveluiden käyttäjiä kutsutaan usein asiakkaiksi. Tämä on seurausta 1990-luvulla alkaneen julkishallinnon kehittämisestä. Termi, *New Public Management* eli NPM, tarkoittaa suomeksi uutta julkisjohtamisen ideaa. Se tarkoittaa markkinamekanismien tuomista julkiseen hallintoon. Olennaisena siihen liittyy palveluiden tuotteistaminen, tavoitteiden asettaminen ja tuloksellisuuden mittaaminen sekä asiakaskeskeisyyden korostuminen. Olennaista on laadun arviointi ja sen rinnalle noussut auditointijärjestelmä, jolla tarkoitetaan palveluprosessien jäsentämistä. Julkisen toimijoiden sisäisiä suhteita sekä suhteita yksityiseen

ja kolmanteen sektoriin on pyritty selventämään. Monet nykyään julkisessa hallinnossa käytössä olevat toimintatavat ja tavoitteet pohjautuvat markkinataloudesta lähteneisiin ajatuksiin. Julkisen sektorin palveluissa asiakkaalla on kuitenkin harvoin valinnanvara eri palveluiden tai työntekijöiden välillä. (Toikko 2012: 92–94; Virtanen – Suoheimo – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011: 15.) Tässä työssä käytän asiakas -termiä siitä syystä, että se on vakiintunut käsite siinä toimintaympäristössä, johon tämä työ sijoittuu.

### 3.1 Asiakslähtöisyys ja asiakasosallisuus

Sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan tänä päivänä entistä enemmän kykyä ja osaamista vastata asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakslähtöisyys voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna sosiaali- ja terveysalan uudistamisprosessissa. Sen avulla voidaan saavuttaa palvelujen vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja tyytyväisyyttä niin asiakkaiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Ne liittyvät myös olennaisesti NPM:n malliin, jossa korostetaan palveluiden tehostamista ja tuottamista. Asiakslähtöisyyttä kehitetään niin julkisella, yksityisellä kuin järjestöpuolella. Kehittäminen ja tutkimus tapahtuvat kuitenkin sektoreittain eivätkä kohtaa toisiaan. (Heinonen – Vuokko 1997: 129–130; Virtanen ym. 2011: 8–9.) Mönkkösen mukaan puhe asiakslähtöisyydestä ei pelkästään riitä. Mallia asiakslähtöisyyden kehittämiseen ei voi ottaa suoraan yksityiseltä sektorilta, vaan se asiakslähtöisyys tulisi määritellä jokaisella sektorilla uudelleen. (Mönkkönen 2010.)

Sosiaali- ja terveyshuollon palveluiden järjestäminen on tapahtunut järjestelmän näkökulmasta. Painopiste on kuitenkin siirtymässä asiakasnäkökulman huomioonottamiseen, asiakkaan toiveista ja osallisuudesta lähtevään palveluiden tuottamiseen. Asiakslähtöisyys ei tarkoita sitä, että kaikki toiveet ja pyynnöt toteutetaan. Palveluita pystytään tuottamaan toimintaorganisaation mahdollistamissa rajoissa. Lainsäädäntöä ollaan uudistamassa niin sosiaali- kuin terveydenhuollon osalta. Laki antaa perustan asiakslähtöisyydelle, mutta ei velvoita tai ohjeista järjestämään palveluita asiakslähtöisyyden näkökulmasta. (Virtanen ym. 2011: 8–10, 20.) Virtanen ym. esittävät mielestäni olennaisen asian asiakslähtöisyydestä. Sen ei ole tarkoitus olla palvelutiskityyppinen malli, jossa asiakas saa sen mitä tilaa. Tällainen harhaluulo voi syntyä kuitenkin helposti niin asiakkaille kuin työntekijöille. Se on omiaan myös aiheuttamaan ristiriitoja ja haastavia tilanteita asiakastyössä. Julkista työtä määrittelevät pitkälti lait ja taloudelliset resurssit sekä pyrkimys tasapuolisuuteen palveluissa, joten kaikkiin asiakkaan

toiveisiin ei voida eikä ole järkevää tarjota ratkaisua. Työntekijöiden näkökulmasta asiakkaiden toiveet voidaan kokea kohtuuttomina vaatimuksina, vaikka todellisuudessa niihin vastaaminen ei ehkä vaatisikaan muuta kuin tapaa ajatella asioista toisin. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna toive yksilölliseen tilanteeseen vastaavaan palveluun voidaan nähdä kuitenkin perusteltuna toiveena.

Osallisuuden määrittäminen ei ole yksinkertaista tai yksiselitteistä. Siitä voidaan kuitenkin tehdä erilaisia tulkintoja. Osallisuuden edellytyksinä voidaan pitää ainakin halua vaikuttaa, sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan tai yhteisön asiaan. Se voidaan nähdä toiminnaksi, jonka avulla halutaan vaikuttaa omaan ympäristöön. Osallisuus liittyy demokraattiseen järjestelmään. Sen merkitys on alkanut voimistua vastapainona poliittisen osallistumisen vähenemiselle ja yhteiskunnalliselle syrjäytymiselle. Osallisuudessa on kyse henkilökohtaisesta kokemuksesta. Yksin ei ole osallisuutta vaan osallisuus syntyy yhteydestä muihin. Osallisuuteen liittyy toimintamahdollisuuksien lisäksi vastuu toiminnan sisällöstä. (Kiilakoski 2007: 8, 10–14; Kohonen – Tiala 2002: 5-7; Salmikangas 1996: 7-12.) Kiilakoski (2007) esittelee Gretchelin näkemyksen siitä, että osallisuus ei ole vielä sitä, että esimerkiksi kunnassa kehitetään kuulemisjärjestelmiä. Näiden järjestelmien tulee tuottaa kokemus siitä, että mielipiteillä on vaikutusta. (Kiilakoski 2007: 13.)

Konkreettinen esimerkki kuntalaisten osallistumisesta on kuntavaalit, johon voi ilmoittautua ehdokkaaksi ja äänestää. Kuntalaki astui voimaan 1995 (Kuntalaki 1995/365), ja lisäsi kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Kuntalain 27§:n mukaan kunnan asukkailla tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kysymys on uudenlaisen orientaation sisäistämisestä ja edellyttää uudenlaisen kulttuurin ja toimimisen luomista. (Kohonen 2002: 7)

Valtion osallisuushankkeessa todettiin, että osallisuuden lisääminen vie aikaa ja sitä on hyvä rakentaa rauhassa ja pienin askelein. On kuitenkin tärkeää, että ratkaisut ovat paikallisia ja sopivat siihen ympäristöön, joihin niitä ollaan kehittämässä. Olennaista on kumppanuus ja vuoropuhelu. Kuntalaiset, asiakkaat, viranhaltijat ja päättäjät tulisi koota saman pöydän ääreen. Samalla kun uusia osallisuuden mahdollisuuksia kehitetään, tulee kuntahallinnonkin kehittyä. On tärkeää huomata mahdollisuudet ja kehittää niitä. Hulluiltakin vaikuttavista ideoista voi yhdessä muovautua toimiva käytäntö. (Laiho 2002: 136–139.)

Osallisuudessa voi olla myös erilaisia rooleja. Tällaisia ovat esimerkiksi kansalaisena, kunnan asukkaana tai asiakkaana oleminen. Asiakasosallisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta olla mukana olla esimerkiksi palautteen antajana palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakasosallisuuden lisäksi voidaan erottaa ainakin neljä eri suoran osallistumisen osa-aluetta. Nämä ovat tieto-, suunnittelu-, päätös- ja toimintaosallisuus. Tieto-osallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi tiedottamista kunnan palveluista ja kuulemista. Suunnitteluosallisuus on enemmän vuorovaikutteista osallistumista, kun taas päätösosallisuudesta voidaan puhua silloin, kun käyttäjät saavat itse olla mukana päättämässä. Toimintaosallisuudeksi voidaan määritellä esimerkiksi omassa asuinympäristössä tapahtuva talkoo- ja vapaaehtoistyö. (Kohonen – Tiala 2002: 5.)

Valtion hallinnon osallisuushankkeen loppuraportissa (2000: 3-5) lausuttiin, että osallisuuden kehittämisen taustalla on toisaalta kansalaisten vastuun korostaminen niin palvelujen rahoittajana kuin hyvinvoinnin tuottajana. Osaltaan kysymys on varsinkin suorien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä kuntalaisilta, palvelujen käyttäjiltä ja asiakailta hallintoon päin. Kunnissa osallisuus onkin juuri suorien palautejärjestelmien kehittämistä, esimerkkinä erilaiset kansalaisvaltuustot, asiakasfooromit ja yhteissuunnittelu. Seitsemäntoista vuotta sitten Salmikangas (1996) on pohtinut sähköisten palveluiden mahdollisuuksia. Mielenkiintoista on, että jo tuolloin artikkelissa esitellään kehittämishanke jossa on tähdätty sähköisten palveluiden kehittämiseen Kuoreveden kunnassa. Salmikangas kirjoittaa osallistumisesta, jonka käsitän osallisuuden lähikäsitteeksi. Osallisuuteen ja osallistumiseen liittyväksi käsitteeksi voidaan nähdä vaikuttaminen. Osallistumisella (Kohonen – Tiala 2002: 6) tarkoitetaan kansalaista aktiivisen osallistujana, joka voi toimia osallisena yhteisissä asioissa. Salmikangas (1996: 11–12) erottaa ne toistaan toiminnan tarkoituksellisuudella. Osallistuminen on tarkoituksellista mutta vaikuttaa voi myös tarkoittamatta.

### 3.1.1 Asiakaskeskeisyys

Asiakaslähtöisyyttä ja -osallisuutta on lähellä myös termi asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyyttä voidaan pitää toimintaa ohjaavana ajattelutapana eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisenä. Organisaatio ei voi asiakaskeskeisyyteen pyrkiessään kuitenkaan unohtaa omaa toiminta-ajatustaan. (Ylikoski 1997: 23.) Kuntaorganisaation tehtävänä on siis palvella sen asiakkaita eli omia kuntalaisia. Edelleen Ylikoski (1997) kirjoittaa, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden palveluita voidaan markkinoida samoin kuin voittoa tavoittelevien. Sitä voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi markkinoinnik-

si. Tavoitteena on yleensä uusien toiminta- ja käyttäytymistapojen ja asenteiden omaksuminen sekä muutos. Asiakaskeskeisyyden lähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, koko organisaation ymmärrys ja sitoutuminen asiakkaiden tarpeiden vastaamiseen sekä asetetuista päämääristä yhdessä kiinnipitäminen. (Ylikoski 1997: 26–29.)

Asiakaskeskeisyyden lisääntyminen ja toiminnan markkinointi ovat osa tulevaisuutta. Sosiaali- ja terveyshuollon uudistus etenee, vaikka lopullinen muoto onkin vielä kehitteilyn alla. On kuitenkin mahdollista, että julkisilla palveluilla ei ole erityisasemaa tulevaisuudessa, vaan ne joutuvat tosissaan kilpailemaan yksityisen ja kolmannen sektorin toiminnan kanssa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää tietyissä palveluissa käytössä jo olevaa palveluseteliä. Palvelusetelillä kuntalainen voi hankkia palvelut sieltä mistä haluaa ja maksaa itse vain omavastuuosuuden sekä haluamansa lisäpalvelut. Asiakaskeskeisyyden lisääntyminen ei ole huono asia, ja sen lisäämiseen pyrittäessä on hyvä arvioida myös julkisen puolen toimintatapoja ja mahdollista kilpailukykyä.

### 3.1.2 Asiakasymmärrys ja käyttäjätietoisuus

Myöhemmin tässä työssä esitetään palvelumuotoilun käsitettä, johon termit asiakasymmärrys ja käyttäjätietoisuus, oleellisesti liittyvät. Miittisen (2011) mukaan palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle asiakasymmärryksen lisäämisestä ja käyttäjätiedon hankinnasta. Tuulaniemen (2011) mukaan yritysten ja organisaatioiden on ymmärrettävä se todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat sekä heidän arvonsa ja motiiviinsa. Kysymys on arvojen ymmärtämisestä, siitä mitkä asiat asiakkaalle ovat palveluissa kaikkein tärkeimpiä. Organisaation antama arvolupaus tulisi vastata niitä tarpeita, jotka asiakkaat kokevat arvokkaiksi. Tuulaniemi luettelee asiakasymmärryksen elementeiksi muun muassa asiakkaan tarpeet, odotukset, tavat, muiden mielipiteet ja palvelun hinnan. Lisäksi hän huomauttaa, että huonoa palvelua saanut asiakas ei ole kiinnostunut kehittämään palveluita. (Tuulaniemi 2011: 71–72)

Julkisella sektorilla asiakkaalla on toistaiseksi vielä harvoin mahdollisuus valikoida palvelujen välillä. Esimerkiksi Espoossa on tällä hetkellä mahdollista terveysaseman valitseminen. Ylipäätään julkisen palveluiden asiakkaiden saaminen palveluiden kehittäjiksi voi olla haastavaa. Yrity maailmassa kehittäjiä voidaan palkita eri tavoin, mutta julkisella puolella kehittämishalukkuuden pitää perustua myös haluun tehdä yhteisesti hyvää.

Hämäläinen, Vilkka ja Miettinen (2011) esittävät käyttäjätiedon hiljaisena tietona, jota voidaan tutkia hyvin monin tavoin. Esimerkkinä he esittävät etnografiset menetelmät, jotka korostavat suunnittelua oppimisprosessina, jossa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Tärkeässä asemassa on niiden merkitysten löytäminen, jotka asiakas antaa palvelulle. Kyseessä ei ole pelkästään havainnointi, joka on yksi osa muotoiluetnografista prosessia, vaan kokemusten tulkintaa ja sitä kautta merkitysten luomista. (Hämäläinen – Vilkka – Miettinen 2011: 62–69.)

### 3.2 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ei pyritä voiton saamiseen. Asiakas ei yleensä maksa palvelustaan kuin korkeintaan asiakasmaksun. Pääosin rahoitus tapahtuu verovaroilla. Näissä organisaatioissa asiakastyytyväisyys ei ole välttämätön palvelujen tuottamisen kannalta. (Ylikoski: 69–72.) Julkisella sektorilla voidaan nähdä erilaisia haasteita asiakaslähtöiselle toiminnalle. Heinonen ja Vuokko (1997) esittävät kolme haastetta, joista ensimmäinen on organisaatioon liittyvät esteet. Näitä ovat esimerkiksi suuri ja byrokraattinen organisaatio, jonka toimintaa rajoittavat monet lait ja asetukset, poliittisen päätöksen teon kaukaisuus suhteessa asiakkaaseen sekä palveluiden laaja tarjottavuus kaikille kuntalasilta. Toisena ryhmänä he esittelevät asiakaskuntaan liittyvät esteet. Näihin he kuvaavat kuuluviksi monet ja toisistaan poikkeavat erilaiset asiakasryhmät ja asiakkaiden riittävyyden ilman palveluiden markkinointia, sekä monessa tilanteessa asiakkuuden pakon. Kolmas este julkisella sektorilla liittyy kilpailuun. Julkisella sektorilla on ollut monopoliasema sekä palveluntarjoajan valta-asema suhteessa asiakkaaseen. (Heinonen – Vuokko 1997: 133–135)

Asiakaslähtöisyys voi silti olla tavoiteltava arvo. Voittoa tavoittelemattomilla yrityksillä on samalla tavoin sidosryhmiä kuin muillakin organisaatiolla. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita organisaation toiminnasta ja niillä on myös vaikutus sen menestymiseen. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, johto, yhteisö ja voimavarojen antajat. Voimavarojen antajat ovat julkisessa organisaatiossa yleensä veronmaksajat. Asiakaskeskeinen lähestymistapa on sovellettavissa näihin organisaation sidosryhmiin. Sisäistä markkinointia sovelletaan myös näissä organisaatioissa asiakaskeskeisyyden varmistamiseksi ja yhteishengen vahvistamiseksi. (Ylikoski: 69–72.) Sisäistä markkinointia käsitellään lisää myöhemmin tässä työssä.



Julkisen sektorin palveluissa markkinointiin suhtaudutaan usein kriittisesti. Markkinoiden tavoitteiden asettaminen on haasteellista. Markkinoinnin kohteena olevat asiakasmääritykset voi olla monimutkaista. Julkisen sektorin on kuitenkin hyvä osata myös markkinoida toimintaansa, koska yksityisten palveluiden markkinoille tulo ja lakisääte-lystä luopuminen lisää kilpailua. (Ylikoski: 69–75.)

Toisaalta julkisella puolella on myös käytössään valmiiksi paljon sellaista tietoa, jota yksityisillä, markkinoille vasta tulevilla toimijoilla ei välttämättä ole. Tieto pitää vain osata analysoida ja johtaa siitä tavoitteita, joiden suuntaan toimintaa voidaan kehittää. Esimerkkinä tästä voisi olla kotihoito. Tällä hetkellä resurssit ovat tiukalla ja asiakkaan kotona vietetty aika kohdistuu konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka on määritelty tarkkaan. Nykyisille työntekijöille muodostuu kuitenkin kaiken aikaa tietoa siitä, mitä kaikkea muuta voisi tehdä, jos käytettävissä olisi enemmän resursseja tai työ määriteltäisiin toisin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää, jos julkinen kotihoito joutuu kilpailuasemaan yksityisen toimijan kanssa. Tiedon olemassaololla saa etulyöntiaseman, jos uusi toimija joutuu aloittamaan tiedon keräämisen alusta lähtien.

Asiakaslähtöisyyttä ja – keskeisyyttä julkisessa organisaatiossa voidaan lähestyä myös siitä näkökulmasta, mitä lisäarvoa se tuo henkilöstölle. Heinonen ja Vuokko (1997) huomauttavat, että julkiselta sektorilta puuttuu yritysmaailmassa kannustimena toimiva raha. Julkisella puolella kannustinta voidaan hakea myös muista tekijöistä. Esimerkiksi toimintatapojen järkevöittäminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa voivat lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Tätä kautta se voi myös tuoda taloudellisia etuja, puhumattakaan moraalisesta ja eettisestä vaatimuksesta toimia asiakaslähtöisesti ja asiakkaita kunnioittavasti. (Heinonen – Vuokko 1997: 152, 169.) Henkilöstön osallistumiseen tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden osallisuuden lisäämiseen lisäksi.

### 3.3 Asiakaslähtöisyyden edellytykset

Asiakaslähtöisiä palveluita kehitettäessä on tärkeää muistaa, että niiden tulee olla tärkeä arvo strategisella, taktisella ja operatiivisella johtamisen tasolla. Johtamisen tasot esitellään myöhemmin kappaleessa 4.4. Asiakaslähtöisyyttä on aina, kysymys on siitä kuinka paljon. Asiakaslähtöisyyden edellytykset ovat organisaation ja sen henkilökunnan motivaatiossa. Tästä syystä on tärkeää tietää ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Henkilöstön tulee tietää, kuka on organisaation asiakas. Onko se kohdattava henkilöasiakas vai jokin sidosryhmän edustaja? Lisäksi tulee tunnistaa ne mahdolliset

tekijät, jotka estävät asiakaslähtöisyyttä sekä siihen olennaisesti liittyvää tiedonkulkua. (Vuokko 1997: 37.)

Vuokko (1997) jakaa asiakaslähtöisyyden edellytykset kahteen osaan. Ensimmäinen liittyy organisaation rakenteen ja toimintatavan selvittämiseen ja toinen asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen. Organisaatioon rakenteeseen ja toimintatapaan liittyvät edellytykset voidaan jakaa vielä neljään osaan eli ylimpään johtoon, henkilöstöön, toimintojen väliseen yhteyteen ja organisatorisiin järjestelmiin. Ensimmäiseksi ylimmän johdon tulee sitoutua asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyden tavoite peilautuu ylemmän tason arvoihin, asenteisiin ja esimerkkiin. Tämä tarkoittaa, että ylimmässä johdossa tulisi työskennellä asiakaslähtöisyyteen sitoutuneita ja motivoituneita henkilöitä. Toiseksi merkittävä osuus on henkilöstön sitoutumisella ja positiivisella suhtautumisella. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen tulisi olla työntekijälle tärkeää. Koulutuksella ja tiedottamisella sitä voidaan kehittää entisestään. Vaikka oma työ ei suoraan olisikaan asiakaspalvelutyötä, niin palveluorganisaatioissa jokaisen työ tukee asiakaspalvelua. (Vuokko 1997: 38–40.)

Kokonaisvaltainen ymmärrys asiakaslähtöisyyden rakentumisesta lienee edellytys toimintatapojen muuttumiselle. Muutoksen lähtökohta on asioiden tiedostaminen. Viestinnässä tulisi pohtia myös sanatonta viestintää sekä esimerkin voimaa. Erityisen suuren painon Vuokko antaa johdon näyttämälle esimerkille. Tavoitteeseen sitoutumisen tulee olla aitoa, jotta viesti on riittävän voimakas seuraaville organisaatioin tasoille. Hyvä on myös keskustella siitä, että jokaisen työntekijän työllä on merkitys asiakaslähtöisemmän työskentelyn kannalta.

Kolmas asiakaslähtöisyyden edellytys organisaation ja toimintatapojen selvittämisen osalta on toimintojen välisten suhteiden tarkastelu. Suhteet rakentuvat vuorovaikutuksessa ja yhteydenpidon kautta. On tärkeää, että kontakti organisaation ja sen toimintojen välissä ovat kunnossa. Tällä tavoin ne edistävät yhteisiä tavoitteita, esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, ja helpottavat toimintojen koordinoitua. Kommunikaation avulla estetään ja ratkaistaan konflikteja. Jos konflikteja ei päästä ratkaisemaan, ne vievät energiaa työntekijöiltä sekä organisaation toiminnasta. Pahimmillaan ne voivat myös viedä organisaatiota huonompaan suuntaan, jos konfliktit kärjistyvät toisten työn haittaamiseksi ja vaikeuttamiseksi. (Vuokko 1997: 40–41.)

Neljäntenä edellytyksenä Vuokko mainitsee organisatoriset järjestelmät. Tämä sisältää päätöksentekoon keskittymistä ja palkkiojärjestelmiä. Jos päätöksenteko tapahtuu kaukana asiakkaasta, voi asiakkaiden todellisuus hämärtyä. Lisäksi isossa organisaatiossa tiedonkulku voi olla haastavaa. (Vuokko 1997: 41) Toisaalta isossa kuntaorganisaatiossa päätöksentekoa on vaikea tuoda lähelle asiakkaita. Vuokon (1997) mukaan asiakaslähtöisyyttä parantaisi hajautettu päätöksenteko ja monipuolinen informaationkulku. Hän nostaa keskusteluun myös sen, miten henkilöstöä kannustetaan toimimaan asiakaslähtöisesti eli minkälainen on organisaation kannustusjärjestelmä. Jos asiakaslähtöisyyteen ei kannusteta eikä saavutettuja tavoitteita palkita, on vaarana että työntekijät hoitavat vain sen mitä pitää saadaksesen tehtävän hoidettua. (Vuokko 1997: 41.)

