

Melissa Vanhala

LUPAPROSESSIN KEHITTÄMINEN ASIAKASNÄKÖKULMASTA- CASE HEINOLA

Opinnäytetyö

Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto

Ympäristötekniikan koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (AMK)
Tekijä/Tekijät	Melissa Vanhala
Työn nimi	Lupaprosessin kehittäminen asiakasnäkökulmasta
Toimeksiantaja	Heinolan kaupunki
Vuosi	2021
Sivut	85 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Hannu Poutiainen, Keijo Houhala

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuhteita perusteluineen valvonta- ja lupapalveluiden kehittämiseksi. Tarkemmin katsottuna keskitytään ympäristönsuojelun, rakennusvalvonnan ja ympäristöterveydenhuollon lupaprosessi sujuvuuteen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös laatukäsikirjan merkitystä lupa- ja valvontatoimialalle arvon muodostuksen kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia julkisen sektorin valvonta- ja lupatoimialan lupapalveluiden prosessien laatua asiakasnäkökulmasta, sekä kuinka koettu laatu muuttuu arvoksi. Tutkimuksen alussa tarkasteltiin, että miten kaupunkien lupa- ja valvontapalvelut on järjestetty. Työssä huomioidaan myös elinvoimaisuus. Selvitysten, havaintojen ja kirjallisuuden pohjalta haettiin vastauksia asiakas, palvelu ja laatu sekä palvelu- ja arvolutaus näkökulmiin, joista elinvoimaisuus koostuu.

Tavoitteena oli myös selvittää laatukäsikirjan merkitystä lupa- ja valvontatoimialalla. Laatukäsikirjaa tarkasteltiin laadun ja arvon näkökulmasta. Onko laatujärjestelmä sellainen, mikä tukee arvon muodostusta? Miten laatukäsikirja tuottaa arvoa?

Keskiössä on siis asiakasnäkökulmien nostaminen esiin palveluista elinvoiman kautta, jolloin voidaan nähdä arvopisteitä, sekä niiden merkityksiä julkiselle sektorille. Opinnäytetyön kehittämisen kohteena oli siis asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvon lisääminen lupaprosessissa.

Työssä haastateltiin viranomaisia. Tutkimusongelmana on lupa ja valvontapalveluiden elinvoimaisuuden lisääminen asiakasnäkökulmasta. Työssä koostettiin palvelupolku asiakkaalle ja palveluprosessi viranomaiselle. Avaamalla prosesseja kyettiin havainnoimaan laatua asiakasnäkökulmasta. Palvelupolusta voitiin siis havaita asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Prosessin sujuvuuden haasteiksi todettiin kommunikaation heikkous, sillä viranomaisten järjestelmät eivät ole yhteisiä. Työssä todettiin, että prosessin sujuvuutta voisi parantaa tiimeittäin tehtävällä työllä. Kuvatut palveluprosessit auttaisivat myös hahmottamaan prosessikohtiin kuuluvia viranomaisia, jolloin kommunikaatio helpottuisi. Mikäli asiakasta ohjattaisiin ja neuvottaisiin ennen lupaprosessia, voitaisiin tuottaa enemmän asiakasarvoa, kun hakemuksia ei tarvitsi täydentää jälkikäteen. Edellä mainituilla keinoilla voitaisiin tehostaa lupaprosessia. Tietoa ja prosessikuvauksia täytyisi lisätä digitaaliseen muotoon, jotta se olisi helposti saatavilla ajasta riippumatta.

Asiasanat: laatu, arvo, elinvoimaisuus, palveluprosessi, asiakaslähtöisyys

Degree	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Melissa Vanhala
Thesis title	Developing the licensing process from a customer perspective
Commissioned by	Heinola City
Time	2021
Pages	85 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Hannu Poutiainen, Keijo Houhala

ABSTRACT

There were development proposals and justifications for the development of supervision and licensing services. More specifically, the focus will be on the smoothness of the permitting process for environmental protection, building control and environmental health care. The importance of the quality manual in the thesis is also significant for the industry through value creation.