Toisena asiakaslähtöisyyden edellytyksenä Vuokko (1997) kuvaa asiakkaiden tarpeiden selvittämistä. Jotta palvelusta voitaisiin tehdä asiakaslähtöistä, tulee selvittää mitä asiakkaat tarvitsevat. Tätä varten organisaatiossa tulee olla keinot asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseen. Täysin asiakaslähtöiseksi Vuokko kuvaa organisaation, jolla on valitusten tai palautteen vastaanottojärjestelmä. Niiden avulla selvitetään aika ajoin asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden tarpeita sekä mieltymyksiä. Lisäksi myös henkilöstön ja asiakaskunnan tulee olla sitoutunutta. (Vuokko 1997: 42.) Vuokko tuo tässä esiin tärkeän näkökulman asiakaskunnan sitoutumisesta. Vaikka toisaalta asiakkailla tulee olla oikeus osallistua ja ilmaista mielipiteitä, niin joissakin palveluissa heiltä voitaisiin myös edellyttää sitä. Esimerkiksi toimimattomien järjestelmien arvioiminen on tervetullutta, mutta uusia ja paremmin toimivia ideoita tulisi myös antaa.

### 3.4 Asiakaslähtöisyyden esteet

Tärkein edellytys asiakaslähtöisyydelle on ylemmän johdon sitoutuminen. Tämä luo pohjan operatiivisen tason asiakaslähtöisyydelle. Kun aletaan kehittää asiakaslähtöisempää toimintaa, on hyvä selvittää oman organisaation resurssit, ja määritellä ne keinot joiden avulla se voi toteutua omassa organisaatiossa. On tärkeää muistaa, että kaikki asiakaslähtöisyyttä edistävät asiat eivät maksa mitään. Operatiivisella tasolla esteitä voi olla esimerkiksi henkilöstön tiedoissa, asenteissa ja käyttäytymisessä. Henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakaslähtöinen palvelu on, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mitkä ovat ne asiakkaiden tarpeet, joihin pyritään vastaamaan. Asenteisiin liittyvät haasteet ovat muun muassa asiakkaiden pitämistä välttämättömänä pahana, pelko asiakkaiden kohtaamisesta tai heidän esittämistä vaikeista kysymyksistä. Kysymys voi olla myös muutosvastarinnasta, joka on sitä voimakkaampaa mitä enemmän

se muutoksia omaan työhön liittyy. Käyttäytymiseen liittyvät esteet tarkoittavat sitä, että asiakas kokee, ettei hän tule kuulluksi tai hän tulee kohdatuksi jopa vihamielisesti. Toinen ääripää on ylipalvelu, jossa asiakkaalle pyritään tarjoamaan enemmän kuin hän haluaa. (Vuokko 1997: 46–48.)

Henkilöstön motivointina voi toimia myös positiiviset asiakaspalautteet. Jos asiakas todella kokee tullessa autetuksi, niin hän toivoo niin tapahtuvan jatkossakin ja saattaa olla valmiina kertomaan siitä. Palautteen antaminen tulisi olla yksinkertaista ja helposti tehtävissä, jotta se ei jää tekemättä. On tietenkin mahdollista selvittää myös työntekijöiden näkökulmasta niitä kokemuksia, jotka he ovat kokeneet positiivisina ja edistää sitä kautta asiakaslähtöistä palvelua.

Esteiden poistamiseen voidaan tarjota vastauksesi henkilöstön kouluttamista ja motiivimista. Tärkeää on, että jokainen työntekijä on sisäistänyt asiakaslähtöisen palvelun toimintatavaksi. Yksityisellä sektorilla kilpailutilanne pakottaa panostamaan asiakaslähtöisyyteen, koska asiakkaat ovat toiminnan edellytys. Kun kilpailua ei ole, kuten esimerkiksi monissa julkisen sektorin palveluissa, saattaa se olla hidaste asiakaslähtöisyyden omaksumiselle. Asiakkaiden näkemystä ei kuunnella, koska se ei ole välttämättä olemassaolon kannalta. Ongelmaksi tämä nousee varsinkin silloin, kun monopoliasema poistuu. (Vuokko 1997: 48–49.) Tämä kaikki tietenkin edellyttää jo aiemmin mainittua johdon sitoutumista asiakaslähtöisyyteen. Jos johto ei ole sitoutunut asiakaslähtöisyyteen tai asiakkaiden näkemysten kuuntelemiseen, niin organisaatioon muiden tasojen on hyvin vaikea siihen pyrkiä.

#### **4 Sosiaalipalveluiden johtaminen ja kehittäminen**

Asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen näkökulmasta johtamisella on suuri merkitys. Se tapa jolla organisaatioita johdetaan, vaikuttaa asiakaslähtöisyyden kehittymiseen. Organisaatioiden hallinnolliset käytännöt välittyvät asiakkaiden arvostamisen ja näkemysten huomioonottamisen sekä asiakaslähtöisten palvelumallien muodostamisessa. (Virtanen ym. 2011: 18.) Ylikosken (1997) mukaan asiakaskeskeisen organisaation kehittämisen taustalla tulee olla motivaatio toimintakulttuurin ja -käytäntöjen muuttamiseen. Muutokseen sitoutuminen ja sen saavuttaminen vaatii kaikilta organisaation jäseniltä pitkän aikavälin sitoutumista. (Ylikoski 1997: 35.)

Muutosprosessin lähtökohta on organisaation toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus kuvaa organisaation perustehtävän, eli sen miksi organisaatio on olemassa. Espoon, aiemmin tässä työssä esiteltyyn, toiminta-ajatuksessa mainitaan kaupungin luovan edellytyksiä hyvälle elämänlaadulle. Kaupungin johdon vastuulla on turvata tämän perustehtävän toteuttaminen myös tulevaisuuden haasteissa. Johto luo organisaatiolle vision eli tulevaisuuden näyn. Visio voi olla esimerkiksi asiakaslähtöisyyden, -osallisuuden ja – keskeisyyden lisääminen. Visio on haavekuva, joka koko organisaation tulee tietää ja johon työntekijöiden tulee sitoutua, jotta se voisi toteutua. (Ylikoski 2000: 59.)

Tavoitteen saavuttamiseksi tulee olla suunnitelma ja strategia. Grönroos (1998) tuo esiin näkökulman palveluiden suunnittelun puutteesta. Tavaroita suunnitellaan ja kehitetään ennen kuin ne tuodaan markkinoille, palveluita sitä vastoin ei. Hänen mukaansa yksi syy tähän on se, että palveluiden suunnittelulla ei ole perinteitä. Palveluiden suunnitteluongelmat taas johtavat laatuongelmiin. Asiakkaiden ja palvelun tuottajien mielipiteiden välille jää helposti kuilu. Odotettu ja tuotettu palvelu eivät kohtaa. (Grönroos 1998: 99–100.) Tällä taas on vaikutus annetun palvelun vaikuttavuuteen. Asiakkaan odotukset eivät kohtaa tuotettua palvelua, joten hän ei ehkä koe palvelua omassa elämässään vaikuttavaksi. Se taas aiheuttaa turhia kustannuksia ja hukattuja resursseja.

Yksi väline palveluiden kehittämisen on palvelumuotoilu. Tuulanimen (2011) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan havaita mahdollisuuksia ja luoda palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja antavat lisäarvoa asiakkaille. Lähtökohta tähän on ymmärrys asiakkaista ja heidän toimintaympäristöstään. Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisen tavan tarpeiden määrittelemiseksi ja niihin vastaamiseksi. Voidaan puhua organisaation sisäisten prosessien kohdistamisesta asiakkaiden tarpeiden ympärille. (Tuulaniemi 2011: 96–97.) Palvelumuotoilulla voidaan esimerkiksi tarkoittaa sitä, että asiakas itse määrittelee itselleen sopivat palvelut ja tahot joiden kanssa haluaa työskennellä.

#### 4.1 Auditointi

Ennen palveluiden kehittämistä ensimmäinen askel on lähtötilanteen selvittäminen eli aiemmin esiteltyjen käyttäjätietouden ja asiakasymmärryksen selvittäminen. Julkisella sektorilla se voi tarkoittaa erilaisten tilastojen analysointia kuten kävijätilastoja, kustannusten seuraamista tai esimerkiksi asiakaspalautteiden keräämistä. Ylikoski (2000) kirjoittaa markkinatilanneanalyysistä eli auditoinnista, jonka avulla on mahdollista selvittää organisaation suhde toimintaympäristöön. Auditoinnin avulla voidaan selvittää niin

organisaation heikkoudet ja vahvuudet kuin ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Jos tavoitteena on asiakaslähtöisyyden lisääminen, niin auditointia käytetään selvittämään organisaation tämänhetkinen asiakaslähtöisyys sekä tarvittavat toimenpiteet sen lisäämiseen. Auditointia voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen sen toteuttajasta ja organisaatiosta. (Ylikoski 2000: 59–61.)

Muutosprosessissa tarvitaan kolmenlaista auditointia. Ensimmäinen asia on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen nykyhetkessä, toinen on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen tulevaisuudessa ja kolmas henkilöstön asenteet. Koska johdolla on muutosprosessin tavoitteiden luomisessa ja mahdollistajana tärkein rooli, tulee myös johdon asenteet tutkia. Sen tulee osoittaa olevansa sitoutunut tavoitteiden toteutumiseen, esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen palveluiden kehittämisessä, ja korostaa esimerkiksi hyvän palvelun merkitystä. Auditointi päättyy niiden toimenpiteiden määrittelyyn, joita tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Ylikoski 2000: 59–61.)

#### 4.2 Sisäinen markkinointi ja viestintä

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan johtamisstrategiaa, jossa painotetaan nimenomaan asiakaskeskeisyyden kehittämistä. Sisäinen markkinointi kohdistetaan koko henkilöstöön, joka muodostaa sisäiset markkinat. Sisäinen markkinointi vahvistaa ulkoisessa markkinoinnissa annettujen lupauksen toteuttamista, esimerkiksi arvoja ja strategiaa. Palvelu voi olla tekoja tai toimintaa. Palveluorganisaatiossa palvelua tuottavalla henkilöllä on olennainen merkitys palvelukokemuksen tuottamisessa. Jos hän ei onnistu tehtävässään, vaikuttaa se palvelukokemukseen. Henkilöstöön kohdistetuilla toimenpiteillä, kuten asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamalla, pyritään organisaation tavoitteiden kuten asiakaskeskeisyyden lisääntymiseen. (Grönroos 1998: 281, Ylikoski 2000: 62–66.)

Sisäinen markkinointi on erityisen tärkeää voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, mutta on näkemykseni mukaan sovellettavissa myös julkisessa, voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Julkisella rahoituksella järjestetyillä palveluilla voidaan katsoa olevan vaatimus järjestää vaikuttavia ja tehokkaita palveluita. Tästä syystä on tärkeää vastata asiakkaiden tarpeisiin, kohdata asiakas ja antaa hänelle kokemus siitä, että hänen mielipiteellään on merkitystä, sitä arvostetaan ja sen pohjalta toimitaan. Tämän kokemuksen antavat ne työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaat arjessa. Näissä kohtaamisissa todentuu sisäisen markkinoinnin onnistuminen.

Sisäisessä markkinoinnissa viestinnällä on tärkeä rooli. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista alaisilta johdolle ja toisinpäin. Henkilöstön tulee saada palautetta onnistumisesta, jotta asiakaskeskeinen toimintatapa säilyy. Johtamisen tulee olla rohkaisevaa tai palvelukulttuuri hiipuu. Johdon tulee saada palautetta palveluiden toteutumisesta. Sisäinen markkinointi kohdistetaan johtoon, henkilöstöön ja uusiin työntekijöihin. Yksittäisten työntekijöiden tulee sitoutua arvoihin ja tavoitteisiin, jotta organisaation muutos on mahdollinen. Haasteellista yhtenäisen kulttuurin luominen on suurissa organisaatioissa. Koko henkilöstön tulee tuntea organisaation tavoitteet ja toiminnan periaatteet. Asiakaspalvelussa toimivan henkilöstön ja johdon näkemykset tulevat olla yhdensuuntaiset, jotta tavoitteet voivat toteutua. (Ylikoski 2000: 64–68.)

Grönroos huomauttaa, että sisäisen markkinoinnin kehittämisessä, viestinnän lisäksi, tarvitaan usein koulutusta, jota osaltaan voidaan pitää myös asennejohtamisprosessina (Grönroos 1998: 292). Ylikoski siis painottaa huomion kiinnittämistä organisaation tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tuntemiseen, jotta niiden mukainen toiminta on mahdollista. Uskon, että henkilöstö tuntee työnsä tavoitteet, mutta niiden yhteys koko organisaation strategiaan ei välttämättä ole selvä. Tästä näkökulmasta katsottuna strategian jalkauttamiseen ja tutuksi tekemiseen on tarve.

#### 4.3 Palvelumuotoilu ja palvelukokemukset.

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen muotoilemista käyttäjälähtöisesti. Palvelujen tulisi vastata niin palvelun käyttäjän tarpeita kuin palvelutarjoajan tavoitteita. Palvelumuotoilun kaksi tärkeintä tavoitetta ovat tyytyväisemmät ja sitoutuneet asiakkaat sekä palvelutuotannon tehostuminen. Palvelumuotoilun etuna on palvelukokonaisuuden suunnittelu ja asiakkaan osallistuminen palveluiden kehittämiseen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011.) Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan työkaluna. Se taas voidaan nähdä uudistumisen välineenä. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta ei ole sama asia kuin asiakaslähtöisyys. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta tarjoaa mahdollisuuden myös julkiselle puolelle. Sen avulla voidaan pohdita miten tarjotaan paras mahdollinen arvo käytettävissä olevilla resursseilla. (Lehto 2011: 9-11.)

Henry Chesbrough (2003) on kirjoittanut suljetusta ja avoimesta innovaatiosta. Hän on käsitellyt asiaa lähinnä liiketoiminnan näkökulmasta, mutta ajatusmallit sopinevat myös

julkiselle sektorille. Suljetulle innovaatiolle on tunnuksenomaista, että osaaminen ja kehittäminen tapahtuvat organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa, että osaamisen eli tietopääoman pitää olla organisaatiossa, jotta se pystyy tuottamaan parhaita tuotteita ja menestyä. Avoimessa innovaatiossa hyödynnetään myös ulkopuolisia osaajia, osaamista ja kehitystä. Osaamisen tulee olla tuotteen kannalta hyödyllistä ja dynaamista. Tällä tarkoitetaan tarkastelutavan muuttamista, ja tuotteen kannalta olennaisten yhteistyötahojen kanssa työskentelemistä. (Chesbrough 2003.) Tästä voidaan johtaa avoimien innovaatioiden käyttö myös julkisten palveluiden muotoiluun. Ulkopuolisina osaajina voisivat olla kuntalaiset, oppilaitokset tai muut kuntaorganisaatiot.

Muotoilun käsite on laajentunut viime vuosina. Se nähdään mahdollisuutena erilaisten näkökulmien yhteensovittamisessa. Kokonaisvaltaisena toimintana se sisältää myös metodologiaa. Siihen sisältyy niin tutkimusta, mallintamista, testausta ja toisinaan uudelleenmuotoilua. Muotoilusta on tullut strateginen väline innovaatiopolitiikassa, jonka avulla on mahdollista hankkia kilpailuetua muihin alan toimijoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Satu Miettisen mukaan palvelumuotoilu on ajankohtaista, koska etenkin julkisella sektorilla joudutaan pohtimaan miten pienentyvällä resurssilla voidaan järjestää riittävät palvelut (Miettinen 2009.) Miettinen, Raulo ja Ruuska (2011) jakavat palvelumuotoilun prosessin kolmeen osaan: asiakasymmärrys, palvelun konseptointi ja palvelun prototypointi. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa käytössä olevia menetelmiä käyttäjätiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä, kuten markkinointitutkimusta ja asiakaspalautetta. Lisäksi puhutaan käyttäjistä ja käyttäjätiedosta sekä asiakkaista ja asiakasymmärryksestä. (Miettinen – Raulo – Ruuska 2011: 12–15.)

Palvelumuotoilussa puhutaan palvelukokemuksesta. Siihen sisältyy arvoja, tunteita ja merkityksiä. Pitää ymmärtää kokonaisvaltaisesti ihmisen toimintaa, tarpeita, tunteita ja motivaatiota. Oikeanlaisen ympäristön luominen on tärkeää, jotta palvelukokemus olisi onnistunut. Sitä ei voida pakottaa tapahtuvaksi tietynlaisena, koska jokaisella ihmisellä on oma historia, jonka hän tuo palvelutilanteeseen. Palvelumuotoilussa yhdistyvät niin organisointikyky kuin luova ajattelu. Se voi kohdistua kokonaan uuden palvelustrategian luomiseen tai yhteen palvelukokonaisuuden osaan. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011; Miettinen 2009; Miettinen – Raulo – Ruuska 2011:13.) Miettisen (2009) mukaan palvelumuotoilun hyöty on palveluiden kehittämisessä. Siinä huomioidaan muun muassa palveluiden tarpeiden ennakointi, käyttäjälähtöisyys, asiakkaiden mukana pitäminen prosessissa ja palveluiden mallintaminen. (Miettinen 2009.) Tuulaniemi (2011,



73) lisää, että tärkeämpää kuin kysyä suoraan mielipiteitä, on tutkia asiakkaan toimintaa ja pyrkiä vastaamaan ennakoivasti palveluntarpeisiin.

Palvelukokemuksessa peruselementtejä on kolme. Ensimmäinen elementti on palvelun kontaktipisteet. Kontaktipisteet jakautuvat esineisiin esimerkiksi tilaan, jossa palvelu tapahtuu, prosesseihin ja ihmisiin. Niiden tulee olla hyvin suunniteltuja ja harkittuja palvelukokonaisuuksia. Toinen elementti on palvelupolun muodostaminen eli miten palvelu muodostuu asiakkaan näkökulmasta. Kolmas elementti on palvelutuokiot. Palvelutuokioissa palvelu tapahtuu erilaisina kohtaamisina prosessissa. (Miettinen 2009; Aminoff - Hänninen – Kämäräinen – Loiske 2010.) Koivisto (2011) ja Tuulaniemi (2011) esittelevät Magerin 2009 käsitteen palvelupolusta. Palvelupolku liittyy edellä mainittuihin kontaktipisteisiin. Palvelupolku on itse asiassa palvelukokonaisuuden kuvaus. Palvelupolkua laadittaessa pitää päättää mitkä ovat palvelun ensimmäinen ja viimeinen kontaktipiste. Palvelupolku on mahdollista kuvata visuaalisesti ja tutkia sitä. Tämä kuvaa myös tyypillistä muotoilun ongelmaratkaisutapaa, jossa ongelma jaetaan osiin. (Koivisto 2011: 55; Tuulaniemi 2011: 78–79.)

Palvelumuotoilu on omalla tavallaan vastaus asiakaslähtöisten palvelujen ja nimenomaan palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta muotoilun ja julkisten palveluiden kehittämisen yhdistämisellä ei välttämättä ole suoraa yhteyttä. Puhuttaessa palvelumuotoilusta tai palveluiden muotoilusta, yhteys on hyvinkin looginen. Samoin kun teknologisilla ratkaisuilla, kuten sähköisillä palveluilla, on voitu kehittää julkisen sektorin palveluita, voidaan muotoiluun liittyvää osaamista hyödyntää yhtäläillä.

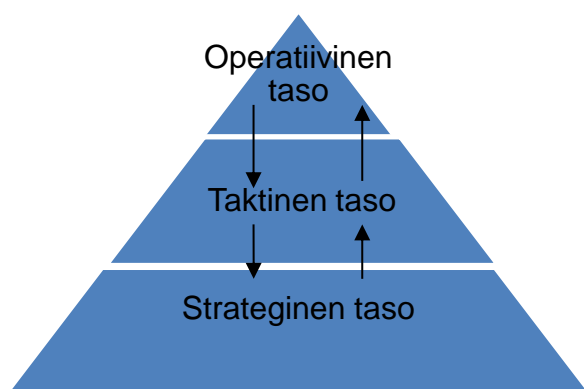
#### 4.4 Päätöksenteko ja asiakaslähtöisyys

Aikaisemmin on jo todettu, että asiakaslähtöisyyden tulee olla asia, johon koko organisaatio on sitoutunut. Espoo-strategiassa määritellään Espoon arvot, joista asiakaslähtöisyys on määritelty yhdeksi arvoksi kaupungin järjestämissä palveluissa (Espoo-strategia 2000–2013). Vuokko (1997) tarkastelee asiakaslähtöisyyttä kolmella organisaation tasolla, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Kaiken pohjana on strateginen taso, jossa tehdään toiminnan kannalta perustavanlaatuiset päätökset, jotka toimivat taktisen ja operatiivisen tason pohjana. Vuokko huomauttaa, että julkisessa organisaatiossa ei voida kohdentaa palveluita tiettyyn asiakasryhmään vaan on palveltava kaikkia. Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuitenkin edistää tekemällä asiakassegmen-

tointi ja jakamalla asiakkaita tai kuntalaisia pienempiin ryhmiin, joiden tiettyjä erityistarpeita otetaan palveluntuotannossa huomioon. (Vuokko 1997: 29–33.)

Taktinen taso sisältää pohdinnan niistä tavoista ja periaatteista, joilla palveluita markkinoidaan tai tarjotaan tietyille ryhmille. Nämä ryhmät ovat niitä, jotka on määritelty strategisella tasolla. Selvitettäviä asioita ovat muun muassa mihin toiminnalla pyritään, mitkä ovat ryhmän tarpeet ja mitkä niistä voidaan ottaa huomioon, millainen palvelu rakennetaan ja onko palvelua tarpeellista tai mahdollista räätälöidä tietyn ryhmän mukaan? Samalla pohditaan, mitkä ovat asiakasryhmältä edellytettäviä asioita, ja onko ryhmälle jonkinlaisia määrittelyjä palvelun piiriin pääsemiseksi, sekä miten palveluista viestitään ja miten palvelua arvioidaan. Kunnallisissa palveluissa tulee ottaa huomioon, että järjestettävät palvelut koskevat suurta joukkoa. Tästä syystä taktinen arviointi tulee tehdä jokaisen asiakasryhmän kohdalla, esimerkiksi ikääntyvälle väestölle ja nuorisolle järjestettävät palvelut eroavat paljolti toisistaan. Toisaalta voidaan miettiä sitä, onko joillakin asiakasryhmillä sellaisia tarpeita, joita voitaisiin tuottaa yhteisesti. (Vuokko 1997: 29–33.)

Operatiivinen taso on se taso, joka näkyy asiakkaalle ja jossa strategiset ja taktiset ratkaisut todentuvat. Kyse on siitä, miten yksittäinen asiakaspalvelutilanne todentuu ja miten työntekijä kohtelee asiakasta. Tällä tasolla näkyy se, miten työntekijä on sisäistänyt organisaatioon tavoitteen asiakaslähtöisestä tai -keskeisestä palvelusta. Toisella sektorilla tällä on liiketoiminnan kannalta olennaisempi merkitys, mutta julkisella sektorilla tällä palvelulla voidaan luoda arvoa palveluun.



Kuvio 2. Asiakaslähtöisyyden tasot (Vuokko 1997: 33).

Pyramidi kuvaa organisaation kolmea toimintatasoa. Asiakkaille näkyvin osa on huippu. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan toteudu, jos strategiset ja taktiset ratkaisut sekä viestintä niiden osalta ei ole onnistunut. Viestinnän tulisi kulkea myös operatiiviselta tasolta taktiselle ja strategiselle tasolle. Tällä tavoin saadaan tietoa palveluiden toimivuudesta ja sisällöstä. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä tai muilla palautteen keräystavoilla, jolloin organisaatio saa tietoa myös asiakkaiden tilanteesta ja sitä kautta asiakastuntemus lisääntyy. (Vuokko 1997: 33.)

#### 4.5 Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat

Timo Toikko (2012) esittelee kolme sosiaalipalveluiden kehityssuuntaa. Ensimmäinen vaihtoehto on sosiaalipalveluiden paikallistuminen, jossa valtionjohtollisesta mallista siirrytään nykyistäkin enemmän kunnalliseen mallin. Tällöin kunnassa määriteltäisiin tarvittavat palvelut ja tuotettaisiin ne. Toinen kehityssuunta on sosiaalipalveluiden tuottaminen markkinoilla, jolloin kunnat ostavat tarvitsemansa palvelut yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Kolmantena mahdollisena suuntauksena hän esittää asiakaslähtöisyyden vahvistumista, jolloin asiakas olisi enemmänkin kuluttaja. (Toikko 2012.) Ehdotetuista kehityssuunnista ei sellaisenaan toteudu todennäköisesti mikään, mutta ne antavat ajattelemisen aihetta palveluiden suunnitteluun ja tuotantoon. Suunnitelmissa vaikuttavat niin poliittiset päätökset, organisaation asiakkaat kuin taloudellinen tilannekin.

Pohjoismaista hyvinvointimallia kuvataan universaaliksi, eli sen palvelut koskevat kaikkia maassa asuvia. Siihen sisältyy kaksi osaa, jotka tukevat toisiaan. Mallin keskeinen osa muodostuu sosiaalivakuutuksissa, joiden myötä kaikki kansalaiset ovat vakuutettu tiettyjen riskien suhteen. Toinen osa on palveluiden kattavuus ja julkisen vallan keskeisyys. Palvelut kohdistuvat niin asiakkaille, kuin heidän omaisillekin. Tätä kutsutaan Toikon mukaan welfarismiksi (*eng. welfarism*). Esimerkiksi lääkärit ja sosiaalityöntekijät ovat julkisten palveluiden toteutuksesta vastaavia ammattilaisia. Heidät voidaan nähdä universaalien palveluiden agentteina. Samalla kuin he toimivat asiakkaidensa eduksi, he toteuttavat yhteiskuntapoliittisia tavoitteita. Nämä ammattiryhmät, professiot, täydentävät valtion perustana poliittista welfarismia. (Toikko 2012: 52–53.)

Welfarismi on johtanut siihen, että julkinen sektori on muodostunut laajaksi ja monitasoiseksi järjestelmäksi, joka perustuu edustukselliseen demokratiaan. Demokratia taas perustuu poliittisten puolueiden kiinnostuksen kohteille ja tavoitteille. Professiot

toteuttavat welfarismien ideaa palveluissa, vaikka heidän toimintansa perustuu myös eettisiin periaatteisiin kuten asiakaslähtöisyyteen ja -keskeisyyteen. Kritiikki welfarismien osalta kohdistuu muun muassa sen byrokraatiaan, joka voidaan nähdä tehottomana ja jäykkänä. Sosiaalipalveluiden palveluiden tuottamista on alettu katsoa samoin kuin muita tuotantoprosesseja, mikä voidaan johtaa palvelun kysynnän ja tarjonnan -lakiin. Niiden ei nähdä eroavan muista tuotantoprosesseista. Palvelut tulisi tuottaa tehokkaasti. Tuotantoprosessia voidaan ohjata prosessista saadun tiedon perusteella. Managerit vastaavat tuotantoprosessista. Managerismi, eli palveluntuotannon toimintatapa, on vienyt sijaa prosessioihin liittyvältä substanssiosaamiselta. (Toikko 2012: 53–54.)

Julkisella sektorilla vierastetaan ajatusta tuotantoprosessimaisesta ajattelusta, joka tulee markkinoilta. Totuus kuitenkin on, että sitä kautta voidaan ainakin arvioida julkisia organisaatioita ja niiden tuotantotapoja. Siitä, millä tavoin ja missä laajuudessa markkinavetoisen toiminnan tulee ohjata julkisten palveluiden tuotantoa, voidaan esittää erilaisia näkemyksiä ja arvioita. Sosiaali- ja terveyspalveluiden eettisyys tulisi olla prosessien kehittämisessä yhtä vahvasti esillä.

## 5 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakasnäkökulma kirjallisen aineiston pohjalta. Lisäksi tavoitteena on selventää miten johto ymmärtää asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden sekä tästä näkökulmasta oman roolinsa palveluiden järjestämisessä ja kehittämisessä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

Miten asiakkaat näkevät nykyiset palvelut?

Mitä asiakkaat toivoisivat palveluilta?

Miten johdossa käsitetään asiakaslähtöisyys ja -osallisuus?

Miten johtamisen keinoin voidaan kehittää ja edistää asiakaslähtöisyyttä ja -osallisuutta palveluissa?

Kysymyksiin vastataan kahden aineiston materiaalista. Kahteen ensimmäiseen vastataan kirjallisista materiaalin perusteella, jotka käsittelevät asiakkaiden näkemyksiä ja mielipiteitä palveluista. Kahteen jälkimmäiseen kysymykseen vastataan haastatteluai-

neiston avulla. Haastattelujen teemat muodostan ensimmäisen aineiston tulosten pohjalta. Haastattelujen tarkoituksena on tuoda johtamisen näkökulma asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen ja johtamiseen.

## 6 Aineiston keruu

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ikään kuin puhtaalta pöydältä. Teoriaa aletaan rakentaa alhaalta ylöspäin aineistosta lähtien. Aineiston rajaamisessa tulee kuitenkin olla tarkka, jotta analysointi onnistuu eikä aihe paisu liikaa. (Eskola – Suoranta 1998: 19.)

Kiviniemi (2010) kuvaa laadullista tutkimusta prosessiksi. Aineistoon liittyvien näkökulmien voidaan nähdä kehittyvän tutkimuksen edetessä tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. Laadullisen tutkimuksen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä, vaan esimerkiksi aineiston keruuta koskevat ratkaisut voivat muuttua tutkimuksen edetessä. Tämä voidaan nähdä osoituksena tutkijan tietoisuuden kehittymisenä, ja sitä kautta tutkimustehtävän tarkentumisena. Tutkijan tulee tiedostaa tämä kehittyminen, sekä tätä kautta lisääntyvät mahdollisuudet uudelleen linjauksiin. Tämä voi tarkoittaa myös tutkimusongelman täsmentymistä tutkimuksen edetessä. Myös Kiviniemi huomauttaa rajaamisen tarpeesta. Kyse on toisaalta tutkimisen kannalta mielekkään ongelman rajaamisesta ja toisaalta tulkinnallisesta rajauksesta. Tutkijan on päätettävä mistä näkökulmasta hän aineistoa tulkitsee. (Kiviniemi 2010: 70–73.)

Tutkimus voi koostua useasta eri aineistosta, josta jokaisesta on tehty oma analyysi. Tulkinnessa nämä analyysit tulee kuitenkin integroida yhteen. Eri aineistojen yhteys pitää perustella. Niistä voidaan muodostaa kokonaisuus tai ne voivat tukea toisiaan. (Kananen 2010: 141–142.) Hirsjärvi ja Hurme (2008) tuovat esiin eri tutkimusmenetelmät toistensa täydentäjinä. Käyttämällä eri menetelmiä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda eri näkökulmia esiin. Tutkijoiden tulisikin valikoida tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset tutkimusmenetelmät. Menetelmätriangulaatiolla voidaan tarkoittaa kahta asiaa. Sillä voidaan tarkoittaa sitä, että samaa menetelmää käytetään kahdessa eri tutkimuskohteessa tai sitten sitä, että samassa tutkimuskohteessa käytetään eri menetelmiä. Sitä voidaan kutsua myös tulkintojen rikastuttamiseksi. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 38–39.) Alun perin työssäni oli tarkoitus käyttää aineistona ainoastaan organi-

saatiostani keräämääni kirjallista materiaalia. Tutustuttuani aineistoon alustavasti totesin, että se ei riitä yksistään vastaamaan tutkimustehtävääni. Saadakseni riittävän monipuolisen aineiston ja peilatakseni kirjallisen aineiston materiaalia, päädyin tekemään teemahaastattelut.

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tuoda esiin olemassa olevia asioita. Ilmiöistä tarjotut selitykset ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa, vaan kuvata ja tehdä tulkintoja käsillä olevasta ilmiöstä. Tutkija käyttää itseään tiedon keruun välineenä, jotta tiedonkeruumenetelmä voi tarvittaessa sopeutua tilanteeseen. Käytetyissä metodeissa suositaan tapoja, jotka mahdollistavat tutkittavien näkökulmien esille tulon. Koska tarkastelun kohteena on tietty ilmiö, tulee tutkimuksen kohdejoukko valita sen mukaisesti. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997: 152–155.) Tässä työssä tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ja – osallisuutta aikuisten sosiaalipalveluissa johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tulokset ovat näin ollen kontekstisidonnaisia ja kohdejoukko on valittu sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään paikalliseen selittämiseen. Tärkeintä on, että selitysmalli kuvaa mahdollisimman hyvin tutkimusaineistoa. Sen tulee olla koherentti eli yhtenäinen, sisäisesti looginen ja analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen tulee puhua sen puolesta. Tutkimustulos esitetään esimerkkinä ja sen tulee olla yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Tarkoitus ei ole esittää yhtä selitysmallia, jonka mukaisesti kaikki toimisivat. Ajatuksena on tuoda esiin se, että ihmisten toiminnassa on tiettyjä sidonnaisuuksia ympäristöön ja kulttuuriin, jolloin he voivat toimia samansuuntaisesti. (Alasuutari 1999: 242–244.) Tämä työ sijoittuu omaan organisaatiooni, ja siellä tapahtuvaan toiminnan kehittämiseen. Työn tulosten ei ole tarkoitus olla yleistettävissä.

## 6.1 Kirjallinen aineisto

Asiakasnäkökulman selvittämiseksi tarkoituksenani oli kerätä kaikki Espoon aikuissosiaalityössä ja työllisyyspalveluissa vuosina 2007–2012 ryhmätoiminnoista ja muista vastaavista toiminnoista valmistuneet loppuraportit sekä yhteenvedot asiakaspalautekyselyistä. Näitä kutsun jatkossa kirjalliseksi aineistoksi. Edellä mainittujen vuosien aikana Espoossa on ollut organisaatiomuutos, joka on astunut voimaan vuonna 2009. Uudistuksessa on tuolloin erotettu sosiaali- ja terveystyöt omiksi toimialoiksi. Lisäk-

si vuosina 2011 ja 2012 on tapahtunut neljän sosiaalitoimiston yhdistyminen kahdeksi toimistoksi.

Aineiston saamiseksi olin yhteydessä aikuisten sosiaalipalveluiden aluepäälliköihin ja johtaviin sosiaalityöntekijöihin, koska lähdeaineistoa ei ollut kerätty keskitetysti mihinkään. Pyysin osalta työntekijöistä aineistoja suoraan, sillä tiesin heillä olevan hallussaan tiettyjä aineistoja. Tarkastelujaksoksi valitun kuuden vuoden aikana on tapahtunut suuria organisatorisia muutoksia, ja suuri osa työntekijöistä on vaihtunut. Edellä mainituista syistä uskon, että osa tarkastelujakson kirjallisesta materiaalista jäi saamatta. En kuitenkaan halunnut lyhentää tarkastelujaksoa, koska pidemmällä aikavälillä voin arvioida asiakaslähtöisyyttä suhteessa palvelujen järjestämiseen. Käydessäni kirjallista aineistoa läpi, esiin nousi toistuvia teemoja. Tästä syystä olen vakuuttunut siitä, että lähdeaineistoksi saamani aineisto on kattava ja riittävä vastatakseni tutkimuskysymyksiini.

Aineistoiksi valikoitui yhdeksän kirjallista dokumenttia (LIITE 1). Lisäksi käytössäni oli kaksi yhteenvetoa yhdessä kaupungin sosiaalitoimistossa tehdyistä asiakaspalautteista. Käytettyjen tekstien laajuus vaihteli sivumäärältään 4-120 välillä. Käytössäni on yksi Pro gradu -tutkielma, kaksi YAMK -opinnäytetyötä ja yksi AMK -opinnäytetyö, kolme dokumenteista on ryhmien loppuraportteja, yksi käytäntötutkimus ja yksi projektin loppuraportti. Tähän työhön mukaan otettu aineisto on vuosilta 2008–2012, paitsi yksi raportti joka on valmistunut vuoden 2013 puolella. Aineiston ulkopuolelle jätin sellaiset dokumentit, jotka olivat selkeästi ainoastaan kuvauksia ryhmätoiminnoista eikä niistä käynyt ilmi asiakasnäkökulma. Aineistossa käytössä olevat dokumentit ovat kuvauksia ryhmätoiminnoista, toiminnan lähtökohdista ja palautteista. YAMK -opinnäytetyöt ovat toimintatutkimuksia asiakasryhmistä. Loput kirjallisesta aineistoista ovat selvityksiä asiakkaiden mielipiteistä ja näkemyksistä.

Aineistosta yksi on maahanmuuttajapalveluista, loput aineistot ovat aikuissosiaalityöstä tai työllisyyspalveluista. Aikuisten sosiaalipalveluihin kuuluvista talous- ja velkaneuvonnasta eikä sosiaali- ja kriisipäivystystä ei ollut käytettävissä työni kannalta olennaista aineistoa. Aineistoissa on pyydetty palautetta aikuisten sosiaalipalveluista tai kaupungin palveluista yleisimmin. Asiakkaiden kommentit kuitenkin painottuvat työllisyyspalveluihin, aikuissosiaalityöhön ja toimeentulotukeen.

## 6.2 Haastattelut

Tutkimussuunnitelman mukaan aineistona piti alun perin käyttää pelkästään edellä kuvattua kirjallista aineistoa, ja pohtia niiden pohjalta asiakaslähtöisyyttä ja -osallisuutta johtamisen näkökulmasta. Tällä tavoin johtamisen näkökulma itsessään olisi jäänyt pelkästään kirjallisen analyysin varaan. Päätin syventää johtamisen näkökulmaa haastattelemalla johtajia. Rajasin haastatteluista pois lähiesimiehet, koska palveluja koskevat strategiset linjavedot ja päätökset tehdään lähiesimiehiä korkeammalla tasolla. Työni kannalta tärkeää oli saada johtamisen näkökulma nimenomaan niiltä tasoilta, jossa päätökset palveluista ja linjavedoista tehdään.

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisen metodi. Sitä pidetään vaativana menetelmänä, mutta sopivissa tilanteissa kuitenkin käyttökelpoisena. (Metsämuuronen 2008: 39–40.) Haastattelun etuna nähdään joustavuus. Tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa käsillä olevasta asiasta. Sen aikana on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, käydä keskustelua selventää ilmauksia. Kysymysten järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997: 194–195; Tuomi – Sarajärvi: 73) Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää keskusteluna, jolla on ennen haastattelua päätetty tarkoitus. Haastattelun on pysyttävä haastattelijan kontrollissa. Teemahaastattelussa haastateltavien määrä on yleensä pieni. Tästä syystä haastateltavat on valittava tarkoin. Haastatteluiden tulointa on myös haastavaa, joten analyysissä on oltava tarkkana, että analysoidaan ainoastaan oikeita asioita. (Metsämuuronen 2008: 41; Teemahaastattelu.)

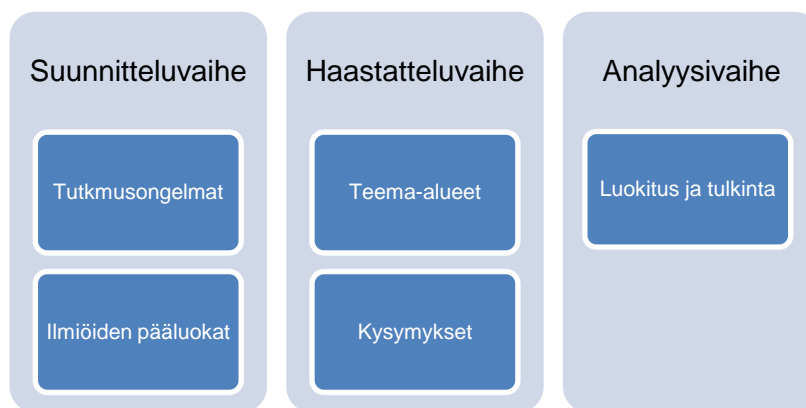
Tein neljä haastattelua reilun kuukauden sisällä keväällä 2013. Ensimmäisen ja toisen haastattelun välillä oli noin kolme viikkoa. Kolme jälkimmäistä haastattelua kuitenkin parin viikon sisällä. Tutkimusta varten haastattelin neljää organisaation johtotehtävissä työskentelevää työntekijää. Rajaukseni perustelen sillä, että näillä tasoilla on vastuu strategian toimeenpanossa, jalkauttamisessa ja resurssin kohdentamisessa.

Pyysin haastateltavilta haastattelulupaa sähköpostitse. Yksi haastateltava oli minulle ennestään vieras. Kahden haastateltavan kanssa olen arkityössäni jonkin verran tekemisissä, lähinnä erilaisissa koulutuspäivissä ja seminaareissa. Neljännen haastateltavan kanssa olen tekemisissä useamman kerran kuukaudessa. Haastateltavat saivat itse päättää haastattelupaikan. Kahta haastateltavaa haastattelin heidän omissa toimitoissaan ja kahta oman toimistoni neuvotteluhuoneissa. Sain kaikilta haastateltavilta



luvan nauhoittaa haastattelun. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Litteroidut haastattelut vaihtelivat sivumäärältään 12–15 sivua kirjoitettuna fontilla Arial, kirjainkoolla 11 ja rivivälillä 1,5.

Teemahaastattelun tärkein osa on haastatteluteemojen suunnittelu. Tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet muotoutuvat vähitellen teorian ja tutkimustiedon perehtyessä. Ilmiö voidaan jakaa osailmiöihin. Nämä osailmiöitä kuvaavat nimitykset ovat samalla peruskäsitteitä. Teemahaastattelun teemat käsittelevät edellä mainittuja pääkäsitteiden määriteltyjä alaluokkia ja käsitteitä. Haastattelun aikana teema-alueita täsmennetään kysymyksillä. Teemaluettelon avulla varmistetaan keskustelun kohdistuminen oikeisiin asioihin. Toisaalta taas tulee olla mahdollisuus siihen, että tarvittaessa haastattelussa voidaan joustaa. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 66–67, 103.)



Kuvio 3. Mukailtu visuaalinen mallinnus Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 67) esimerkistä.

Valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, jotta saisin vastauksen tutkimustehtävääni. Tutkimustehtävässäni haluttiin löytää vastaus asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden edistämiseen palveluissa johtamisen näkökulmasta. Nämä ovat myös organisaation strategiassa ja arvoissa esiin tuotuja asioita. Tämän vuoksi oli tärkeää selvittää miten haastateltavat käsittävät asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden sekä miten he näkevät oman roolinsa siinä. Neljäs teema käsitteli kirjallisen aineiston tuloksia asiakkaiden palveluihin kohdistetuista odotuksista ja toiveista. Haastattelut sisälsivät neljä teemaa; asiakasosallisuus, asiakaslähtöisyys, haastateltavan oma rooli ja kirjallisista raporteista esiinnousseet asiakkaiden toiveet (LIITE 2).

Teemahaastattelussa tarkoituksena on edetä keskeisten ja ennalta määriteltyjen aihealueiden avulla. Yleisempien teemojen lisäksi käytetään tarkentavia lisäkysymyksiä. Ei ole yksiselitteistä ratkaisua sille, pitääkö kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä vai onko mahdollista vaihdella kysymysten järjestystä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena on kuitenkin pysyä ennalta määriteltyjen teemojen sisäpuolella. Teemahaastattelu eroaa syvähaastattelusta, joka voidaan kuvata avoimeksi haastatteluksi. Siinä ainoastaan aihealue, ilmiö, on tarkoin määritelty. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 75–76.)

Päädyin teemahaastatteluun siksi, että halusin vastauksia edellä kuvattuihin, juuri tiettyihin teemoihin. Jokainen teema sisälsi myös lisäkysymyksiä. Haastattelussa annoin haastateltavan puhua mahdollisimman itsenäisesti teemaan liittyvästä asiasta. Lisäkysymyksiin tuli usein vastauksia myös muissa kohdissa, joten kysymyksissä ei edetty siinä järjestyksessä, jossa ne oli kirjoitettu omaan lomakkeeseeni. Tarkensin tarvittaessa teemoja uusilla aiheesta esiin nousseilla kysymyksillä uusia. Kanasen (2010) mukaan teemahaastattelussa on tarkoitus tarkastella, eli skannata, kohteena olevaa ilmiötä eri suunnilta. Haastattelussa tulee esiin näkökulmia, jotka ruokkivat jatkokysymyksiä. Tässä suhteessa haastattelijan tulee olla joustava. (Kanasen 2010: 55–56.)