The purpose of the study was to examine the quality of the processes of licensing services in the public sector control and licensing industry from the customer's point of view, how much the perceived quality becomes value. At the beginning of the study, it was examined how the licensing and supervision services of the cities have been maintained. Organ strength is also taken into account in the work. On the basis of studies, observations and literature, answers are sought to the perspectives of customer, service and quality as well as the promise of service and value when vitality is reached.

The aim was also to include the importance of the quality manual in the licensing and control industry. The structure of quality manuals was examined through which the quality and value of writing was reflected. Is the quality system one that supports value creation? How does the quality manual add value?

The focus is therefore on highlighting customer perspectives on services through vitality, so that value points and their significance for the public sector can be seen. The object of the development of the thesis was thus to increase customer orientation and customer value in the licensing process.

Authorities were interviewed in the work. The research problem is licensing and increasing the vitality of surveillance services from a customer perspective. In the work, a service path was compiled for the customer and the authority of the service process. By opening the processes, it was possible to perceive quality from the customer's point of view. Thus, the value generated for the customer could be detected from the service path. Weak communication was identified as a challenge to the smooth running of the process, as the authorities' systems are not common. The work found that the smoothness of the process could be improved through teamwork. The described service would also help to outline where the authority processes in communication are. if necessary, the client would be guided and advised prior to the licensing process, generating more client value when applications did not need to be completed ex post. These by the means mentioned. streamline the permitting process. Information and should be added to the digital format to make it easily accessible from the time of the process.

Keywords: Quality, value, vitality, service process, customer orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TAUSTAA OPINNÄYTETYÖLLE.....	6
2.1	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
2.2	TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMINTA-ALUEEN ESITTELY.....	8
2.3	Palvelut julkisella sektorilla	9
2.4	Kunnan viranomaisten tehtävät	11
2.4.1	Rakennusvalvonta.....	12
2.4.2	Ympäristöterveydenhuolto.....	13
2.4.3	Ympäristönsuojelu.....	13
2.5	Viranomaisyhteistyö.....	14
3	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	15
3.1	Tutkimussuunnitelma.....	15
3.2	Tutkimusmenetelmät	16
3.3	Aineiston keruumenetelmät	17
3.4	Luotettavuuden arviointi.....	18
4	ARVONMUODOSTUKSESTA ELINVOIMAA	19
4.1	Kunnan elinvoimaisuus ja sen haasteet.....	19
4.2	Arvonmuodostus viranomaispalvelussa.....	21
4.3	Palvelulupaus	23
4.4	Asiakaslähtöisyys luo arvoa.....	24
4.5	Asiakasarvo	25
4.6	Digitalisaatio elinvoiman lähteenä.....	27
4.7	Oppiva organisaatio.....	30
4.8	Tietointensiivisyys palvelussa ja tiedolla johtaminen	31
5	ARVONMUODOSTUS KEHITYKSEN EDELLYTYKSENÄ.....	33
5.1	Laatu julkisella sektorilla	34
5.2	Laatujärjestelmä	36

5.3	Tiimityö	36
5.4	Palvelumuotoilu	37
5.5	Palveluprosessi.....	39
5.6	Palvelupolku	40
5.7	Palvelun laadun mittaaminen.....	41
5.8	Jatkuva kehittäminen	44
6	TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	45
6.1	Palveluprosessin sujuvuus	45
6.1.1	Kommunikaatio	46
6.1.2	Palveluprosessin kehittäminen.....	52
6.2	Laatukäsikirjan merkitys	56
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
7.1	Kehittämissuositukset lupaprosessissa.....	62
7.2	Laatukäsikirja.....	68
	LÄHTEET.....	71
	KUVIOT	77
	TAULUKOT.....	77
	LIITTEET	78
	LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET- LAATUKÄSIKIRJA	78
	LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET LUPAPROSESSISTA.....	79
	LIITE 3. PALVELUPOLKU JA PROSESSI RAKENNUSVALVONTA.....	81
	LIITE 4. PALVELUPOLKU- JA PROSESSI YMPÄRISTÖNSUOJELU	82
	LIITE 5. ESIMERKKIMÄÄRITTELYJÄ: ASIAKAS, PALVELU JA LAATU	83

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja yhteiskunnan muutosvaatimukset vaikuttavat organisaatioiden tavoitteisiin ja toimintaan. Organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa, jotta ne pysyisivät elinkelpoisina muuttuvassa yhteiskunnassa.

Asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua julkisella sektorilla. Palveluiden tulisi olla helposti saatavilla, ja palvelupolkujen tulisi olla sujuvia. Asiakslähtöisyys ja palvelujen kehittäminen ovat avain asemassa nykypäivänä, sekä palvelujen edellytys. Palveluiden kehittäminen on tärkeää palveluiden parantamisessa, jossa myös asiakasnäkökulma tulisi huomioida. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Elinvoimaisuuden tarkastelussa viranomais- ja valvontapalvelujen arvonluomisesta on hyötyä, jotta ulkoiset vaikutukset saadaan esille muillakin tavoilla kuin käsittelyaikoja mittaamalla tai toiminnan sisäisiä kuluja seuraamalla (Houhala 2020, 37). Organisaation arvonmuodostuksessa yhteensovitetään tarpeet ja vaatimukset niin, että saadaan positiivisia kokemuksia ja pystytään torjumaan menetyksiä (Houhala 2019, 5). Menestyäkseen asiantuntijaorganisaation tulee hallita palvelu, organisaatorakenne ja kulttuuri. Palvelun tulee olla suunniteltu, tuotteistettu ja tuotettu asiakkaan tarpeisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan laadukkaan palvelun tuottamaa arvoa, mikä johtaa elinvoimaiseen organisaatioon.

2 TAUSTAA OPINNÄYTETYÖLLE

2.1 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin, sekä tuottaa kehittämis ehdotuksia perusteluineen valvonta- ja lupapalveluiden kehittämiseksi. Tarkemmin katsottuna keskitytään ympäristönsuojelun, rakennusvalvonnan ja ympäristöterveydenhuollon lupaprosessi sujuvuuteen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös laatukäsikirjan merkitystä lupa- ja valvontatodistuksien arvon muodostuksen kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia julkisen sektorin valvonta- ja lupatoimialan lupapalveluiden prosessien laatua asiakasnäkökulmasta, sekä kuinka koettu laatu muuttuu arvoksi. Tutkimuksen alussa tarkasteltiin, että miten kaupunkien lupa- ja valvontapalvelut on järjestetty. Työssä huomioidaan myös elinvoimaisuus. Selvitysten, havaintojen ja kirjallisuuden pohjalta haettiin vastauksia asiakas, palvelu ja laatu sekä palvelu- ja arvolupaus näkökulmiin, joista elinvoimaisuus koostuu.

Tavoitteena oli myös selvittää laatukäsikirjan merkitystä. Tutkittiin laatukäsikirjojen rakennetta läpi, johon peilattiin laadun ja arvon kytkeytymistä. Onko laatujärjestelmä sellainen, mikä tukee arvon muodostusta? Miten laatukäsikirja tuottaa arvoa?