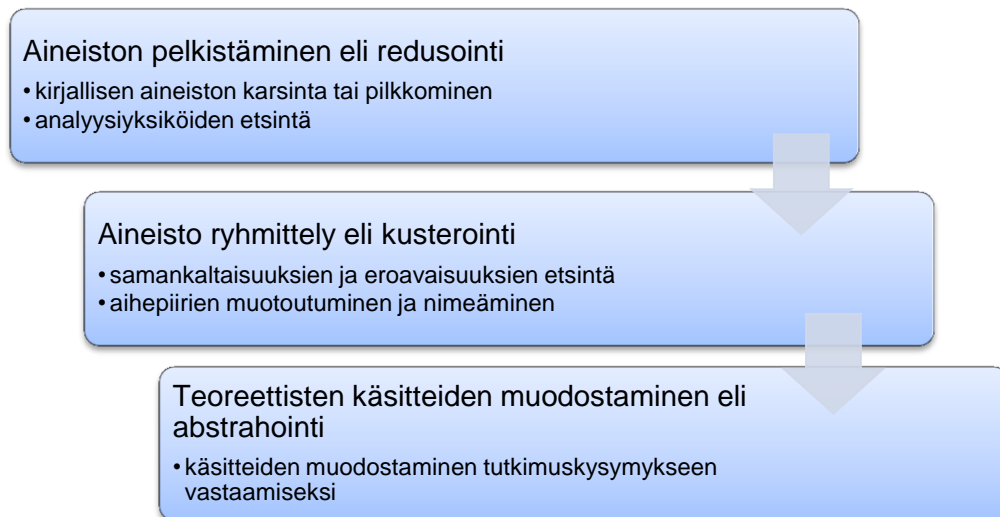
## **7 Analyysiprosessi**

Molempien aineistojen analyysissä on lähdetty liikkeelle aineistolähtöisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2009) kirjoittavat sisällönanalyysin olevan kvalitatiivisen tutkimuksen perusmenetelmä. Heidän mukaansa kaikki analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin, jos sitä käytetään tarkoittamaan esimerkiksi kirjoitettujen tai kuultujen aineistojen sisältöjen analyysiä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 91.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii niin valmiin kirjallisen materiaalin kuin haastattelujen analyysitavaksi. Molempien aineistojen käsittelyssä lähtökohtana on aineisto, siitä esiin tuleva tieto ja sen analysoiminen. Näin ollen ennalta määritelty teoria ei rajaa analysoitaviksi nousevia asioita.

### **7.1 Sisällönanalyysi**

Tuomen ja Sarajärven (2009: 112) mukaan sisällönanalyysissä siirrytään empiirisestä aineistosta tulkinnan ja päättelyn avulla kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä.

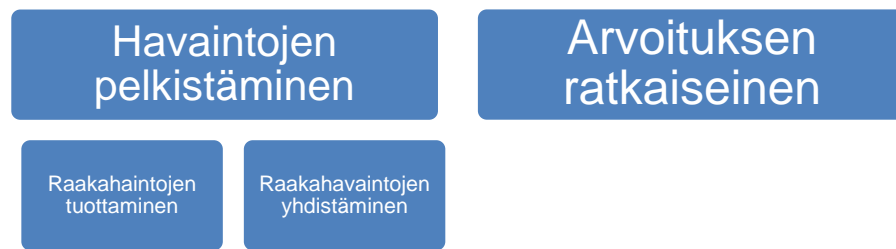
Weberin mukaan sisällönanalyysi on tutkimusmetodi ja prosessi, jonka avulla voidaan tehdä päteviä päätelmiä tekstistä ja tiivistää monisanainen teksti muutamaksi luokitelluksi sisältöluokaksi (Weber 1990: 9-12). Kuviossa 4 ja kuviossa viisi aineiston analyysi on jaoteltu hieman eri tavoin, mutta ne kuvaavat molemmat hyvin analyysiprosessiani.



Kuvio 4. Sisällönanalyysin kolmevaiheinen prosessi. Mukaeltu Tuomien ja Sarajärven kuvaamasta Miles ja Hubermanin esityksestä (Tuomi ja Sarajärvi 2009;108)

Tuomi ja Sarajärvi (2009: 108) esittelevät Miles ja Hubermanin (1994) jaottelun aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmevaiheisesta prosessista (Kuvio 4). Prosessin osat ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Tuomen ja Sarajärven mukaan aineiston pelkistämässä, eli redusoinnissa, kirjallisesta materiaalista karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen osa pois. Sillä voidaan tarkoittaa joko aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineistosta etsitään tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita, joita kutsutaan analyysiyksiköiksi. Ennen pelkistämisen aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö esimerkiksi sanaksi tai lauseen osaksi. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108–110.)

Luin aluksi kaikki raportit ja yhteenvedot läpi saadakseni yleiskuvan niiden sisällöstä. Arvioin samalla, onko aineistosta mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiini. Todettuani aineiston käyttökelpoiseksi, aloitin aineistoin käsittelyn. Luin materiaalin uudestaan läpi useita kertoja. Poimin jokaisesta tekstistä ne asiat, joissa asiakkaat kuvailivat tai kommentoivat tämän hetkisiä palveluita tai esittivät toiveita koskien tulevaisuutta. Tämän jälkeen muodostin ryhmiä usein toistuvista sanoista.



Kuvio 5. Kvalitatiivinen analyysi (Alasuutari 1999: 39-44).

Alasuutarin (1999) mukaan kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisen voi jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä aineistoa käsitellessä kiinnitetään huomiota siihen, mikä on olennaista viitekehysten ja tutkimuksen kysymyksen asettelun näkökulmasta. Tätä voidaan kutsua raakahavaintoaineiston tuottamiseksi. Pelkistämisen jälkeen havaintomäärää pyritään pienentämään havaintojen yhdistämisellä. Se tehdään etsimällä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, joka sopivat aineistoon. Aineisto kuvaa siis samaa ilmiötä. Tarkoitus ei ole esittää keskivertokuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa poikkeuksilla on merkitys. Ne kertovat siitä, että asia pitää pohtia uudelleen tai toiselta kantilta. (Alasuutari 1999: 39–44.)

Ryhmittelyllä eli klusteroinnilla tarkoitetaan pelkistysvaiheessa syntyneiden analyysiyksiköiden tarkkaa läpikäyntiä sekä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsimistä. Samaan aihepiiriin kuuluvat asiat sijoitetaan samaan luokkaan, joka nimetään. Tällä tavoin yksittäiset ilmaukset luokitellaan yleisimpiin käsitteisiin. Tätä voidaan jo pitää alustavana analyysinä, koska luokat muodostavat pohjan seuraavalle vaiheelle. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110–113.) Teemojen nimeäminen ei ollut yksinkertaista ja jouduin ryhmittelemään sanoja ja teemoja useaan kertaan ennen kuin neljä sopivaa teemaa muodostuivat.

Aineistolähtöisen analyysin kolmatta vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi eli teoreettisten käsitteiden luomiseksi. Tässä kohtaa aineistoista erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, josta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteitä yhdistetään niin kauan, että saadaan vastaus tutkimustehtävään. Aineisto liittyy teoriaan ja tuloksissa esitellään aineistosta muodostetut teemat. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110–113.) Ryhmittelyn jälkeen nimesin ryhmät niiden sisältämien teemojen mukaisesti.

Alasuutarin (1999) mukaan laadullisen analyysin aikaisemmin mainittua toista osaa, arvoituksen ratkaisemisesta voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi. Hänen mukaansa kyseessä on tutkittavasta kohteesta tehty merkitystulkinta, joka on muodostettu käytettävissä olevien vihjeiden ja tuotettujen johtolankojen pohjalta. Johtolangoilla hän tarkoittaa kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Pelkistetystä aineistoista etsitään vihjeitä arvoituksen ratkaisemiseksi. (Alasuutari 1999: 44–48.) Metsämuuronen (2008) huomauttaa taas, että on ongelmallista, jos tutkijalla on hyvin vahva ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Tällöin tuloksia on vaikea tulkita objektiivisesti, mikä voi tarkoittaa vääristyneitä tutkimustuloksia. Tutkijan tulisi lähestyä aineistoa mahdollisimman neutraalisti. On tärkeää kuitenkin muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä tehdään yleensä jo aineiston keräämisvaiheessa. (Metsämuuronen 2008: 47–48.)

## 7.2 Teemoittelu

Teemoittelussa on kyse aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä teemojen mukaisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastatteluaineisto tulisi purkaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Syynä tähän on aineistoin tuoreus ja toisaalta, mahdollisten puutteiden huomioiminen. Aineistoin analyysiä on hyvä pohtia jo aineistoa kerätessä. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 135–136.) Litteroin jokaisen haastattelun muutamman päivän sisällä haastattelusta. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä kolme viimeistä haastattelua sijoittui ajankohdiltaan lähelle toisiaan, ja näin sain keskittyttyä jokaiseen haastatteluun vielä uudestaan varsinaisen haastattelun jälkeen. Samalla arvioin haastatteluaineistoa alustavasti ja pohdin, sainko siitä riittävästi vastauksia työtäni varten. Laadukas haastatteluaineisto parantaa myös analyysin onnistumisen mahdollisuuksia. Hirsjärven ja Tuomen (2008: 184 -185) mukaan haastatteluaineiston laatua voidaan parantaa tekemällä hyvä haastattelurunko sekä valmistautumalla myös lisäkysymyksiin. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota haastattelijan taitoihin. Mitä nopeammin haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan, sitä parempi.

Haastattelun voi litteroida eri tavoin ja käyttää erilaisia tekniikoita. Tarkin litteroinnin taso on sanatarkka litterointi ja yleisin taso prepositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan esimerkiksi äänenpainot ja eleet, kun taas prepositiotason litteroinnissa kirjoitetaan ainoastaan ydinsisältö. Kolmas, kahden edellisen väliin sijoittuva, litterointimuoto on yleiskielinen litterointi, joka on yleensä riittävä taso esimerkiksi yhteiskuntatieteissä. (Kananen 2010: 58–59) Valitsin litterointitarkkuudeksi yleiskielisen

litteroinnin. Siinä teksti on muutettu kirjakielen tasolle ja poistettu murre- ja puhekielen ilmaiset.

Jäsensin haastatteluaineiston teemoittelemalla. Se on luonnollinen tapa analysoida teemahaastattelun materiaalia, koska samat teemat löytyvät yleensä kaikista haastatteluista. Samasta teemasta voi kuitenkin löytyä kuvailuja haastattelun eri kohdista, joten silloin tulee ottaa huomioon myös muualla haastattelussa syntyneet kuvailut. Teemoittelun myötä syntyneet teemat eivät välttämättä vastaa alkuperäisiä teemoja tai niitä on voinut syntyä lisää. Teemoittelussa on tärkeää se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston ryhmittelystä aihepiirien mukaisesti. Siinä etsitään juuri tiettyä aihepiiriä kuvaavia selityksiä. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006; Tuomi – Hirsjärvi 2009: 93.) Eskola ja Suoranta (1998) pitävät teemoittelua perusteluna aineiston analyysitapana silloin, kun sillä pyritään vastaamaan käytännölliseen kysymykseen. Teemoittelussa käytetään usein myös sitaatteja kuvaamaan aineistoa ja antamaa lukijalle itselleen mahdollisuus tehdä päätelmiä aineistoista. (Eskola – Suoranta 1998: 179–182.)

Analyysitavaksi olisi voinut valikoitua muukin analyysitapa. Tässä työssä tarkoituksena oli kuitenkin selvittää juuri tiettyjen haastateltavien ajatuksia asiakaslähtöisyydestä sekä -osallisuudesta sekä heidän omasta roolistaan sen edistämisessä. Tästä syystä teemoittelun mukainen analyysi tuntui paitsi luontevalta myös eniten informaatiota tuottavalta analyysimetodilta. Käsitellessäni aineistoa pohdin, voisiko aineistosta muodostaa muunlaisia teemoja, ja kokeilin muutamia erilaisia tapoja teemoitella aineistoa. En kuitenkaan saanut riittäviä vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Aineistoa käsitellessä saman teeman alle liittyvät asiat kootaan yhteen (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006; Tuomi – Hirsjärvi 2009: 93.) Käytin aineiston käsitteilyyn tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa. Keräsin teemahaastattelujen teemojen mukaisesti aineistot neljän teeman kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen luin aineistot uudelleen useaan kertaan. Aineiston tiivistämiseksi lihavoin teksteistä eri asioita kuvailevia sanoja ja lauseita. Poimin tummennetut tekstit aineistoista puhtaalle sivulle. Luin vielä jäljelle jääneet tekstit läpi ja varmistin, että mitään oleellista ei jäänyt huomaamatta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että tietokoneen tekstinkäsittelyohjelman leikkaa -liimaa toimintoa käyttäessä tulee ottaa huomioon se, että samaa kohtaa voidaan käyttää aineistona useammassa teemassa, joten silloin kohta täytyy kopioida.

## 8 Tulokset

### 8.1 Asiakasnäkökulma

Tässä osiossa käsitellään kokemusta palveluiden nykytilasta, jotka on kerätty vuosien 2008 - 2012 aiemmin kuvatussa aineistosta sekä tulevaisuuden toiveista. (LIITE 1).

#### 8.1.1 Kokemus nykyisistä palveluista

Palveluiden nykytilanteen kuvailussa nousi esiin niin positiivisia kuin kriittisiä asioita. Nykyiset palvelut koettiin monelta osin hyvinä. Aukioloaikojen ja neuvontapalveluiden lisäämistä pidettiin positiivisina asioina, jotka olivat lisänneet asiointimahdollisuuksia. Erityisesti hyvänä palveluna korostui ryhmätoiminta. Sen hyvinä puolina mainittiin mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin ja saada vertaistukea. Säännöllisen toiminnan koettiin tuovan sisältöä ja tekemistä omaan elämään, jonka taas nähtiin lisäävän omaa jaksamista. Ryhmissä käsiteltävät teemat olivat arkisia. Suurin osa osallistujista piti niitä mielenkiintoisina ja tarpeellisina. Ryhmässä käsiteltyjä aiheita olivat esimerkiksi erilaisiin harrastusmahdollisuuksiin tutustuminen, yhteiset liikunta-aktiviteetit, luennot muun muassa taloudesta, työnhausta, koulutuksista, ruoanlaitosta ja terveydestä.

Ryhmätoiminnassa arvostettiin vapaata keskustelua ja yhdessäoloa. Tiivis ryhmä rakenne koettiin toisaalta hyväksi. Poissaolojen vuoksi toivottiin, että ryhmäkoko olisi voinut olla suurempikin tai joissakin tilanteissa avoin. Osassa aineistossa toivottiin pidempiä ryhmäjaksoja, toisissa taas tiheämpiä tapaamisia useamman kerran viikossa. Ryhmässä syntyneitä sosiaalisia suhteita arvostettiin, vaikka ryhmädynamiikka aiheuttikin välillä haasteita. Erityisen tärkeäksi muodostui rutiinien muodostuminen arkeen. Vaikka kaikki eivät kokeneet tilanteessaan tapahtuneen suuria muutoksia ryhmätoiminnan aikana, niin yhdestäkään lähteestä ei noussut erityistä kritiikkiä ryhmätoimintaa kohtaan. Ryhmätoimintoihin kaivattiin kuitenkin erillisiä ohjaajia siten, että ohjaus ei olisi kenenkään sivutyö. Ryhmille toivottiin myös soveltuvaa kokoontumispaikkaa, jonne olisi helppo tulla ja jossa olisi oikeanlaiset tilat.

Alueelliset erot tarjotuissa palveluissa koettiin epätasa-arvoisina. Eroja koettiin olevan myös työntekijöiden välillä. Työntekijöiden työnkuvat ja vaikutusmahdollisuudet koettiin epäselvinä. Samoin asioiden, kuten etuuksien, käsittelyprosessit olivat asiakkaille vie-

raita. Tiedotus ja ohjeistukset koettiin toisinaan epäselvinä. Vaikeuksia tuotti myös kirjallinen asiointi ja viranomaiskieli.

Työntekijöiden toivottiin ottavan enemmän huomioon asiakkaiden todelliset tilanteet palvelusta tai etuuksista päätettäessä. Toisaalta korostuivat myös asiakkaiden oma vastuu tilanteesta, sekä motivaatio osallistua ja työskennellä tilanteensa hyväksi. Sosiaaliturvajärjestelmä itsessään koettiin toimimattomaksi. Ylipäätään mielikuvat asioiden sosiaalipalveluissa koettiin alentavana.

### 8.1.2 Toiveet tulevaisuuden palveluilta

Asiakkaiden yksilöllisten ja todellisten tilanteiden huomioon ottamista toivottiin enemmän. Esimerkiksi erilaisille erityisryhmille, kuten eri kieliryhmille ja erilaisille oppijoille toivottiin vaihtoehtoisia tiedotuskanavia suomenkielisen kirjallisen tiedottamisen lisäksi. Esimerkkinä tällaisesta oli esimerkiksi videoiden käyttö. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäksi toivottiin sähköisten palveluiden käyttöönottoa. Sähköisiltä palveluilta toivottiin esimerkiksi mahdollisuutta varata itse aika työntekijälle sekä chat -keskustelu mahdollisuutta työntekijän kanssa. Lisäksi kaupungin internet-sivujen yleisilmeeseen toivottiin parannusta.

Vaikka toiveena oli erityisten ja yksilöllisten tilanteiden huomioon ottaminen, välittyi myös toive palveluiden samankaltaisuudesta asiakkaiden välillä. Palveluilta toivottiin alueiden välistä samankaltaisuutta, enemmän palvelupisteitä ja nopeampaa palvelua. Esiin nousi myös se, että palvelut olisi hyvä saada yhdestä paikasta. Verkostotyötä toivottiin myös enemmän, minkä osaltaan nähtiin vähentävän asiakkaiden kokemaa pompottelua. Tulevaisuudessa toivottiin enemmän palveluohjausta ja palveluohjaajia auttamaan palveluiden löytämisessä ja toimimisessa.

Enemmän kaivattiin ryhmätoimintoja ja matalan kynnyksen toimintaa. Toiminnalta toivottiin mielekästä tekemistä ja vertaistukea. Toivomuksena oli, että ryhmiin ei olisi sellaisia soveltuvuusarvioiteja, jotka poissulkevat osallistumismahdollisuudet. Ylipäätään palveluissa nähtiin olevan kynnyksiä, jotka vaikeuttavat asioiden saamista. Tällaisia kynnyksiä löytyi niin asiakkaan omasta elämäntilanteesta, palveluiden fyysisistä puitteista kuin työntekijöiden työskentelytavoista.



Työskentelyltä toivottiin henkilökohtaisia tapaamisia ja mahdollisuuksia keskustella työntekijän kanssa. Toiveena oli, että tapaamisen myötä apua ja tukea saisi mahdollisimman pian silloin, kun asiakas itse kokee sitä tarvitsevansa. Tarvittaessa haluttiin mahdollisuutta myös tehostettuun apuun. Tapaamisilla toivottiin tehtävän konkreettinen suunnitelma. Työntekijöiden haluttiin osaavaan kertoa realistisista vaihtoehdoista, sekä selittävän ja perustelevan päätöksiä. Enemmän toivottiin rohkaisua päästä takaisin palveluihin ja uusia mahdollisuuksia. Aikuisten palveluihin toivottiin yleensäkin enemmän resursseja, kursseja työvoimapula-aloille, opiskelu- ja työpaikkojen lisäämistä sekä asuntopalveluiden sisällyttämistä sosiaalityöhön. Palveluiden suunnitteluvaiheessa haluttiin asiakkaiden mukana oloa sekä kokemusasiantuntijoiden hyödyntämistä.

## 8.2 Palveluiden johtamisen ja kehittämisen näkökulma

### 8.2.1 Asiakslähtöisyys

Tavoitteenani on pohtia asiakslähtöisyyttä ja -osallisuutta johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tästä syystä on perusteltua selvittää, miten johtoasemassa olevat päälliköt määrittelevät nämä kaksi termiä. Asiakslähtöisyyden määritelmässä korostui asiakkaan edun edistäminen ajatuksentasolla ja työskentelysuunnitelmia tehtäessä.

#### 8.2.1.1 Asiakslähtöisyys palveluna

Asiakslähtöisen palvelun kuvattiin olevan selkeä ja helposti tavoitettava. Sen tulisi olla nopeaa, kattavaa sekä vastata asiakkaan odotuksiin. Tarpeellisena nähtiin se, että palvelukohtaaminen tulisi olla asiakkaalle merkityksellinen. Asiakas tulisi kohdata ihmisenä ja olla hänestä aidosti kiinnostunut. Kohtaamisessa tulisi välittyä kokemus hyväksytyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Palvelun tulisi olla myös siltä osin hyvää, että asiakas kokisi saavansa kielteisetkin palvelut rakentavasti ja arvostavasti. Lisäksi korostuivat oikeudenmukaisuus ja samanarvoisuus muiden palveluiden käyttäjien kesken.

*”Asiakkaan kokemus siitä saamastaan palvelusta olisi mahdollisimman onnistunut, mikään ei ole ärsyttävämpää kuin tulla huonosti kohdelluksi... saan sen mitä olen tullut hakemaan ja saan sen viivytyksettä.”*

Vastaajat kokivat, että palvelussa on edelleen kehitettävää, vaikka kehittymistä on tapahtunut viime vuosina. Kehittymiseen ja kehittämiseen on ollut eri syitä, joina mainittiin muun muassa kaupungin palvelurakennemuutos ja organisaation tehostamisvaatimukset sekä saadun palautteen huomioiminen. Vastauksissa kävi ilmi, että uudistukset palvelurakenteessa ja palveluissa ovat olleet enemmän organisaatio- kuin asiakaslähtöisiä. Uudistuksissa on pyritty ja osaltaan onnistuttu myös palvelun paremmassa saatavuudessa. Palveluiden sisältöjen ja rakenteiden arvioinnissa toivottiin jatkuvuutta sekä systemaattisuutta.

*”Edelleen palvelujärjestelmää tulee arvioida. Viime vuosina on tehty muutoksia palvelurakennemuutuksen ja palveluiden uudelleen järjestämisen myötä. Mutta kyllä se vaatii tarkastelua, työn tehokkuuden pohtimista ja mikä on järkevää.”*

Esimerkkinä palveluiden saatavuuden lisääntymisestä pidettiin laajentunutta puhelimessa ja toimistoissa tehtävää neuvontaa. Haastattelujen perusteella palvelujen asiakaslähtöisyyttä voitaisiin edelleen kuitenkin lisätä oikein kohdennetuilla ja tehokkailla palveluilla. Oikealla tavalla suunniteltujen palvelujen avulla, asiakkaan uskottiin pääsevän nopeasti pois palveluista ulos ilman, että elämäntilanne ehtii kohtuuttomasti vaikeutua. Varsinkin niille asiakkaille, jotka tarvitsevat paljon palveluita, ja käyttävät niitä monella sektorilla, toivottiin paneutuvampaa työtettä ja työntekijöiden asiantuntijuutta. Enemmän kuin omien organisaatio- tai toimialarajojen sisällä pysymistä, toivottiin yhteistyötä eri toimijoiden ja sektorien kanssa. Tätä kautta uskottiin syntyvän niin kustannussäästöjä kuin asiakkaan tilanteen paranemista.

Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta vastauksissa oli eroavaisuuksia siinä, missä määrin asiakkaiden tulisi itse olla mukana palveluiden suunnittelussa. Osa vastaajista näki asiakaslähtöisyyden palveluissa siten, että suunnittelu tulisi olla asiakaslähtöistä ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaa mutta niin, että asiakkaat eivät itse ole mukana suunnittelemassa. Osa vastaajista taas koki, että asiakkaat voisivat kommentoida suunnitelmia. Yhdessä määrittelyssä asiakaslähtöisyys oli nimenomaan sitä, että asiakkaat ovat mukana suunnittelemassa.

#### 8.2.1.2 Odotuksiin vastaaminen

Asiakaslähtöisyydeksi määriteltiin asiakkaiden odotuksiin ja toiveisiin vastaaminen. Asiakas kuvattiin oman asiansa omistajana ja elämänsä asiantuntijana. Palveluiden

toivottiin olevan yksinkertaisia ja tarvetta vastaavia. Toisaalta nähtiin tarve yksilöllisiin palveluihin, joissa huomioitaisiin kokonaisvaltaisesti asiakkaan elämäntilanne ja vastattaisiin niihin toiveisiin joita asiakas esittää. Pyrkimys tasa-arvoisuuteen ja samankaltaisiin palveluihin nähtiin haasteena yksilöllisille palveluratkaisuille. Kokemus kuitenkin oli, että suurin osa asiakkaista selviää standardipalveluissa oma-aloitteisesti.

Asiakassegmentit nähtiin osaltaan hyvinä, mutta toisaalta taas pelkästään organisatiolähtöisesti määriteltynä vastauksena tehostamisen vaatimukseen. Yksiselitteistä näkemystä sille, missä kulkee raja yksilöllisen palvelun ja standardoidun massapalvelun välillä, ei tullut esiin. Vastauksista kävi myös ilmi se, että asiakkaiden toiveisiin ja pyyntöihin vastaaminen ei tarkoita sitä, että kaikki pyynnöt toteutettaisiin. Erilaiset ryhmätoiminnot, kuntouttava työtoiminta ja matalan kynnyksen toiminta koettiin hyvänä vastauksena asiakaslähtöisen palvelun lisäykselle. Paljon odotuksia asetettiin myös pitkään odotetuille sähköisille palveluille. Sähköisten palveluiden olisi tarkoitus osaltaan täydentää nykyisiä palveluita ja antaa asiointiin vaihtoehtoja.

Pohdintaa herätti myös byrokratian ja lakien suhde asiakaslähtöisyyteen. Byrokratian todettiin olevan asiakaslähtöisen palvelun perusta ja takuu. Sen kuitenkin nähtiin kääntyneen osittain asiakasta vastaan. Vastaajat kokivat byrokratian ja siihen vetoamisen toimivan selityksenä monille sellaisille toimintavoille ja prosesseille, jotka suojelevat enemmän työntekijää kuin asiakkaan oikeuksia. Vastauksissa kuitenkin painottui se, että byrokraattiset käytännöt ovat muotoutuneet prosesseissa ja organisaatiossa, eikä johdu yksittäisestä työntekijästä. Samalla toivottiin enemmän mahdollisuuksia ja halua tehdä asioita toisin sekä uudistaa käytäntöjä myös työntekijätasolla.

*”Kenen ehdoilla sitä tehdään? Silloin se ei ole koskaan asiakkaiden vastaista, jos se tapahtuu siten, että minä kysyn millä tavoin minä voin auttaa sinun elämässäsi. Niin, että sitoudun niihin tavoitteisiin, joihin sinä olet valmis sitoutumaan... Mutta, jos minä lähden tekemään sitä minun ehdoilla asiakkaalle, ja luulen tekeväni siinä asiakkaalle hyvää, silloin se voi mennä pieleen.”*

### 8.2.1.3 Palaute palveluista

*”Meidän pitäisi kerätä asiakkaiden kokemuksia, näkökulmia ja mielipiteitä huomattavasti systemaattisemmin kuin mitä tähän mennessä on tehty.”*

Palautekanavia on tullut viime vuosina lisää. Palautetta on kerätty ja analysoitu systemaattisemmin kuin aikaisemmin. Edelleen kuitenkin kaivattiin systemaattisempaa palautteenkeräysjärjestelmää, josta saatava tieto olisi helpommin analysoitavissa ja vertailtavissa. Tällaista palautejärjestelmää ollaan kehittämässä sosiaali- ja terveystalouden käyttöön. Erilaisia palautekanavia arvostettiin eri tavoin. Esimerkiksi osassa toimistoissa käytössä olevaa Happy Or Not -laitetta pidettiin hyvänä ideana, mutta toisaalta siitä saatavaa palautetta ei nähty analysoinnin kohteena. Laite toimii siten, että lähtiessä painetaan neljästä erilaisesta naamasta sitä, joka vastaa kokemuksesta asiainnista. Palautteesta ei kuitenkaan selviä sitä, miksi palvelu on koettu juuri sellaisena.

*”Onko asiakkaiden esittämät toiveet toteuttamiskelpoisia? On muita reunaehtoja, jotka estävät vaikka tahtoa tietyllä tasolla on.”*

Kokemusasiantuntijoita, asiakasryhmäpalautteita sekä asiakasraateja pidettiin informatiivisina ja niiden kautta tullutta palautetta arvostettiin. Lisäksi koettiin hyvänä, että sähköisen järjestelmän kautta saatavaa palautetta on koottu ja arvioitu. Viralliset palautteet kuten muistutukset, kantelut ja muutoksenhaut nähtiin myös tarpeellisina. Sen sijaan yksittäisen asiakkaan antamien palautteiden vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi palvelujen kehittämiseen koskeviin asioihin ei koettu kovin painaviksi. Joissakin pienemmissä käytännön asioissa niilläkin tosin koettiin olevan paikkansa.

Yhtenä palautteen antamisen ja vaikuttamisen kanavana nähtiin myös poliittisten päättäjien valinta kuntavaaleissa sekä muissa demokraattisissa toiminnoissa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös toive palautteen julkaisemisesta erilaisissa foorumeissa siten, että myös vastaukset olisivat julkisia. Tällä tavoin myös erilaisia asiakkaiden näkökulmasta älyttöminä pitämiä ohjeistuksia ja menettelytapoja voitaisiin perustella.

Vastauksessa korostui riittävän pitkän suunnitteluajan käyttäminen muutosten valmisteluun. Johdon ja työntekijätason välille toivottiin yhdessä tapahtuvaa palautteiden käsittelyä. Hyviä esimerkkejä asiakaslähtöisestä palveluiden kehittämisestä koettiin olleen tilanteiden, joissa asioita on voitu valmistella huolella. Päätöksen tueksi oltiin kerätty palautetta ja mielipiteitä yksittäisiltä asiakkailta, ryhmiltä, järjestöiltä ja toimijoilta.

#### 8.2.1.4 Asiakslähtöisyyden edistämisen rajoitteet

Asiakslähtöisyyden edistämisen rajoitteina nähtiin palveluiden järjestämisen organisaatiokeskeisyys. Osa vastaajista koki, että asiakslähtöisemmät tavat olisivat mahdollisia, mutta vallitsevien toimintakäytäntöjen muuttaminen nähtiin hitaana. Toisaalta suurena haasteena nähtiin byrokratia ja suuren organisaation muutosten hitaus. Osa vastaajista koki, että välittömässä asiakastyössä voitaisiin päästä asiakslähtöisempään palveluun myös nykytilanteessa. Sosiaalihuoltolain nähtiin mahdollistavan paljon suoraviivaisemman toiminnan, kuin mitä parhaillaan on käytössä.

Nykytilanteessa vaikeutena nähtiin se, että tietynlaisen palvelun kysyntä ylittää palveluntarjonnan. Asiakkaiden odotuksiin ei voida silloin vastata. Vastaajat nostivat esiin nykyisten resurssien niukkuuden suhteessa tarvittavien palveluiden järjestämiseen. Resurssit nähtiin tiukkoina. Lisäksi peräänkuulutettiin myös työn sisältöjen ja työtapojen arvioimista sekä uudistamista. Viime vuosina kunnille on tullut sellaisten palvelujen järjestämisvelvollisuuksia, jotka ovat pakottaneet tiettyjen toimintojen priorisointiin ja resurssien kohdentamiseen. Resursseja on siksi lähtenyt muista toiminnoista pois, vaikka itse palveluntarve ei olisikaan vähentynyt.

*”Vaatiko tällainen työ, että sinä olet oikeasti asiakslähtöinen, kuinka paljon enemmän resurssia?”*

Pelkästään työtapojen muutosta tai lisäresurssia ei koettu ratkaisuksi, vaan uudenlaisten työmuotojen kehittäminen ja käyttöönotto koettiin tärkeänä. Haasteina nähtiin asiakkaiden ongelmien monimuotoisuus, ja sitä myöten sopivien palveluiden tarjoaminen kullekin asiakasryhmälle. Tiettyjen palveluvaihtoehtojen tai kokonaisuuksien muotoiluun koettiin tuovan osaltaan tehokkuutta. Vaarana nähtiin niiden muuttuminen standardipalveluksi ja sitä myöten ainoaksi vaihtoehdoksi. Tällöin yksilöllisten ratkaisujen ja muunlaisen tekemisen mahdollisuus kaventuisi, vaikka laajemmalla palveluvalikolla päästäisiin parempiin tuloksiin.

*”Pyritään palveluita kehittämään asiakslähtöisimmiksi, että ne olisivat mahdollisimman helposti ja selkeästi saavutettavissa.”*

Pohdittaessa mahdollisia asiakslähtöisyyden esteitä tai haasteita, esiin nousivat kolme asiaa. Yhtenä haasteena nähtiin työtavat ja prosessit, jotka eivät välttämättä vastaa

nykypäivän odotuksia tai vaatimuksia. Toiseksi, haasteelliseksi arvioitiin niin työntekijöiden kuin johdon asenteet. Kolmantena mahdollisena esteenä nähtiin johtaminen ja johtamisen käytännöt. Dialogia ja viestintää kaivattiin molempiin suuntiin. Muita haasteita koettiin olevan pilkottu organisaatio ja sen rajapinnat, työmäärä ja työntekijöiden väsyminen sekä ylipäänsä päätöksenteon ja muutosten hitaus.

## 8.2.2 Asiakasosallisuus

Kuvaukset asiakasosallisuudesta olivat asiakaslähtöisyyttä konkreettisemmalla tasolla. Asiakasosallisuus toteutui ja tapahtui enemmän asiakastyössä. Asiakkaiden koettiin olevan myös enemmän itse mukana kuin asiakaslähtöisyyden kuvauksissa.

### 8.2.2.1 Osallisuuden mahdollistaminen

Osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuus sekä niiden mahdollistaminen nousivat esiin useaan kertaan haastatteluissa. Haastateltavilla oli yhteinen ymmärrys siitä, että asiakkaiden osallisuus ei mahdollistu, jos siihen ei ole sopivia kanavia tai tilaa. Samalla pohdittiin myös mahdollisuutta lisätä työntekijöiden osallisuutta palveluiden kehittämisessä. Asiakasosallisuuden lisääntyminen puheissa koettiin hyvänä asiana, mutta toisaalta sitä ei kuitenkaan koettu olevan riittävästi. Ajatukset suuntautuivat myös puheiden vaikutuksiin eli siihen, miten muutokset saataisiin rakenteisiin, eikä osallisuuskeskustelu jäisi vain näennäiseksi. Asiakasosallisuus nähtiin myös terminä, jota voidaan hokea ilman konkreettisia toimia.

*”Osallisuuden sinänsä hienoon käsitteeseen... ja että se ei jää sellaiseksi tyhjäksi puheeksi.”*

*”Keskustelemaan enemmän asiakkaasta, asiakaslähtöisyydestä ja -osallisuudesta, jonka jälkeen ymmärretään, miten tätä järjestelmää voisi kehittää edelleen, ja sitä kautta johtaa jonkun rakenteen muutokseen.”*

*”Ehdottomasti rakenteiden pitää muuttua, pelkällä puhumisella mikään ei muutu. Sitten pitää viisaiden ja laajojen massojen olla miettimässä sitä, että miten rakenteet muutetaan.”*

Keskustelua herätti mahdollisuuksien luominen palautteen antamiseen. Haasteina koettiin olevan niin sopivien palautekanavien kuin luonnolliseen vuorovaikutukseen soveltuvien, fyysisten tilojen puute. Painavana esteenä nähtiin nykytilanteessa se, että etenkin sosiaalityössä on jouduttu rajaamaan asiakkaiden tapaamisia ja siirtämään asioiden käsittelyä papereiden ja puhelimen kautta tehtäväksi. Tämän koettiin heikentävän asiakkaan osallisuuden mahdollisuuksia omassa asiassaan.

Asiakasosallisuus nähtiin olevan kaikkien toimijoiden asia. Sen kuvattiin jakautuvan asiakkaiden, työntekijöiden, johdon ja lainsäädännön välille. Vastuu asiakkaiden osallistumisessa ja sen mahdollistamisessa nähtiin olevan johdolla. Haastatteluissa peräänkuulutettiin toiminnan kehittymistä siihen suuntaan, että asiakkaat voivat luottaa siihen, että heillä on vaikutusvaltaa. Mitä suuremmasta asiakasvaikutuksesta palvelun kehittämisessä tai muutoksissa on kyse, sitä oleellisempaa on ottaa asiakkaat mukaan. Asiakkaiden osallistuessa suunnitteluun tulee pohtia sitä ovatko he edustamassa itseään, omaa viiteryhmäänsä, kuntalaista yleensä vai kaikkia näitä ja miten se vaikuttaa hänen mielipiteisiinsä.

Hyviä asioita asiakasosallisuuden edistämiseksi on jo tehty. Yleinen tahtotila kehittää palveluita osallistavaan suuntaan ja yhdessä asiakkaiden kanssa on olemassa. Poikkialinnolliset kehittämishankkeet, osallistava Espoo -tarinan luonti ja kaupungin ylimmän johdon esimerkki ovat hyviä lähtökohtia. Ryhmätoiminnot on koettu hyvänä osallisuutta lisäävänä työskentelytapana, ja niitä toivottiin ehdottomasti lisää. Esimerkiksi asiakasraatien ei koettu tuottaneen vielä toivottuja uusia innovaatioita, mutta palautekanavina ne olivat osoittautuneet toimiviksi. Haastattelujen aikana oli käynnissä yhteistutkijuryhmä yhdessä asiakasryhmän ja työntekijöiden kanssa. Alustavia kokemuksia yhteistutkijuudesta pidettiin hyvänä. Erittäin positiivisena asiana koettiin eräässä ryhmässä kuvattu video, jossa ryhmäläiset kuvasivat oman näkemyksensä havainnoistaan ja saamastaan palvelusta sosiaalipalveluissa. Samainen ryhmä on tuottanut myös kirjallisen oppaan työntekijöille siitä, miten toimia asiakkaiden kanssa.

#### 8.2.2.2 Osallisuuden lisääminen

Asiakasosallisuuden nähtiin lisääntyneen viime vuosina muun muassa erilaisten ryhmien avulla. Erilaisia matalan kynnyksen osallistumismahdollisuuksia toivottiin enemmän. Hyvänä esimerkkinä nähtiin myös haastattelujen teon aikaan menossa ollut kaupungin johdon tasolta lähtenyt, osallisuutta edistävä projekti. Siinä kaikki kuntalaiset saivat

vapaasti kommentoida kaupungin uuden strategian pohjaksi tekeillä ollutta strategiatarinaa. Palautetta pyydettiin erityisesti myös sosiaalitoimen asiakkailta ja työntekijöiltä. Pohdintaa herätti kuitenkin se, ulottuuko asiakasosallisuus tarinan luonnissa kuitenkaan riittävästi sosiaalitoimen asiakkaisiin.

*”Espoo-tarinakin on tuotettu osallistuvien menetelmin. Kuntalaisilla ja työntekijöillä on ollut mahdollisuus kommentoida sitä. Mielenkiintoista on nähdä millaiseksi muotoutuu sen toimenpiteistäminen. Miten kuntalaisten, ja sitten erityisesti kun meidän asiakkaita puhutaan, miten asiakkaiden näkemys saadaan kuuluviin? Välittykö esimerkiksi meidän syrjäytyneiden tai syrjäytymisuhan alla olevien nuorten ään?”*

Asiakasosallisuuden lisäämisen mahdollisuus nähtiin myös asiakkaille ja kuntalaisille heitetyssä osallisuuteen haastamisessa. Asiakkaita pyydetään ja haastetaan kommentoimaan nykyisiä palveluita ja suunnitelmia. Siihen pitäisi antaa kuitenkin myös käytännön mahdollisuus. Yksi asiakasosallisuutta lisäävä tekijä koettiin olevan avoimuuden lisääminen. Asiakkaille tulisi kertoa mitä ollaan tekemässä ja miksi tarve muutokselle on olemassa. Haastatteluissa visioitiin virkamiesten ja asiakkaitten yhteisiä keskustelutilanteita, joiden kautta voitaisiin päästä parempaan ajatustenvaihtoon. Asiakasosallisuuden ja vaikuttamisen muutoksiin nähtiin toteutuvan nykytilanteessa joissakin pienemmissä asioissa, kuten esimerkiksi fyysisiin tiloihin liittyvissä asioissa.

*”Kommentit ovat monta kertaa hätkähdyttäviä. Jotenkin se virkamiesajattelu ja asiakkaan ajattelu on kyllä erilainen.”*

*”Julkiseksi kaiken kansan nähtäväksi ja kommentoitavaksi... rikkaus, että saamme kommentteja ja kuulemme mitä meistä ajatellaan”*

Uudessa sosiaalihuoltolain esityksessä asiakasosallisuus on vahvasti esillä, joten tulevaisuudessa sen vahvistumiseen nähtiin olevan hyvät mahdollisuudet. Osallisuus on ollut kaupungin strategiassa ja arvoissa vuosia. Niiden oletettiin löytyvän myös uudesta, vuoden 2013 lopulla julkaistavasta strategiasta. Uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen nähtiin lisäksi edistävän uudenlaisen työtavan kehittymistä. Esimerkiksi yhä useamman työntekijän mahdollisuus päästä mukaan asiakasryhmätoimintaan nähtiin asiakasymmärrystä ja -osallisuutta lisäävänä.



### 8.2.2.3 Vuorovaikutuksellinen palaute

Asiakkaiden mielipiteitä haluttiin kuulla, ja niiden keräämistä varten on järjestetty erilaisia mahdollisuuksia. Tällaisina palautteen ja kehittämisideoiden antamisen mahdollisuuksina nähtiin asiakasraadit ja erilaiset ryhmät. Palautteen antajina mainittiin myös kokemusasiantuntijat, joiden kokemuksia ja ehdotuksia oli hyödynnetty joidenkin palveluiden kehittämisessä tai ideoinnissa. Joissakin palveluissa oli kokeiltu yhteistapaamista johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, jolloin palaute oli enemmän keskustelumaista ja vuorovaikutteista. Yksittäisen asiakkaan osallistumismahdollisuudet nähtiin aika vähäisinä mutta ei kuitenkaan mahdottomina.

Osassa palveluissa oli ollut käytössä Happy Or Not -palautejärjestelmä. Mahdollisuus välittömään palautteen antamiseen nähtiin positiivisena, mutta itse palautteen syy jää tässä muodossa epäselväksi. Kyselyt nähtiin samoin osallisuutta lisäävinä, mutta niiden vaikutuksen itse palveluiden kehittämiseen mietitytti vastaajia. Ylipäättään mielipiteiden ja kokemusten kerääminen nähtiin asiakasosallisuuden muotona. Vastauksista nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan asiakkailta kysymällä ja vastaukset huomioon ottamalla voivat palvelut muotoutua hyvin erilaisiksi kuin alun perin on suunniteltu.

*”Meillä on ihan väärä luuloja.”*

Systemaattisen palautejärjestelmän, standardoidun palautteen keräämisen ja palautteen käsittelyssä nähtiin paljon kehitettävää. Tällä hetkellä systemaattiset palautejärjestelmät ovat kehittämisen alla, ja niiden mahdollisuuksia arkikäytössä odotettiin kovasti. Systemaattisen palautejärjestelmän ja palautteiden käsittelyn toivottiin edistävän osallisuutta. Niiden toivottiin tuottavan vertailtavissa olevaa tietoa siitä, millaista palautetta saadaan ja muuttuuko se toimien myötä. Jos yksittäisen asiakkaan osallisuus palveluiden kehittämisessä nähtiin haastavana, haasteita nähtiin myös sille, miten yksittäinen työntekijä voisi tällä hetkellä edistää asiakkaan osallisuutta. Toisaalta johto koki myös itse olevansa kaukana asiakaspinnasta, jossa osallisuutta voisi lisätä. Kokemus kuulluksi tulemisesta puolin ja toisin koettiin tärkeäksi. Asiakkaan mahdollisuus toimia asiansa ja elämänsä asiantuntijana nähtiin tärkeänä.

*”Pitäisi muistaa, että kaikkein arvokkaimmat asiat tapahtuva asiakastilanteissa siellä kentällä. On jotenkin hirveän vaativaa, että miten pitää sen yhteyden sinne työntekijä-asiakaspintaan.”*

#### 8.2.2.4 Kehittämiskohteita ja haasteita

Asiakasosallisuuden toteutumiseen liittyviä kehittämiskohteita nähtiin olevan järjestelmässä. Nykyiset prosessit nähtiin sellaisten käytäntöjen ylläpitäjänä, jotka eivät juuri edistä asiakasosallisuutta toiminnassa. Innovatiivisia ja osallisuutta lisääviä toimintatapoja ovat olleet toteuttamassa lähinnä lisäresurssit, eli perustyöstä erillään olevat työntekijät. Nykyisen järjestelmän heikkoutena nähtiin myös se, että asiakkaan pitää ensin täyttää tietynlaiset kriteerit päästäkseen osalliseksi palveluista. Tämänkin jälkeen työntekijöillä on mahdollisuus joko tarjota tai olla tarjoamatta tiettyjä palveluita. Asiakasosallisuuden näkökulmasta esitettiin ajatus, että asiakas saisi ensin valita palvelun tai palvelut, jonka jälkeen työntekijät joutuisivat kilpailemaan asiakkaista.

*”Työntekijä ehkä ansaitsee asiakkaan jossain vaiheessa hoitoonsa, jos hän suostuu sinne tulemaan.”*

Byrokraattisuus ja sen tuomat vaatimukset kilpailutuksista koettiin haasteena. Varsinkin palvelujen sisältöjen tunteminen työntekijätasolla koettiin haasteelliseksi jatkuvan kilpailutuksen myötä. Yksi suurimmista vaikuttavimmista asioista asiakasosallisuuden lisäämisessä koettiin liittyvän niin työntekijöiden kuin johdon asenteisiin. Viestinnässä koettiin olevan parantamisen varaa. Ylipäätään keskustelun lisäämistä kaikkien toimijoiden välillä toivottiin lisää. Asiakasosallisuuden lisääminen kuvattiin työntekijän vallan vähenemisenä. Toisaalta pelko siitä, että asiakasosallisuus jää ainoastaan keskustelun tasolle eikä siirry tekoihin oli kaikkien vastaajien huolena.