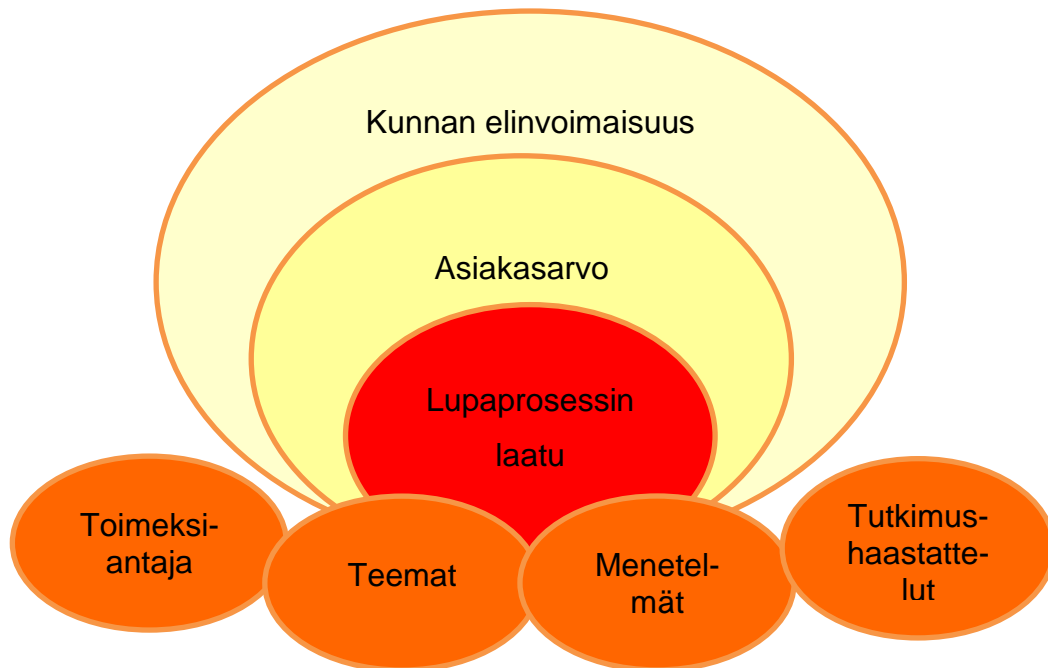
Työssä koostettiin palvelupolku asiakkaalle ja palveluprosessi viranomaiselle. Avaamalla prosesseja kyettiin havainnoimaan laatua asiakasnäkökulmasta. Palvelupolusta voitiin siis havaita asiakkaalle muodostuvaa arvoa. Keskiössä on siis asiakasnäkökulmien nostaminen esiin palveluista elinvoiman kautta, jolloin voidaan nähdä arvopisteitä, sekä niiden merkityksiä julkiselle sektorille.

Tutkimusongelmana on lupa ja valvontapalveluiden elinvoimaisuuden lisääminen asiakasnäkökulmasta. Työssä etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten lupa- ja valvontapalvelun laatu ja tuotettavat palvelut ovat toisiinsa yhteydessä?
- 2) Mitkä ovat asiakkaan kokeman laadun kannalta oleellimmat palveluprosessit, prosessikohdat ja mittarit laadun osoittamiseksi lupa- ja valvontapalveluista?

Varsinainen tutkimus toteutettiin haastattelemalla viranomaisia kolmella eri osa-alueilla. Palveluprosessi haastatteluissa keskittyttiin arvonmuodostukseen ympäristöluvan ja rakennusluvan osalta erikseen. Laatukäsikirjan merkityksestä haastateltiin eri viranomaisia erikseen omalla kysymyspatteristolla. Kuviossa 1 on visualisointi tutkimusongelmasta. Tämä kuvio selkeyttää työn, kuvaten sen keskeisiä osa-alueita, jotka koostuvat toimeksiantajasta, tutkimus-haastatteluista ja niiden teemoista sekä tutkimusmenetelmistä. Se kertoo

myös kaksi tärkeää teoreettista lähtökohtaa työlle, jotka ovat: kunnan elinvoimaisuus ja asiakasarvo.



Kuvio 1: Tutkimusongelma

2.2 TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMINTA-ALUEEN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Heinolan kaupunki.

Heinolan lupa- ja valvontatoimiala organisaationa on pienikokoinen. Lautakuntaan kuuluu seitsemän jäsentä. Lupa- ja valvontalautakunta toimii kaupungin ympäristönsuojelu-, leirintäalue-, rakennusvalvonta- ja hulevesiviranomaisena sekä maa-aineslain mukaisena lupa- ja valvontaviranomaisena. Lautakunta valvoo myös ympäristöterveydenhuollon järjestämistä. Lupa- ja valvontalautakunta päättää lisäksi mm. tietyistä maankäyttö- ja rakennuslain, eläinsuojelulain ja luonnonsuojelulain mukaisista asioista.

Heinolan kaupunki vastaa rakennusvalvonnasta Heinolan ja Hartolan alueella, johon kuuluu 7 henkilöä. Heinola vastaa myös ympäristönsuojelusta Iitin, Hartolan, Sysmän ja Heinolan alueella, johon kuuluu 6 henkilöä. Hartolan, Iitin ja Sysmän kunnilla on yhteistyösopimus ympäristönsuojelun viranhaltijatehtävien hoidosta Heinolan kaupungin kanssa. Sopimuskunnissa on omat lautakunnat, mutta henkilöstö on Heinolan kaupungin kirjoissa. Terveystoimipisteet sijaitsevat Hollolassa ja Heinolassa, mikä kattaa koko Päijät-Hämeen

lukuun ottamatta Lahtea. Ympäristöterveydenhuolto on toteutettu ostopalveluna Päijät-Hämeen hyvinvointialueelta. (Heinola 2021.)