Asiakasosallisuuden käsitteeseen suhtauduttiin myös varauksella. Pelkona nähtiin, että asiakasosallisuus voi kääntyä asiakasta vastaan. Osallisuuden lisääminen nähtiin pahimmillaan johtavan siihen, että asiakas jätetään selviytymään itse. Väärin käsitettynä sen nähtiin voivan johtaa siihen, että sillä perustellaan asiakkaan omaa vastuuta toiminnastaan ja pakkoa selvittää omillaan vaikka siihen ei pystyisi tai olisi voimavaroja.

Tarpeellisena nähtiin mahdollisuutta osallisuuden lisäämiseen. Samalla muistutettiin siitä, että palveluihin liittyvissä muutoksissa pitäisi olla varovainen. Arviointia tulisi tehdä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin palautteeseen ja kenen ääni palautteessa kuuluu. Pelko näennäisyydestä haluttiin myös nostaa esiin. Esimerkiksi asiakassuunnitelman tekemisessä ei välttämättä ole asiakasosallisuutta, jos työntekijä määrittelee palvelut ja asiakas vain allekirjoittaa suunnitelman.

### 8.2.3 Johtaminen

Johtajien rooli ja johtaminen ovat tärkeimmässä osassa asiakaslähtöisessä ja osallistavassa toiminnassa. Tästä syystä on tärkeä selvittää ja paikantaa johtajien omia näkemyksiään suhteessa edellä mainittuihin käsitteisiin. Johtamisella ja kehittämällä pitää olla visio, jota kohti toimintaa johdetaan. Tästä syystä haastatteluissa on annettu tilaa palveluiden innovointiin ja visioihin ilman olemassa olevia organisaatorajoituksia.

#### 8.2.3.1 Toiminnan mahdollistaja

Vastaajat kuvasivat oman roolinsa mahdollistajana ja hallinnon edustajana suhteessa asiakaslähtöisyyden ja – osallisuuden lisäämiseen. Poliittisen strategian sanoittaminen käytännön työn välineeksi ja perustaksi määritettiin yhdeksi johtamisen välineeksi. Lisäksi koettiin, että johtamisen keinoin työntekijöille tuli mahdollistaa sellaisten työmenetelmien käyttö, joiden avulla asiakkaat saisivat enemmän mahdollisuuksia osallistua oman tilanteensa hallintaan. Vaikka nykyisenkin sosiaalihuoltolain nähtiin mahdollistavan asiakaslähtöisen ja -osallistuvan toiminnan, niin varsinkin uuden lakiluonnoksen henki nähtiin positiivisena tästä näkökulmasta.

Haasteellisena nähtiin sellaisten työkäytäntöjen mahdollistaminen, joiden kautta asiakaslähtöisyyttä voitaisiin edistää. Julkisen sektorin resurssit kuvattiin jo nyt niin tiukoiksi, että uudenlaisen toiminnan kehittämiselle ja käyttöönottamiselle ei nähty välittömästi olevan resursseja. Toisaalta nähtiin, että resurssien lisäämisen sijasta organisoimalla uudelleen työtä, ja päällekkäisen työn karsimisella voitaisiin saavuttaa asiakkaita lähellä olevaa työskentelyä. Työntekijäresurssien kohdentaminen ja työn priorisointi aiheutti kysymyksiä. Miten työt tulisi organisoida siten, että asiakkaan asema ei huonontuisi vaan paranisi entisestään, varsinkin jos resursseja ei saada lisää velvoitteiden lisääntyessä.

*”Julkinen sektori ei toimi enää sillä lailla, että haetaan lisää resursseja. Vaan kyllä meidän pitää miettiä millä me tavalla me organisoidaan tämä homma sisältäpäin jotenkin uudella ja tehokkaammalla tavalla.”*

Yksi haastatteluissa esiinnousseista pohdinnanaiheista olivat ne muutokset, joita esimerkiksi sosiaalityössä on ollut viime vuosikymmeninä. Aikaisemmin asiakkaan asioista on vastannut yksi työntekijä. Tällöin on puhuttu yhdennetystä sosiaalityöstä. Koke-

mus oli, että silloin kohtaamiseen ja asiakastapaamisiin käytettiin enemmän aikaa. Työn eriytymisen nähtiin vieneen aikaa pois asiakastapaamisista.

*”Byrokratisoitunut tämä tekeminen; asiakastietojärjestelmä, tiedonkeruu... kaikki on monimutkaisempaa ja vie aikaa enemmän kuin ennen.”*

Organisaation muuttumista asiakaslähtöisemmäksi ei nähty mahdottomana. Sen sijaan eroja syntyi sen välillä, kuinka asiakaslähtöinen organisaatio voisi olla. Kannatusta herätti asiakaslähtöisyyden lisääminen tasapainossa organisaatiolähtöisen tavan kanssa, kuitenkin niin, että asiakkaan valtaa lisättäisiin huomattavasti enemmän. Haasteiksi koettiin iso organisaatio ja sen muuttumisen haasteet. Muutos tulisi olla organisaatiossa kokonaisvaltainen, jotta voitaisiin puhua asiakaslähtöisestä organisaatiosta. Toisaalta byrokratia ja juridisoituminen nähtiin myös positiivisena asiana asiakkaan oikeusturvan kannalta.

Palveluiden kokonaisuuden uudelleenarviointi ja järjestäminen nähtiin vastauksena asiakaslähtöisyyden lisääntymiseen. Nykypäivän pilkottu organisaatorakenne koettiin ongelmana, koska rajapinnoista pitäisi päästä enemmän yhdyspintoihin. Työskentelytapojen muuttaminen yhteistyön ja kokonaisvaltaisemman työskentelyn suuntaan koettiin olevan johdon vastuulla. Strategiasta johdetut päämäärät nähtiin tavoitteina, jotka jokaisen työntekijän tulee tuntea, ja joihin pitää sitoutua. Myös näiden jalkauttamisen kuvattiin olevan johdon vastuulla ja panostamisen kohteena.

#### 8.2.3.2 Työn tavoitteiden sanottaminen ja sitouttaminen niihin

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että viestintää ja keskustelua tarvittaisiin enemmän työntekijöiden ja johdon välillä. Dialogin käyminen asiakaslähtöisyydestä ja osallisuudesta suhteessa jokaisen työntekijän työhön, koettiin tällä hetkellä liian vähäisenä. Osa vastaajista koki, että viestintää strategiasta ja arvoista tarvittaisiin enemmän. Viestinnässä pitäisi kiinnittää huomiota myös siihen, että se on kaksisuuntaista eikä tapahdu pelkästään ylhäältä alaspäin. Keskusteluun tulisi käyttää aikaa, ja sen tulisi jatkua koko ajan, eikä päättyä sitten kun strategiset tavoitteet ja arvot on käyty kerran läpi. Työntekijöiden rohkaiseminen vuoropuheluun nähtiin tärkeänä.

*”Miten yksittäisen etuuskäsittelijän tekemä päätös heijastuu Espoon arvoihin? Sellaista keskustelua pitäisi käydä. Sitä kautta työntekijäkin hahmottaisi sen, mikä rooli hänellä on.”*

Haastateltavat pohtivat myös niitä keinoja, joilla strategia ja arvot saataisiin konkreettiseksi ja helposti omaksuttaviksi työntekijöille. Strategian kautta ohjataan työtä ja pyritään tavoitteisiin. Tästä syystä jokaisen työntekijän tulisi tuntea strategiset tavoitteet ainakin omalla toimialalla. Yksi haastateltavista pohti, pitäisikö strategia -sana unohtaa kokonaan silloin, kun työn tavoitteista aletaan puhua. Tätä kautta itse työn tavoitteista ja niiden määrittelystä voitaisiin saada monipuolisempaa keskustelua. Tavoitteeksi määritettiin, että jokainen työntekijä tietää, miksi on töissä juuri omassa työpaikassa, mitä tarkoitusta toteuttamassa ja miten työ heijastuu arvoihin ja strategiaan. Yhdeksi mahdollisuudeksi tarjottiin kerronnallisuutta ja tarinallisuutta. Millainen on asiakkaan tarina ja millaiseksi se muodostuu palveluiden asiakkaana?

Yksi näkökulma strategian kytkemistä arkityöhön nousi esiin mittareista. Strategiasta muodostetaan tavoitteita, joihin pyritään tiettyjen toimintojen kautta. Jotta toteutumista voidaan arvioida, tulee työskentelylle asettaa mittareita. Arkityön näkökulmasta mittarit eivät kuitenkaan ole välttämättä mielekkäitä tai kuvaavia. Siihen, millaisia mittareita tulisi muodostaa, ei tullut haastatteluissa ehdotuksia.

Strategian jalkauttamisen pohtiminen koettiin ajankohtaiseksi siksi, että haastattelujen suorittamisen aikaan oli käynnissä uuden strategian muotoileminen. Jalkauttamista koettiin helpottavan strategian sanoittaminen arkikielelle. Työntekijöiden mukanaolo koettiin välttämättömäksi, mutta osalliseksi saaminen koettiin haasteelliseksi. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin ennalta valittujen, tiettyjen asioiden nostamista keskusteluun työntekijöiden kanssa, koska kaikkia asioita ei ehditä käydä läpi. Toinen näkökulma oli konkreettisten esimerkkien tuominen keskusteluun. Mitä tarkoitetaan kun puhutaan jostakin tietystä tavoitteesta. Esimerkkinä palvelulupaus saatavuudesta:

*”Kun asiakas jättää meille soittopyynnön, niin me luvataan soittaa samana tai seuraavana päivänä aina. Me ei ikinä enää oteta vastaan sellaista palautetta, että ne eivät koskaan vastaa soittopyyntöihin.”*

Joka tapauksessa strategian jalkauttaminen ja sen saaminen jokaisen työntekijän omaksumaksi työn perustaksi nähtiin haasteellisena. Vastuu strategian sanoittamises-

sa ja jalkauttamisessa nähtiin olevan vahvasti johdolla. Arkityössä sanoittamisen haasteellisuus nähtiin olevan erityisesti lähiesimiehillä. Toisaalta esiin nousi myös jokaisen työntekijän vastuu olla strategiasta tietoinen ja sitoutua siitä johdettuihin palvelulupauksiin.

### 8.2.3.3 Johtamisen haasteet

Johtaminen nähtiin työnä, joka muuttuu jatkuvasti haasteellisemmaksi. Esimerkiksi kilpailutus nähtiin prosessina, jossa joudutaan jatkuvasti arvioimaan palvelujen ja työn kehittämisen suuntia. Osaltaan haasteita asetti myös poliittinen päätöksenteko ja sen antamat reunaehdot. Eräs haastateltava kuvasi johtamista taisteluksi byrokratiaa vastaan. Esiin nousi johdon vastuu prosessien kehittämisen näkökulmasta. Johdolla koettiin olevan vastuu vallitsevista toimintatavoista, ja sitä kautta niiden asiakaslähtöisyydestä ja -osallisuudesta.

Yksi johtamisen haaste on palveluiden järjestäminen tehokkaasti. Tehokkuuden määritelmän koettiin kuitenkin lähtevän lähes aina organisaation eikä asiakkaan näkökulmasta. Johto vastaa hallinnollisista päätöksistä. Yhteys asiakaspintaan on usein yksittäisten asiakstapausten tai -tilanteiden kautta. Haastateltavat pohtivat sitä, että toisinaan on vaikea muistaa, että varsinainen työ tapahtuu muualla. Työntekijöillä tulisi tästä syystä olla mahdollisuus enemmän arvioida sitä, millainen työskentely vastaa asiakkaiden tarvetta.

*”Olemme osallistamassa asiakkaita, mutta työntekijöitä pitäisi osallistaa myös.”*

Tahtotila oli siihen, että asiakkaiden ohella myös työntekijät saisivat vaikuttaa enemmän palveluihin, niiden järjestämiseen ja sisältöön. Muutoksia asiakasystävällisempään suuntaan on jo tehty, mutta joissakin tilanteissa päätökset olivat olleet vääriä. Työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista kehittämisessä toivottiin voitavan mahdollistaa enemmän ja samalla lisätä mahdollisuuksia kokeilla uusia työtapoja.

Johtaminen kuvattiin valinnoiksi, tehostamisen ja säästämisen tasapainoiluksi, jossa välttämättä mikään ratkaisu ei ole paras. Viime vuosina koettiin kuitenkin menneen monessa suhteessa parempaan suuntaan ja tehdyistä virheistä oli pyritty ottamaan opiksi. Johtamisen kuvattiin olevan määrätietoista toimintaa kohti tavoitteita ja visiota.

Vastauksissa kävi ilmi myös, että johto joutuu usein vain toteuttamaan poliittisia päätöksiä annetuilla resursseilla, ilman mahdollisuutta vaikuttaa haluamiinsa asioihin.

#### 8.2.3.4 Uudelleenmäärittely

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan sitä, miten he järjestäisivät palvelut, jos taivas olisi rajana. Yhteneväistä vastauksissa oli palveluiden järjestäminen kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisuus kuvattiin siten, että asiakas saisi itse valita palveluiden kokonaisuudesta, ikään kuin tarjottimelta mitä palveluita hän tilanteessaan tarvitsisi. Tämän jälkeen asiakas ja työntekijä tekisivät yhdessä suunnitelman palveluista ja työntekijä huolehtisi siitä, että palvelut toteutuisivat. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tällaiseen tilanteeseen päästäisiin vain nykyiset rakenteet purkamalla, koska muutosten juurruttaminen nykyisiin rakenteisiin nähtiin aikaa vievänä ja hitaana. Osa vastaajista oli taas sitä mieltä, että kokonaisvaltaisten palveluiden tarjoaminen olisi mahdollista myös nykyisissä rakenteissa.

Nykyisten rakenteiden ylläpitämistä ideaalitalanteessa perusteltiin sillä, että isojen muutosten jälkeen työn muotoutumiseen menee aikaa. Tämä taas vie tilaa työn kehittymiseltä. Oikeanlaisen vision ja tahtotilan löytyminen työn muuttumiseen nähtiin oleellisempänä kuin rakenteiden muutosten. Mahdollisuuksia nähtiin löytyvän myös erilaisista johtamisen keinojen käyttämisestä. Erilaisten työskentelytapojen kokeilujen kautta voitaisiin löytää kehittämiskohteita, joihin olisi mahdollista paneutua.

*”Ne suurimmat ongelmat ovat juuri rajapinnoissa, ne pitäisi nähdä yhdyspintoina.”*

Perusteluja nykyisen organisaatorakennelman purkamiseen haettiin sen rakenteen heikkoudesta sekä monimutkaisuudesta. Sosiaalityön vaikuttavuuteen nähtiin nykytilassa vaikuttavan negatiivisesti sektorit, jotka yksittäin esiintyvät heikkoina. Sektoreittain tapahtuva toiminta tiedettiin näyttävätyvän myös asiakkaalle pirstaleisena. Työntekijöillä koettiin vaikeus pysyä perässä siinä, mitä eri sektoreilla tapahtuu. Sen taas nähtiin johtavan päällekkäisen työn tekemiseen.

*”Toisin onnellisemman elämän mahdollisuuksia rakenteisiin”*

Lisäksi ehdotuksia tuli työmenetelmien kehittamisestä, kuten sähköisten palvelujen mahdollisuuksista. Mahdollisuus kokeilla erilaisia työtapoja eri paikoissa nähtiin myös hyvänä tavoitteena. Keskittyminen saman katon alle ja verkostoituminen nähtiin asiakslähtöisenä ja työn tehokkuutta lisäävänä. Jo nyt hyviksi havaitut työskentelymallit, kuten matalan kynnyksen palvelut ja ryhmät nähtiin sellaisina, joihin resursseja kannattaisi panostaa myös ideaalitulanteessa.

Innovoinnissa toivottiin lisää resursseja ja menetelmiä vaikuttavuuteen arviointiin. Muutosten tekemistä ei nähty mielekkäänä, jos niiden vaikutuksia ei arvioida. Lisäksi kaikille kunnille kaivattiin yhtenäistä ja pakollista raportointijärjestelmää, jonka kautta kuntien välisiä tietoja voitaisiin vertailla. Arviointi tulisi toteuttaa laajalti, jotta vaikutusten arviointi ei jää vain yhteen kuntaan. Tätä kautta voitaisiin saada tutkittua tietoa siitä, mitkä ovat hidastavia ja estäviä tekijöitä nykyisessä järjestelmässä. Pyrkimällä vaikuttamaan niihin tekijöihin, päästäisiin parempiin tuloksiin asiakastyöskentelyssä.

#### 8.2.4 Asiakkaiden palvelutoiveet

Kirjallisen aineiston pohjalta muodostettiin asiakkaiden toiveet palveluista, joita haastateltavia pyydettiin kommentoimaan. Toiveet on jaoteltu neljään teemaan, jotka käydään läpi seuraavissa alaluvuissa. Ensimmäinen teema on palveluiden fyysinen sijainti. Asiakkaiden toiveena oli palveluiden asettuminen siten, että ne olisi mahdollista saada yhdestä paikasta ja olisivat helposti saavutettavissa. Toisena teemana oli palveluiden yhdenmukaisuus ja yksilöllisten tekijöiden huomioiminen niissä. Kolmantena teemana oli toive suunnitelmallisesta ja kokonaisvaltaisesta työskentelystä yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi toivottiin, että aika työntekijälle järjestyisi ilman kohtuutonta odotusaikaa. Neljäntenä teemana olivat kirjallisen aineiston perusteella esitetyt toiveet kolmesta työskentelymuodosta palveluohjauksesta, verkostotyöstä ja ryhmätoiminnasta, jotka asiakkaat kokivat eniten hyödyttäväksi.

*”Ne (asiakkaat) toivovat oikeita asioita... olemme huomanneet, että asiakkaat ovat kovin ammatillisia”*



#### 8.2.4.1 Palveluiden fyysinen sijainti

Haastatteluissa palveluiden keskittämistä perusteltiin tehokkuudella. Kaikki palvelut eivät kuitenkaan voi olla kaikkien läheisyydessä. Esimerkiksi aikuissosiaalityön ja sosiaalitoimistojen keskittämistä perusteltiin palvelurakennemuutoksella, jonka tarkoituksena oli saavuttaa tehokkuutta niin kutsuttuihin massapalveluihin, kuten perustoimeentulotuen käsittelyyn. Tarkoituksena oli, että keskittämisen avulla lain edellyttämä toimeentulotuen palvelutakuu saataisiin taattua ympärivuotisesti. Isoissa yksiköissä lomien ja sairaspöissaolojen vaikutukset eivät olisi yhtä suuria kuin pienissä yksiköissä. Lisäksi suurimman osan asiakkaista on nähty tarvitsevan vain tiettyä palvelua, kuten perustoimeentulotukea, jolloin sen käsittelyn varmistamiseen on perusteltua hakea tehokkuutta.

*”Espoossakin oli alueellisesti nämä palvelut, että en tiedä onko se miten järjestetty, mahdollista näin isossa organisaatiossa.”*

Keskittämisen toivottiin vapauttavan resursseja myös itse sosiaalityöhön. Ajatuksena oli, että työntekijät käyttäisivät asiakkaiden lähellä sijaitsevia toimipisteitä asiakkaiden tapaamiseen. Käytännössä tähän ei kuitenkaan päästy. Syinä nähtiin riittämättömät sähköiset yhteydet, sopivien tilojen puute sekä työtapojen suunnittelun puutteet. Työtapojen tulisi muuttua toisenlaisiksi ja sähköisten yhteyksien toimivuus tulisi olla taattu, jotta työskentely toimiston ulkopuolella täyttäisi sille asetetut päämäärät. Haastateltavien toiveena sosiaalityössä olisivat olleet alueelliset palvelut. Käytännössä kuitenkin käytössä olevat resurssit eivät riittäneet siihen. Työntekijöiden määrä suhteessa asiakkaisiin oli liian pieni, jotta alueelliset palvelut olisi voitu toteuttaa. Tästä syystä keskittäminen oli myös perusteltu vaihtoehto. Jatkuvana haasteena on pohtia miten työ resursoidaan. Uusia työntekijäresursseja ei ole tulossa käyttöön.

Hyvänä esimerkkinä asiakkaiden toivomasta palvelusta esitettiin työvoimanpalvelukeskukset. Näissä keskuksissa asiakkaat saavat kunnan, työvoimahallinnon ja Kelan palvelut yhdestä paikasta katon alta. Lisäksi keskuksissa saattaa työskennellä myös muita ammattialojen edustajia kuten terveystyöntekijät. Suhteessa peruspalveluihin palvelukeskusten toiminnassa kuvattiin olevan erona se, että asiakkaaksi pääsemiseksi ovat tietyt kriteerit ja asiakasmäärä on pienempi. Esiin nousi kysymys siitä, millä perusteella peruspalveluiden tai etenkin sosiaalityön asiakkaita voitaisiin valita.

Eräissä haastattelussa esiin nousi verkkopalveluiden kehittäminen ja sen tuomat mahdollisuudet. Ylipäänsä palvelukokonaisuus voitaisiin ajatella toisin. Palvelu voisi perustua sähköisille toiminnoille, eikä konkreettiseen toimistoon kuten tällä hetkellä. Fyysinen toimipaikka olisikin sähköisen kokonaisuuden yksi osa. Virtuaalimaailma ja siihen siirtyminen nähtiin ylipäänsä suuntana, johon tulevaisuuden kehityskulku on menossa. Sähköisien palveluiden innovointiin olisi tästä syystä hyvä käyttää aikaa ja innovoida sen tuomia mahdollisuuksia.

#### 8.2.4.2 Palveluiden yhdenmukaisuus ja yksilöllisyys palveluissa

Palveluiden keskittämissä ajatus oli, että se olisi mahdollisimman samanlainen palvelu kaikille sitä hakeville. Lisäksi palveluissa tulisi olla tietyt yhteiset periaatteet, joita kaikki työntekijät noudattaisivat. Sen sijaan esimerkiksi sosiaalityössä voitaisiin tuoda erityisyyttä ja ottaa huomioon erilaisia elämäntilanteita. Samalla kuitenkin pohdintaa herätti se, että ohjeistuksia ei voida koskaan luoda täysin yhdenmukaisiksi ja toisaalta niiden tulkintaan vaikuttaa työntekijöiden osaaminen, persoona ja etiikka.

*”Yksi tavoite oli se, että tasavertaisuus, että meillä lakia ja asetusta, näitä Espoon omia ohjeita noudettaisiin mahdollisimman samankaltaisesti.”*

Keskustelua aiheutti myös asiakasryhmien välinen priorisointi sekä toimistojen väliset erot. Kaikille ei ole mahdollista tarjota samanaikaisesti yhtä paneutuvaa työskentelyä, joten asiakasryhmien välillä pitää tehdä valintoja. Tällä tavoin asiakkaat asettuvat erilaiseen asemaan. Lisäksi asuinalueella on merkitystä siksi, että toimistojen tarjoamat palvelut, esimerkiksi ryhmätoiminnot, eroavat toisistaan. Priorisoinnin eettisyys ja moraaliset ongelmat nousivat myös haastatteluissa esiin.

Esiin nousivat erityisryhmien palvelut. Esimerkiksi maahanmuuttajien osuus palveluissa koettiin jo niin suureksi, että heistä ei voitu enää puhua erityisryhmänä jolle pitäisi olla kohdennetut palvelut. Erityispalveluiden sijasta esitettiin mahdollisuus työntekijöille erikoistua kiinnostuksen mukaan erilaisten asiakasryhmien problematiikkaan. Viranomaiskieli koettiin vaikeaksi ymmärtää myös ilman erityisiä kielellisiä haasteita, joten erilaisiin tiedontuottamis- ja välittämistapojen kehittämistä pidettiin mahdollisina.

Haastatteluissa kyseenalaistettiin yhdenmukaiset palvelut sosiaalityössä. Sosiaalityön lähtökohtana ja vahvuutena nähtiin nimenomaan mahdollisuus huomioida erityistarpeet ja tilanteet. Yhdenmukaisten sosiaalityön palveluiden pelättiin kääntyvän asiakasta vastaan. Enemmän kuin yhdenmukaisia palveluita, toivottiin palveluohjausta löytämään sopivimmat palvelut asiakkaan tilanteeseen.

#### 8.2.4.3 Palveluiden suunnitelmallisuus ja kokonaisvaltaisuus

Tällä hetkellä tarjolla olevissa palveluissa nähtiin ongelmana suuret asiakasmäärät suhteessa työntekijöihin. Suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen työn sijasta nykyisen työskentelyn koettiin enemmän vastaavan akuuttien tilanteiden ratkaisemiseen. Seurannan ja arvioinnin tekemiseen ei nähty olevan riittäviä resursseja.

*”Meidän pitää priorisoida. Tämä on tosi iso arvokeskustelu siitä, että mitä meidän palveluissa priorisoidaan ja nostetaan ylös. Ja siitähän on ihan liian vähän käyty keskustelua miksi jotkut saa vähän parempaa palvelua.”*

Suunnitelmallisen työn edellytyksenä nähtiin lisäresurssien saamisen lisäksi tarve työnkuvien ja työtehtävien uudelleenmäärittelyyn, jossa eri ammattiryhmille olisi selkeästi määritelty tietyt asiakasryhmät. Kokemus oli, että edelleen tehdään liikaa päällekkäistä työtä. Tiettyjen työtehtävien osalta nähtiin tarve rutinoitumiseen, jotta ne eivät veisi resursseja jo nyt ylikuormitetulta sosiaalityöltä. Sähköisten palveluiden käyttöönotto yhtenä ratkaisunosana nousi myös suunnitelmallisessa ja oikea-aikaisessa työskentelyssä esiin.

Yhtenä näkökulmana esitettiin sosiaalityön asiakkuus. Tällöin asiakas otettaisiin selkeästi sosiaalityön asiakkuuteen riippumatta mahdollisesta toimeentulotukiasiakkuudesta. Asiakkuuden aikana asiakkaan kanssa työskenneltäisiin aktiivisemmin. Tämän nähtiin sitouttavan niin työntekijää kuin asiakasta.

#### 8.2.4.4 Palveluohjaus, verkostotyö ja ryhmätoiminta

Asiakkaiden toiveen mukaisesti palveluohjaus koettiin myös haastateltavien kesken lisäämisen arvoiseksi. Pohdintaa herätti nykyisten palveluiden osalta se, kenen tehtävä palveluohjaus olisi ja mitä se sisältäisi. Aikuissosiaalityön sosiaaliohjaajat nähtiin yhte-

nä vaihtoehtona, mutta nykyisten työtehtävien lisänä palveluohjaus nähtiin mahdottomana toteuttaa. Yhtenä vaihtoehtona palveluohjaajiksi esitettiin sosiaalityöntekijöitä. He voisivat vastata näin uuden sosiaalihuoltolain luonnoksen mukaisesti tarpeeseen vastuosiaalityöntekijästä. Tärkeämmäksi kriteeriksi nousi palveluohjaajan rooli kokonaisuuden hallitsijana, ei se, mikä taho sitä hoitaisi. Esiin nousi mahdollisuus myös ulkopuolisen palveluohjaajan palkkaaminen.

Palveluohjaus haluttiin erottaa nykyisestä palveluneuvonnasta, joka on ohjausta eri palveluiden piiriin siten, että työntekijä ei lähde palveluihin mukaan. Palveluohjaus kuvattiin nimenomaan asiakkaan mukana kulkemisena. Sen tehtävänä kuvattiin asiakkaan asiakkuuksien selvittäminen eri palveluissa sekä sektorirajojen ylittävä toiminta.

*”Kuljetaan rinnalla ja ihan kädestä kiinni pitäen viedään paikkoihin. Kyllähän se vaatisi jalkautumista ja sen mahdollistamista entistä paremmin.”*

Verkostotyön lisäämisen nähtiin tuovan tehokkuutta palveluun. Sen uskottiin olevan asiakaslähtöistä ja vievän asiakkaan asioita eteenpäin. Verkostotapaamisille toivotti neutraaleja fyysisiä tiloja, joissa asiakas voi tuntea itsensä osalliseksi ja täysivaltaiseksi viranomaisten ja muiden tahojen rinnalla.

Verkostoyhteistyön, ja erityisesti verkostotapaamisten, nähtiin lisäävän ajattelutapaa jossa asiakkaan asia koetaan yhteisenä asiana. Verkostolle toivottiin riittävää päätäntävaltaa asiakkaan asioissa, jotta siitä saataisiin maksimaalinen hyöty. Erityisesti uskottiin, että yhteistyö vahvistaa myös asiakkaiden luottamusta työntekijöihin. Verkostotyössäkin nähtiin mahdollisuudet hyödyntää ja käyttää jo nykyisiä sähköisiä työkaluja, kuten verkkoneuvontaa tai -konsultaatiota.

*”On tosi hyvä, että asiakkaat on toivonut enempi sitä verkostotyötä. Tietysti tämä näytetään niille niin pilkottuna. Yhdelle puhuu toista ja toiselle toista.”*

Ryhmätoimintaa tai ryhmässä tapahtuvaa toimintaa kuvattiin haastatteluissa kuntouttavaksi toiminnaksi, sosiaalisesti kuntoutukseksi ja matalan kynnyksen toiminnaksi. Sen systemaattiseen kehittämiseen haluttiin lisätä resursseja. Kysymyksiä heräsi esimerkiksi siitä keitä asiakkaita toimintaan ohjataan, miten heidät saadaan sitoutumaan ja miten esimerkiksi keskeyttämiseen suhtaudutaan? Ylipäänsä sosiaalityön asiakaskun-

nan monenlaiset psyykkisen ja fyysisen terveyden ongelmat sekä päihdeongelmat koettiin ryhmätoimintaan osallistumisen ja kiinnittymisen haasteina.

*”Mahdollistettaisiin mielekäs tekeminen, ja että jokaisen ihmisen panos olisi tai olemassa olisi jotenkin arvokasta.”*

*”Vaikea kysymys miten se olisi järjestettävissä, ja onko se semmoinen asia, joka on järkevää järjestää osana peruspalveluita.”*

Haastatteluissa kävi ilmi myös ryhmätoiminnan järjestämisen haasteet. Onko nykyisistä resursseista mahdollista irrottaa resursseja toimintaan vai olisiko tässä palvelussa mahdollisuus käyttää ostopalveluita. Tärkeänä yhteistyökumppanina nähtiin seurakunnan ja alueen järjestökentän osaaminen. Niitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi ryhmänohjauksessa sosiaalitoimen työntekijän ohjausparina. Matalan kynnyksen paikkoja toivottiin lisää, mutta niihin toivottiin alueen asukkaista laajempaa ja heterogeenisempää kävijäkuntaa.

### 8.3 Yhteenveto tuloksista

Taulukko 1. Yhteenveto kirjallisesta aineistosta

Kirjallinen aineisto	Kokemukset nykyisistä palveluista	Toiveet tulevaisuuden palveluista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmätoiminnot hyviä</li> <li>• Palveluiden saatavuutta on lisätty</li> <li>• Alueellisia erot palveluissa</li> <li>• Tietämättömyys työkuvista ja palveluiden sisällöstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilöllisten tilanteiden huomiointiin ottaminen</li> <li>• Samanlaiset palvelut</li> <li>• Ryhmätoimintoja lisää</li> <li>• Henkilökohtaisia tapaamisia työntekijöiden kanssa</li> </ul>

Taulukko 2. Yhteenvedo haastattelujen tuloksista.

Haastattelut	Teemat	Tulokset	
	<b>Asiakaslähtöisyys</b>	Asiakaslähtöisyys palveluna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden saatavuus</li> <li>• Rakenteiden ja työprosessien uudistaminen</li> <li>• Kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa</li> <li>• Yhteistyö eri tahojen kanssa</li> </ul>
		Odotuksiin vastaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odotus tasapuolisuudesta, toivomus yksilöllisyydestä</li> <li>• Byrokratian vaikutus</li> <li>• Työtapojen kehittäminen</li> </ul>
		Palaute palveluista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautekanavien lisääminen</li> <li>• Palautteen systemaattinen kerääminen ja analysointi</li> <li>• Vuorovaikutteinen palaute</li> </ul>
		Asiakaslähtöisyyden edistämisen rajoitukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokset hitaita</li> <li>• Palveluiden tarve suurempaa kuin tarjonta</li> <li>• Työtavat, asenteet ja organisaation koko</li> </ul>
	<b>Asiakasosallisuus</b>	Osallisuuden mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien lisääminen</li> <li>• Yhteinen asia, vastuu johdolla</li> <li>• Mukaan ottaminen suunnitteluun</li> <li>• Hyviä kokemuksia olemassa</li> </ul>
		Osallisuuden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusia osallistumisen tapoja</li> <li>• Asiakkaiden haastaminen osallistumaan</li> <li>• Strategista ja arvojen mukaista toimintaa</li> </ul>
		Vuorovaikutuksellinen palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmät palautekanavina</li> <li>• Vuorovaikutuksessa annettava palaute</li> <li>• Vaikuttavuus</li> <li>• Kuulluksi tuleminen puolin ja toisin</li> </ul>
		Kehittämiskohteita ja haasteita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi</li> <li>• Byrokratian vaikutus</li> <li>• Käsitteiden ymmärtäminen</li> <li>• Perustellut ja harkitut muutokset</li> </ul>
	<b>Johtaminen</b>	Toiminnan mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työmenetelmien kehittämisen mahdollistaminen</li> <li>• Uuden lain hengen mukaiset muutokset</li> <li>• Prosessien arviointi ja työn uudelleen määrittely</li> <li>• Organisaation kehittyminen</li> </ul>
		Työn tavoitteiden sanoittaminen ja sitouttaminen niihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogi</li> <li>• Strategia ja arvot työn määrittäjinä</li> <li>• Strategian jalkauttaminen</li> <li>• Sitouttaminen organisaation tavoitteisiin</li> </ul>
		Johtamisen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuuden tarpeiden ennustaminen</li> <li>• Tehokkuuden vaatimuksen ristiriita organisaation ja asiakkaiden välillä</li> <li>• Työntekijöiden asiantuntemuksen tehokkaampi hyödyntäminen</li> <li>• Tasapainoilu erilaisten vaatimusten välillä</li> </ul>

<b>Asiakkaiden palvelutoiveet</b>	Palveluiden uudelleenmäärittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden kokonaisvaltaisuus</li> <li>• Ajattelutavan muutos rakenteiden muuttamista tärkeämpää</li> <li>• Rajapintojen hajottaminen mahdollistaisi yhteistyötä</li> <li>• Vaikuttavuuden arviointi ja vertailtavan tiedon tuottaminen sekä hyödyntäminen</li> </ul>
	Palveluiden fyysinen sijainti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokkuus</li> <li>• Resurssien oikeanlainen kohdentaminen</li> <li>• Verkkopalvelut tasavertaiseksi vaihtoehdoksi</li> </ul>
	Palveluiden yhdenmukaisuus ja yksilöllisyys palveluissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisten erojen pienentäminen palveluissa</li> <li>• Asiakasryhmillä on eroja</li> <li>• Yhdenmukaisten palveluiden sijaan erityisyys palveluissa</li> </ul>
	Palveluiden suunnitelmallisuus ja kokonaisvaltaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden vähyys suhteessa asiakasmäärään</li> <li>• Työnsisältöjen uudelleenmäärittely ja arviointi</li> <li>• Määräaikainen asiakkuus</li> </ul>
	Palveluohjaus, verkostotyö ja ryhmätoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erilliset palveluohjaajat vai osa peruspalveluita</li> <li>• Verkostotyö yhteisen asiakkaan etuna</li> <li>• Ryhmätoiminta matalan kynnyksen osallistumisen mahdollistajana</li> </ul>

## 9 Pohdinta

Tässä työssä oli tarkoituksena selvittää sitä, mitkä ovat asiakkaan kokemukset nykyisistä ja tulevaisuuden palveluista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää se, miten johdossa ymmärretään asiakkaista lähtevä palveluajattelu, sekä miten tällaista ajattelutapaa voidaan edistää palveluissa. Aineiston kautta pyrittiin löytämään vastaukset näihin asioihin.

Lopullinen päätös siitä, miten sosiaali- ja terveystalvet tullaan tulevaisuudessa järjestämään, on edelleen tekemättä. Kokonaisuus on valtava eikä mikään ratkaisu ole yksiselitteisesti paras. Se vastaako palveluista kunta vai alue, ei poista tarvetta palvelutarjonnan kehittämiseen. Tavoitteena on järjestää tehokkaasti vaikuttavia ja asiakkaiden tarpeet kohtaavia palveluita, jotka olisivat myös eettisiä. Perusteltu lähtökohta on se, että asiakkaiden tarpeet kohtaavat palvelut ovat vaikuttavia. Onko siis ylipäänsä järkevää järjestää sellaisia palveluita, jotka eivät ole asiakaslähtöisiä ja tarpeisiin vastaavia palveluita? Mielestäni ei ole. Juuri siksi on syytä kiinnittää huomio asiakasymmärrykseen ja käyttäjätietoisuuteen, eli siihen todellisuuteen, jossa asiakkaat elävät.

Asiakaslähtöisyys- ja osallisuuden edistäminen on kaupungin arvoissa ja strategiassa. Sen tulisi olla jokaisen organisaation jäsenen asia. Keskustelua oman työn suhteesta asiakaslähtöisyyteen olisi syytä käydä enemmän. Jokainen päätös, puhelinkeskustelu, asiakastapaaminen ja ryhmätilanne tulisi olla asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöistä on palvelu, jossa asiakas saa tilanteeseensa apua. Asiakas tuntee oman tilanteensa parhaiten, mutta työntekijän tehtävänä on antaa oma asiantuntijuutensa tilanteeseen. Tapaamiselle ei olisi tarvetta, jos asiakas ei tarvitse asiantuntijan osaamista. Asiakaslähtöistä palvelua voi olla myös rajojen asettaminen ja vaihtoehtojen kertominen.

Asiakasosallisuus määrittyi niin teorian kuin tulosten kautta asiakkaan mahdollisuudeksi ja oikeudeksi osallistua sekä käyttää todellista vaikutusvaltaa omassa asiassaan. Millä tavoin nykyiset tai tulevaisuuden palvelut vastaavat tähän tarpeeseen? Kuinka ennakkoluulottomasti voidaan kokeilla erilaisia vaihtoehtoja? Jos lisääntyvään asiakasosallisuuteen edetään pienin askelein, kuinka pienet askeleet ovat riittäviä ja missä ajassa? Minkälainen on visio palveluista, joissa asiakas on osallisena tasavertaisesti? Näennäinen vaikutus- ja päätäntävalta eivät kanna pitkälle, eikä innosta asiakkaita tai muita tahoja mukaan suunnitteluun tai suunnitelmien arviointiin. Olisiko mahdollista,



että palvelujen suunnittelussa olisi oltava pakollinen edustus niin johto-, työntekijä- kuin asiakastasoltakin niin, että jokaiselle jäsenellä olisi yhtä suuri päätäntävalta asioihin.

Todellisten vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi osallisuuteen voidaan liittää myös avoimuus. Ajatus julkistettavista kysymyksistä ja vastauksista vaikuttaisi olevan edistymisaskel. Samalla niissä voisi olla mahdollisuus lukijoiden kommenteille ja kysymyksille. Parhaimmillaan tällaisista keskusteluista voisi syntyä palvelunkäyttäjien, palveluntarjoajien ja palveluista ulkopuolisten kuntalaisten keskustelu, jonka kautta kehittämis- ja arviointityöhön saataisiin uusia ideoita. Samalla saattaisi syntyä uusia palveluinnovaatioita. Asiakkaiden näkemyksiä ja palautetta arvostava toimintatapa on tulosten perusteella kehittynyt vuosien varrella, joten suunta näyttää oikealta.

Palveluiden uudelleenmuotoilu, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden tai -osallisuuden näkökulmasta, pakottaa palveluiden suunnittelijat, työntekijät ja asiakkaat tuntemattomalle maaperälle. Jokaisen pitää luopua jostain vanhasta ja tutusta. Lisäksi pitää muodostaa uudenlainen käsitys ja lähteä rohkeasti kokeilemaan. Jokainen toimija on silloin epä-mukavuusalueellaan. Palveluohjauksen kolmesta peruselementistä kontaktipisteistä, palvelupolun muotoilemisesta ja palvelutuokioista eniten kehittymistä lienee tapahtunut kontaktipisteiden kehittämisessä. Tulosten perusteella esimerkiksi työn prosessit, ihmiset ja tilakeskustelut ovat kehitystyön kohteena.

Palvelumuotoilussa puhutaan mallintamisesta ja huomion kiinnittämisestä siihen miten asiakas toimii. Toiminnan ymmärtäminen on palautetta tärkeämpää. Kun se on selvitetty ja kokeiltu erilaisia mahdollisuuksia, samaa tapaa voidaan käyttää myös polun arviointiin. Palvelutuokioiden merkitys taas voi olla asiakkaalle suurempi kuin minkään muun prosessin osa. Kohdataanko asiakas ystävällisesti ja vastataanko niihin palvelulupauksiin joita palvelusta annetaan? Yksikin epäonnistunut palvelutuokio voi johtaa siihen, että asiakas ei enää hae apua. Toisaalta yksikin onnistunut kohtaaminen voi korjata monta aikaisempaa kokemusta. Lisäksi se, miten asiakkaan asiaan suhtaudutaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Onko asiakkaan asia vain yksi asiakasasia, vai onko hänen asiansa osa hänen tarinaansa, joka on organisaatiolle ja siellä työskenteleville arvokas? Viranomaisten saattaa olla vaikea asettua asiakkaan asemaan. Toisaalta aineistosta kävi ilmi myös, että asiakkaan on mahdoton olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan ja miksi, jos kukaan ei selitä tai kerro mitkä asiat kuuluvat millekin ammattiryhmälle. Palvelupolun avulla voitaisiin mallintaa asiakkaalle myös se, mitä hakemukselle tai läheteelle tapahtuu sen jälkeen kun se kirjataan järjestelmään.

Johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet. Toiminnan tuloksellisen johtamisen taustalla on jaettu ymmärrys tavoitteesta, sekä niistä toimintatavoista joiden avulla tavoitteeseen pyritään. Tämän lisäksi on tärkeää, että olennaiset asiat ja termit ymmärretään samalla tavoin. Poliittinen päätös on se, että asiakaslähtöisyys ja -osallisuus ovat osa niitä tavoitteita joita operatiivisessa toiminnassa tavoitellaan. Ne on kirjoitettu osaksi strategiaa. Tätä kautta ne ovat saaneet organisaation korkeimman johdon tuen. Strategia, sen merkitys ja sanoittaminen sekä sen viestiminen nousi kehittämisen kohteeksi. Mitä konkreettisempi esittämistapa on, sitä helpompi työntekijän on siihen sitoutua.

Johdon yhdeksi tehtäväksi oli otsikoitu mahdollistajana oleminen. Se on hyvä alku, mutta se ei vielä riitä. Johdon tulee nimenomaan vastata asioiden järjestämisestä ja järjestymisestä. Johdon tulee yleisesti ottaen järjestää sellaiset työvälineet, -olosuhteet ja toimintatavat jotka edistävät asiakaslähtöisyyttä kaupungin arvojen ja strategian mukaisesti. Siihen tulee kuitenkin olla riittävät resurssit. Johto toimii tasapainottelijana monesta suunnasta tulevien vaatimusten kanssa, ja omat näkemykset voi joutua hautaamaan ylempien tahojen päätösten alle.

Mahdollistajana tulisi paremminkin toimia se päätöksentekotaso, joka budjetoi määrärahat ja päättää järjestettävistä palveluista. Kun palvelulupaukset annetaan ja arvot, toiminta-ajatus sekä strategia määritellään, pitää arvioida se, pystytäänkö ne konkreettisesti toteuttamaan asiakasnäkökulmasta. Vai ovatko ne vain kauniita sanoja, joiden takaa puuttuvat konkreettiset teot? Kaikkeen ei voi olla vastauksena työnsisältöjen ja prosessien uudelleenarviointi. Jossain vaiheessa on joko luovuttava jostain palvelusta tai saatava resursseja. Jos palvelut todella pyrittäisiin järjestämään asiakaslähtöisesti ja -osallisuutta korostavasti, tulisi työntekijä- ja palveluresurssit olla erilaiset. Sitä puolestaa jo talouden ja työttömyyden tunnusluvut. Herää kysymys mikä on se suunta, joka kestää pitkällä ajanjaksolla? Riittäisikö muutamien vuosien voimakas resurssien lisäpanostus niin ehkäiseviin ja korjaaviin palveluihin taittamaan palvelutarpeen kasvun?

Asiakkaiden näkemysten huomioon ottaminen voidaan nähdä yhtenä tämän työn tavoitteista. Palveluiden kehittämisessä on olennaista asiakkaiden nykytilanteen ja todellisuuden ymmärtäminen, jonka pohjalta heille suunnattujen palveluiden suunnittelu, toteutus ja arviointi pitäisi tehdä. Ne asiakkaat, joille ei riitä pelkkä standardipalvelu, ovat olleet mahdollisesti asiakkaina pitkään. Heille on kertynyt monenlaisia kokemuksia

palveluista ja siitä, mitkä hyödyttävät tai eivät hyödytä. Tulosten perusteella havaittuja kehittämiskohteita ovat tasapuoliset palvelut, mutta kuitenkin yksilölliset erot huomioon. Pikaisesti ajateltuina nämä ovat poissulkevia vaihtoehtoja. Vai ovatko sittenkään? Onko enemmänkin kyse uskomuksista tai peloista koskien sitä, että joku toinen saa enemmän kuin toinen?