Ympäristönsuojelun, rakennusvalvonnan ja ympäristöterveydenhuollon viranomaispalvelut vastaavat Heinolan kaupungin ja muiden seutukuntien ympäristönsuojelusta, rakentamisesta, sekä turvallisesta elinympäristöstä. Rakennustoimintaa Heinolassa valvovat lupa- ja valvontalautakunta ja sen alaisena rakennusvalvontayksikkö.

Heinolassa ympäristönsuojelun tehtäväkenttään kuuluu mm. ympäristölupien ja -ilmoitusten käsittely ja valvonta, jätehuollon valvonta ja pienyritysten neuvonta ja valvonta. Tehtäviä ovat myös ympäristötilan seuranta sekä luonnon-suojelun, ympäristönsuojelun ja kestävän kehityksen edistäminen. Heinolassa ympäristönsuojelu tekee muun muassa tarkastuksia, antaa lausuntoja ja neuvoo kuntalaisia ympäristönsuojelua koskevissa asioissa. (Heinola 2021.)

Ympäristönsuojelun neuvontapuhelin auttaa kaikissa ympäristönsuojeluun liittyvissä kysymyksissä. Puheluihin vastaa ympäristönsuojelutarkastaja tai ympäristönsuojelusihteeri.

Rakennus- ja ympäristölupaa toivotaan ensisijaisesti haettavan sähköisesti, mutta paperihakemuksia otetaan edelleen vastaan. Kaikki paperilla toimitetut rakennus- ja toimenpideluvat julkaistaan kuitenkin sähköiseen palveluun, josta asiakas voi tarkastella ja tulostaa asiakirjoja, kunhan on luonut sinne itselleen tunnukset. Vuoden 2020 alusta alkaen ei enää postiteta lupapalvelun kautta tulleiden hakemusten päätöksiä ja liitteitä kotiin, vaan kaikki asiakirjat on talletettu palveluun luettavaksi ja tulostettavaksi. Asiakaskäynnit toimistolla toteutuu enää vain etukäteen varattuna aikana. Heinolan arvoina on muun muassa: välittäminen, innovatiivisuus ja tuloksellisuus. (Heinola 2021.)