Palveluohjauksen ja verkostotyön myötä asiakas voisi kokea olevansa keskiössä ja päätävävaltainen omassa asiassaan eri tavoin kuin nyt. Hänen asiassaan työskentelisi yksi tai useampi työntekijä. Olisiko silloin väliä sillä millainen suunnitelma toisella on? Tämä voisi tuoda palveluihin lisää paljon peräänkuulutettua tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta. Monet julkiset palvelut saattavat näyttäytyä asiakkaille byrokraattisina koneistoina, johon heidän yksilöllisyytensä hukkuu.

Työvoimanpalvelukeskuksen keskitetty palvelu rajattuine asiakasmäärineen on saanut paljon kiitosta. Sosiaalipalveluissa voitaisiin pohtia sitä, että joillekin asiakkaille järjestetään erityissosiaalityön palvelut ja osalle peruspalvelut, samoin kuin terveydenhuollossa on järjestetty perus- ja erityissairaanhoito. Tällä hetkelläkin asiakkaiden tarpeita joudutaan priorisoimaan, miksi sitä ei voitaisi tehdä suunnitelmallisesti? Erityispalveluihin ohjattaisiin ne, jotka selkeästi tarvitsevat moniammatillista ja verkostoituneen asiantuntijaryhmän apua. Palveluiden kokonaisuus voisi olla tarjotin, josta asiakas saisi valita työntekijän tai verkoston kautta sopivia palveluita. Tämä ei tarkoita sitä, että asiakas saa kaiken sen mitä haluaa. Palveluita arvioitaessa tulee pohtia vastaako se tarpeeseen. Tällaisella tavalla olisi mahdollista hyödyntää sellaista osaamista ja palvelua, joka on kenties tällä hetkellä vain jonkin erityisryhmän subjektiivinen oikeus. Tällainen erityispalvelu saattaisi olla kustannustehokas ja poistaa mahdollisen tyhjäkäynnin. Samalla se voisi vähentää jonkin kalliimman palvelun tuotantoa.

Huomionarvioista on asiakkaiden arvostus ryhmätoimintaa kohtaan. Ryhmätoiminta on tuttu sana, mutta se ei riitä kuvaamaan niitä asioita joita asiakkaat arvostivat toiminnassa. Ryhmätoiminnassa arvostettiin tavallisia asioita, jotka pitäisivät olla osana jokaisen arkea. Työssäkäyville tai opiskeleville yhteisö muodostuu luonnollisesti. Pitkäaikastyötön on saattanut olla erossa vastaavasta yhteisöstä vuosia. Pahimmillaan hänelle ei ole muodostunut minkäänlaista korvaavaa yhteisöä tai löytynyt yhteisö ei edistä elämänhallintaa. Jäämällä ulkopuolelle työ- tai opiskeluelämästä, kasvaa riski jäädä ulkopuolelle myös monesta muusta asiasta. Suojaavia tekijöitä toki on, kuten hyvät

sosiaaliset suhteet ja harrastustoiminta, mutta väistämättä työttömällä kiristyy taloudellinen tilanne ja luonnolliset kontaktit jäävät helpommin pois.

Toive saada palvelua, jossa voi edelleen kuulua johonkin ja olla jotakin muuta, kuin kategorisoitu ja ongelmalähtöisesti nimetty asiakasryhmän asiakas on kohtuullinen. Toive saada tulla mukaan toimintaan sellaisena kun on. Ilman erilaisia kriteereitä jotka pitää ensin täyttää, tai joiden perusteella mahdollisuus osallistua voidaan sulkea pois. Lisäksi pitää muistaa antaa uusi mahdollisuus. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta voidaan myös pohtia sitä, onko asiakaslähtöistä nimetä asiakasryhmiä työttömiksi, päih-teidenkäyttäjiksi tai syrjäytyneiksi. Olisiko mahdollista muuttaa nimityksiä esimerkiksi työnhakijoiksi tai kuntoutujiksi?

Työni lähtökohta on ollut halussa ymmärtää palveluiden järjestämiseen liittyvää kokonaisuutta omaa työtäni laajemmassa kontekstissa. Työn tekeminen on auttanut ymmärtämään palveluiden johtamisen ja kehittämisen kokonaisuutta. Ei riitä, että idea on hyvä, jos se ei saa taakseen poliittista päätöstä ja riittäviä taloudellisia ja työntekijäresursseja. Ja vaikka kaikki nämä osa-alueet olisivat kunnossa, kaikki on turhaa jos tarjottu palvelu ei kohtaa asiakkaiden tarvetta. Kun puhutaan asiakaslähtöisyydestä ja osallisuudesta, ei välttämättä tarvitse edes ajatella niitä strategian lähtökohdasta, vaikka sen asema onkin tärkeä. Yksinkertaisimmillaan voi aloittaa siitä, miten haluaisin itseäni kohdeltavan ja millaiselta palvelu näyttäisi jos itse olisin asiakkaana?

Valittuani työni aiheen, pohdin sen eettisyyttä sekä luotettavuutta ensimmäistä kertaa tutkimussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Aiheita käsitellään asiakkaiden ja johdon näkökulmista, joiden välimaastoon palkkatyöni sijoittuu. Opinnäytetyön aiheet olivat itselleni mielenkiintoisia mutta ei tuttuja syvällisemmin. Halusin työni avulla tutkia minulle arkityössä tuttuja asioita uusista näkökulmista ja sitä kautta oppia ymmärtämään niitä paremmin. Työtäni varten en tarvinnut tutkimuslupaa, koska aineistossa ei käytetä suoria asiakaskyselyitä tai haastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei välttämättä ole tarjota yleistettävyyttä, mutta toivon että tulokset, pohdinta ja johtopäätökset omalta osaltaan antavat ajattelun aihetta myös muiden palveluiden kehittämiseen. Työtä tehdessäni olen pyrkinyt kirjoittamaan ja perustelemaan opinnäytetyöni kulun ja siihen liittyvät valinnat mahdollisimman tarkasti. Uskon tämän lisäävän tutkimukseni luotettavuutta.

Kirjallisen aineiston kokoamisessa oli omat haasteensa organisaatiossa ja henkilöstössä vuosien kuluessa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Yhteisen arkiston puuttuminen ei ole ongelma ainoastaan tämän työn osalta. Hyvät käytännöt ja tunnistetut toiminnan kehittämiskohteet unohtuvat, kun toiminnan suunnittelu aloitetaan joka kerran alusta. Näissä ryhmissä ja toiminnoissa on kerätty paljon sellaista tietoa asiakkailta, joita voidaan hyödyntää nykyisissä palveluissa.

Yksittäisiä asiakkaita ja heidän mielipiteitään ei työstä voi tunnistaa tai jäljittää. Tarkoituksena on myös häivyttää tiettyjen asiakasryhmien antamat palautteet. Ryhmissä on todennäköisesti ollut omia asiakkaitani. En ole kuitenkaan ollut itse ollut kirjoittamassa yhtään tutkimuksessa aineistona olevaa raporttia, joten voin tutkia lähdeaineistoa objektiivisesti. Opinnäytetyöni kirjallinen aineisto on muiden kirjoittamaa, joten niihin päätyneissä teksteissä on jo käytetty jo tulkintaa ja rajausta. Samat teemat toistuivat kuitenkin eri aineistoissa, joten uskon kirjallisista aineistoista välittyneen asiakkaiden näkökulma. Aineistossa korostui ryhmätoiminnan merkitys, mikä selittynee osaltaan sillä että palaute on kerätty ryhmätoiminnasta.

Olen itse työskennellyt aikuissosiaalityössä useita vuosia. Olen tiedostanut aineistoa käsitellessäni, että itselläni saattaa olla ennakkokäsityksiä tutkimastani aineistosta. Käsitellessäni aineistoa olen pyrkinyt pitämään tämän mielessäni ja tulkitsemaan esiin tulleita asioita mahdollisimman neutraalisti. Tehdessäni haastatteluita ja käsitellessäni aineistoa pohdin sitä, leimauduinko haastatteluroolista huolimatta sosiaalitoimiston työntekijäksi. Tämä kävi ilmi minulle etenkin litteroidusta aineistosta, jossa pyynnöstäni huolimatta vastaukset kohdistuivat nimenomaan sosiaalityöhön. Olen tuonut asian esiin kuvatessani aineiston keräystä. Toisaalta myös kirjallinen aineisto koski vain osaa aikuisten sosiaalipalveluista. Muutin haastattelut lainauksia varten yleiskielelle, jotta niistä tuli neutraalimpia, ja niitä olisi mahdollisuus arvioida objektiivisemmin. Samalla niistä on pyritty häivyttämään haastateltavien henkilöllisyys.

Jälkikäteen ajatellen olisin voinut haastatella sosiaalitoimen pitkäaikaisia asiakkaita kirjallisen aineiston sijaan. Mielenkiintoinen vaihtoehto olisi ollut tehdä myös ryhmähaastattelu siten, että johto ja asiakkaat olisivat olleet samassa tilanteessa. Toisaalta haastatteluita olisi voinut olla myös enemmän ja mukana olisi voinut olla myös lähiesimiehiä. Alkuperäinen rajaus kirjallisesta aineistosta koskien koko aikuisten sosiaalipalveluita oli liian laaja, koska aineistoa ei ollut käytettävissä. Toisaalta se voidaan nähdä myös esiin nousseena tarpeena tutkia myös puuttuvien palveluiden asiakaslähtöisyyttä.

## 10 Johtopäätökset

Johtaminen voi toimia uudenlaisen ajattelutavan moottorina tai jarruna. Espoossa asiakaslähtöisyys ja -osallisuus on kirjoitettu arvoihin ja strategiaan. Nämä ovat johdon ja organisaation tavoitteiden asettelun kannalta olennaiset lähtökohdat. Asiakaslähtöisyys ja -osallisuus ovat edistyneet viime vuosina aikuisten sosiaalipalveluissa. Tulosten perusteella siihen tullaan panostamaan ja sitä kehitetään myös jatkossa suunnitelmallisesti. Erittäin tärkeää on myös muistaa se, että asiakaslähtöisyys tulisi olla koko organisaation yhteinen tavoite, johon esimerkki tulee johdolta.

Pyrkimällä ymmärtämään asiakkaiden todellisuutta ja heille merkityksellisiä asioita palveluissa, voidaan päästä ensinnäkin vaikuttavampaan työskentelyyn kuin organisaatiolähtöisesti järjestettynä. Toisekseen palveluiden muotoilulla voidaan lisätä kustannustehokkuutta kun tiukat resurssit kohdennetaan oikein. Nykyisten organisaatorakenteiden purkamista tärkeämpää on kiinnittää huomiota ajattelutapaan ja asenteisiin koko organisaatiossa. Johtamisen keinoista merkittävimiksi nousivat viestintä ja avoin keskustelu.

Asiakkaita on kuultu ja heitä on osallistettu palveluiden suunnitteluun viime vuosina huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Sitä on mahdollista vielä kehittää ja lisätä. Osallistumisen mahdollisuus tulisi olla todellinen osa arkea, eikä erillinen toimintatapa. Edelleen asiakkaiden pitää saada myös tietoa siihen, miten heidän toiveisiin on vastattu ja miten heidän mukana olo kehittää ja muuttaa palveluita. Asiakkaat ovat esittäneet hyvin konkreettisia toiveita hyviksi kokemistaan palveluista, joiden toteuttaminen ei vaadi kohtuuttomia resursseja.

Asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden lisääntymisenä voidaan nähdä sähköiset palvelut sitten, kun ne todella toimivat vuorovaikutteisesti. Tämä lisää mahdollisuutta asioida sosiaalipalveluissa samalla tavoin kuin muissa palveluissa. Lisäksi niiden avulla työhön tulee joustavuutta uudenlaisten työtapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Se mihin tulisi kuitenkin tällä hetkellä panostaa, on innovointi yhteistyössä työntekijöiden, asiakkaiden ja alan ammattilaisten kanssa. Miksi pitäisi tyytyä siihen mitä nyt jo on, miksi ei voitaisi samalla miettiä mitä tulevaisuudessa voisi olla?

Kasvavan palvelutarpeen edetessä tulisi panostaa todellisiin resursseihin. Kasvanutta ja monimutkaistunutta työmäärää ei voida kompensoida pelkästään kehittämällä prosesseita. Prosessien kehittämiseksi on toki tarvetta, eikä tekosyinä siihen saisi olla pelkästään lisäresurssien tarve. Kyse on kuitenkin kokonaisuudesta. Kehittämistyöllä on mahdollista lisätä työn mielekkyyttä työntekijöille ja mahdollistaa sitä kautta motivoitunut ja innostunut asiakkaita palveleva henkilökunta.

Jatkotutkimusaiheina voisi olla poliittisten päättäjien ja ylimmän johdon näkemykset heidän roolistaan asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden lisäämisessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää se, miten he kokevat niiden nykyisellään ja tulevaisuudessa toteutuvan. Seurantatutkimus samoista asioista muutaman vuoden päästä olisi myös kiinnostavaa. Onko muutosta tapahtunut, mihin suuntaan ja miten käytännöt ovat muuttuneet.

## Lähteet

Alasutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aminoff, Christian – Hänninen, Timo – Kämäräinen, Mikko – Loiske, Janne 2010. Muotoilun muuttuva rooli. <<https://www.tem.fi/files/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>>. Luovan Innovaation työryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Provoke Desing Oy.

Chesbrough, Henry 2003. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Espoo-strategia 2010-2013. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti.

<[http://prod07.tjhosting.com/Espoo/Epadya/intrakun\\_e.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/d37a46fd9da8a9a1c22577ad0026091d/\\$FILE/strategia\\_2010-2013.pdf](http://prod07.tjhosting.com/Espoo/Epadya/intrakun_e.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/d37a46fd9da8a9a1c22577ad0026091d/$FILE/strategia_2010-2013.pdf)>. Luettu 28.10.2012.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Englanninkielinen alkuteos: Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Suomentaja Tillman. Porvoo: WSOY.

Heinonen, Jarna – Vuokko, Pirjo 1997. Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla. Teoksessa Vuokko, Pirjo (toim.) Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Heuru, Kauko 2002. Kunta perusoikeuksien toteuttajana. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 11.painos 2005. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hämäläinen, Kai – Vilka, Hanna – Miettinen, Satu 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011. Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä. Päivitetty. 12.12.2011. <<http://www.jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/palvelumuotoilu>>. Luettu 18.12.2012.

Kananen, Jorma 2010. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kiilakoski, Tomi 2007. Johdanto: Lapset ja nuoret kuntalaisina. Teoksessa Gretschel, Anu – Kiilakoski, Tomi (toim.) Lasten ja nuorten kunta. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 77, Opetushallitus, Nuorten osallisuushanke, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Sarja A 3, 2007. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kiviniemi, Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus.



Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni 2002. Johdanto. Teoksessa Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni (toim.) Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Art-Print Oy. Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kuntalaki 1995/365. Finlex. Verkkodokumentti.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>. Luettu 16.11.2013.

Laiho, Ulla-Maija 2002. Johtopäätöksiä kuntalaisten osallisuuden kehityksestä ja osallisuus-hankkeesta. Teoksessa Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni (toim.) Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Art-Print Oy.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812. Finlex. Verkkodokumentti.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>>. Luettu 2.12.2012

Lehto, Petri 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Metodologia -sarja 4. Jyväskylä: Gummerus –kirjapaino Oy.

Miettinen, Satu 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Diaesitys. Päivitetty 12.10.2009.  
<<http://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>>. Luettu 18.12.2012.

Miettinen, Satu – Raulo, Miikka – Ruuska, Juha 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Möttönen Sakari 2010. Kuntalaisen muuttuvat roolit. Uusi Kunta 2017 –julkaisut 1/2010. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Organisaatio 2011. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti. Päivitetty 23.1.2013.  
<[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio)>. Luettu 14.8.2013.

Perhe- ja sosiaalipalvelut 2011-2013. Perhe- ja sosiaalipalveluiden tulokortti. Espoon kaupunki.

Pohjola, Anneli 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, Merja – Pohjola, Anneli. (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjola, Anneli 2012. Tutkimukseen perustuva vaikuttavuus. Teoksessa Pohjola, Anneli – Kempainen, Tarja – Väyrynen, Sanna. (toim.) Sosiaalityön vaikuttavuus. Tampere: Lapin yliopistokustannus.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 31.8.2013.

Salmikangas, Anna-Katriina 1996. Kuntalaiset ovat kunta. Kunnasta verkostoituneeksi yhteiskunnaksi. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Teemahaastattelu. Tilastokeskus.  
<<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>>. Luettu 26.2.2013.

Tietoa Espoosta. Espoon kaupunki. Verkkodokumentti. Päivitetty 6.6.2013.  
<[http://www.espo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Tietoa\\_Espoosta](http://www.espo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta)>. Luettu 17.8.2013.

Toikko, Timo 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Muotoilu on käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan väline. Päivitetty 9.7.2012. <<https://www.tem.fi/index.phtml?s=3372>>. Luettu 18.12.2012.

Valtion hallinnon osallisuushankkeen raportti 2000. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 9/2000.

Virtanen, Petri – Suoheimo, Maria – Lamminäki, Sara – Ahonen, Päivi – Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281:2011. Helsinki: Tekes.

Weber, Robert Philip 1990. Basic content analysis. Second edition. Beverly Hills, California: SAGE.

Vuokko, Pirjo 1997. Mitä on asiakaslähtöisyys. Teoksessa Vuokko, Pirjo (toim.) Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Ylikoski, Tuire 1997: Unohtuiko asiakas? Perustietoa palveluiden markkinoinnista. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Ylikoski, Tuire 2000: Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.

## Aineistolista

Asiakaspalaute -yhteenveto 2012. Espoonlahden sosiaalipalvelutoimisto.

Elo, Hanna 2012. Palvelunkäyttäjät sosiaalipalveluita suunnittelemassa. Kriittinen tutkimus osallistumisesta. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Joutsenlahti, Sanna 2010. Poiju Starttitalo -projektin loppuraportti 2008-2010. Espoon Diakoniasäätiö.

Koponen, Katja – Markkanen, Tarja 2011. Elämästä kiinni -loppuraportti. Espoon työvoiman palvelukeskus.

Latonen, Minna – Latva-Rasku, Leena 2013. ”Asiantuntijoilta ammattilaisille” Espoolaiset nuoret kehittämässä omia palveluitaan. Nuorten Kipinä –kehittämisyhmä. Raportti. Etelä-Suomen terveyst- ja hyvinvointierojen kaventaminen. Nuoret pudokkaat. Kaste –hanke 2011-2013.

Lönnerberg, Sari 2011. Potkua elämään -ryhmätoiminta. Kohti kuntouttavaa ryhmätoimintaa ryhmätoiminnan keinoin. Espoonlahden sosiaalipalvelutoimisto.

Paraczký, Anna 2012. Espoon maahanmuuttajapalveluiden pakolaistaustaisten asiakkaiden palvelukokemuksia. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsingin Yliopisto.

Pekkala, Marja – Päärni, Miia 2012. Pitkäaikaistyöttömien kokemuksia moniasiakkuudesta ja siirtymävaiheista palveluverkostoissa Askel –hankkeen aikana. AMK –opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Reponen, Sirkku 2010. ”Me ollaan sellasii huutolaispoikii, ei meidän asioista kukaan välitä..” Kokemuksia Espoon työllisyyspalveluiden asiakasraadista. YAMK -opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Soras van der Laan, Eeva 2009. Taloudenhallinnan ryhmä Leppävaaran aikuissosiaalityössä – Kohteena Tartu rattiin ja ohjaa itse -ryhmän toimintamalli. YAMK -opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

## Haastatteluteemat

### Asiakaslähtöisyys

- Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi on?
- Millainen palvelu on asiakaslähtöistä?
- Mitä asiakkaat mielestäsi palveluilta toivovat?
- Mikä asiakaslähtöisyyden merkitys aikuisten palveluissa on?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy aikuisten palveluissa?
- Mikä edistää asiakaslähtöisyyttä?
- Miten asiakaspalaute otetaan huomioon palveluita suunniteltaessa?
- Mikä estää asiakaslähtöisyyttä?
- Onko asiakaslähtöisyys muuttunut vuosien varrella?
- Voiko kääntyä pyrkimys asiakaslähtöisyyteen kääntyä asiakasta vastaan?
- Miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa palvelujen tuottavuuteen ja tehokkuuteen?

### Asiakasosallisuus

- Mitä asiakasosallisuus aikuisten palveluissa on?
- Miten yksittäisen asiakkaan näkökulma näkyy?
- Millä tavoin asiakasosallisuutta voidaan kehittää?
- Mikä lisää osallisuutta?
- Mikä mitkä asiat ovat haasteena tai esteenä asiakaslähtöisyydessä?
- Kenen vastuulla asiakasosallisuuden lisääminen on?
- Miten voidaan vastata kasvavaan osallistumisen tarpeeseen?
- Miten tai mistä osallisuuden kehittämisessä pitäisi aloittaa?
- Miten asiakkaat voivat osallistua nyt ja tulevaisuudessa?

### Vastaajan oma rooli suhteessa organisaatiossa suhteessa asiakaslähtöisyyteen ja -osallisuuteen

- Mikä on näkemyksesi mukaan oma roolisi organisaatiossa asiakaslähtöisyyden/-osallisuuden mahdollistamisessa?
- Mitkä johtamisen keinot edistävät asiakasosallisuutta?
- Miten uusi ajattelumalli, esimerkiksi asiakaslähtöinen tai asiakkaita osallistava, integroidaan järjestelmään?

- Onko järjestelmäkeskeisestä palvelujenjärjestämisestä mahdollista siirtyä asiakaskeskeiseen järjestelmään?
- Jos taivas olisi kattona, miten järjestäisit aikuisten sosiaalipalvelut (tai peruspalvelut)?

### **Asiakkaiden esittämät toiveet aikuisten palveluista**

- Palveluiden fyysinen sijoittuminen asiakkaita lähellä
- Palvelut yhdeltä ”luukulta”
- Asiakkaille yhdenmukainen palvelu
- Erilaisten asiakasryhmien huomioiminen
- Vaihtoehtoisten palveluiden tarjoaminen
- Palveluiden oikea-aikaisuus suhteessa asiakkaan elämäntilanteeseen ja omaan motivaatioon
- Säännölliset tapaamiset työntekijän kanssa, suunnitelman tekeminen, tuki tarvittaessa

### Toivotut työskentelymuodot:

- Palveluohjaus
- Kuntouttava työtoiminta/pitkäkestoisempaa, matalan kynnyksen ryhmätoimintaa
- Verkostotyö