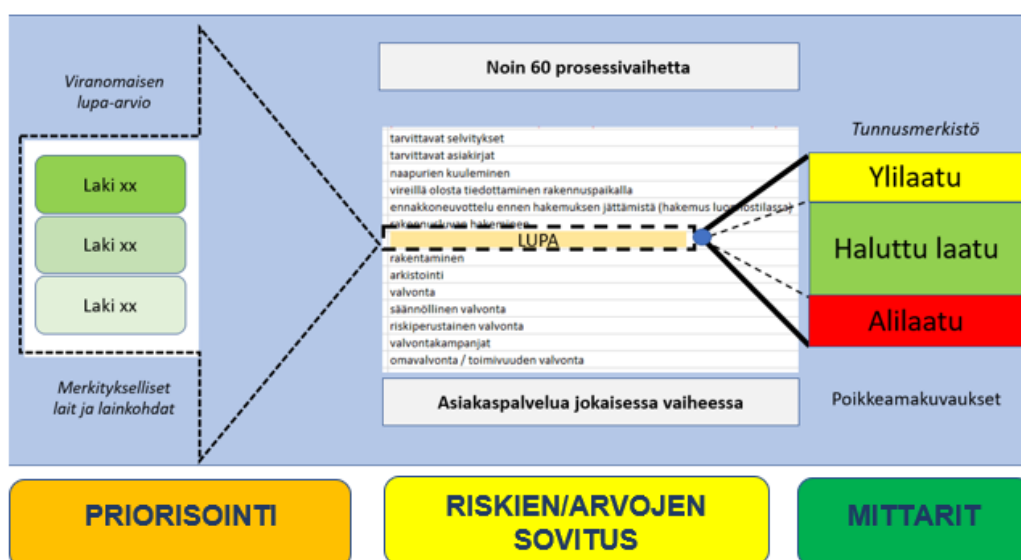
2.3 Palvelut julkisella sektorilla

Tilastokeskuksen (2021) mukaan julkiseen sektoriin Suomessa kuuluu muun muassa valtio ja kunnat. (Tilastokeskus 2021). Kuntalain (410/2015) 8 § mukaan: kunnan tehtävä on tuottaa ja/tai järjestää kustannustehokkaasti laadukkaita palveluja kansalaisten tarpeisiin, jonka ohella pitää varmistaa

huoltovarmuus ja yhteiskunnan välttämättömyyspalvelut. Julkiset palvelut voivat olla joko kunnan itsensä tuottamia, tai ulkopuolisen tahon tuottamia ostopalveluita. (Kuntalaki 410/2015.) Viranomaispalvelut ovat kaikille suunnattuja ja yhdenvertaisuutta tukevia palveluja. (Houhala 2020,13).

Kunnan toiminta keskittyy hallinnolliseen toimintaan eli palvelujen järjestämiseen. Tämä tuo enemmän asiakasnäkökulmaa esille julkisen sektorin palveluissa ja voidaan yhä enemmän saada asiakaslähtöisenpään toimintaa. (Houhala 2018, 33.) Tarkastukset ovat hyvin suunniteltuina ja toteutettuina oleellinen osa vaikuttavaa valvontaa ja tekevät viranomaisten toimintaa näkyväksi, mikä vahvistaa kansalaisten ja toiminnanharjoittajien luottamusta valvonnan toimivuuteen. Tarkastukset myös antavat toiminnanharjoittajille tilaisuuden saada viranomaisilta ohjausta ja neuvontaa. (Ruokavirasto & Valvira, 2019)

Viranomaispalveluita ohjaa vahvasti lainsäädäntö, mutta lainsäädäntöä tulkitaan paikallisella tasolla, kun intressejä, tarpeita ja vaatimuksia joudutaan sovittamaan yhteen. (Houhala 2020, 75). Lakien noudattaminen edellyttää toimijoilta paljon osaamista. Viranomaisten on neuvottava, ohjattava ja ohjeistettava toimijoita mm. lainsäädäntöön ja sen tulkintaan liittyvissä asioissa.



Kuvio 2: Toiminnanohjaus lupa- ja valvontakysymyksissä

Toiminnanohjaus lupa- ja valvontakysymyksissä perustuu siis vahvasti lakiin ja viranomaisen lupa-arvioon, mikä on kuvattuna kuvassa 2.

Julkisen sektorin tavoitteet on erilaiset verrattuna yksityisiin yrityksiin. Esimerkiksi tavoitteet, rahoitus toiminnan takana ja päätöksenteon hierarkkisuus. (Stenvall & Virtanen 2012, 58.) Julkisten palveluiden tarkoitus on ratkaista ongelmia ja vähentää palvelujen kysyntää. Tämä erottaa julkisten ja yksityisten palveluiden logiikkaa, sillä yksityisten yrityksen toiminnan ydin on palvelukysynnän kasvattaminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 46–47.)

Markkinaehtoisen palvelun arvo saadaan esille muun muassa kassavirtojen, voittojen avulla, kun taas viranomaispalvelun arvo on osittain käänteinen markkina-arvo perusteiseen arviointiin nähden. Viranomaispalvelua ei pyritä myymään kysynnän lisäämiseksi, eikä sen tavoite ole riippuvuussuhde asiakkaaseen. (Houhala 2020, 75.) Kansalaiset rahoittavat julkisen sektorin palvelut lakisääteisesti veroja maksamalla. Näin ollen toiminnan toteutuminen ei ole riippuvainen toiminnasta saatavasta taloudellisesta hyödystä. (Stenvall & Virtanen 2012, 58.)

Tekniset viranomaispalvelut muodostavat yhteiskunnan kannalta katsottuna keskeisimmän elinvoimakeskittymän, joihin kytkeytyvät moninaiset prosessien ja ketjujen kokonaisuudet. Tulevaisuuden tekniset palvelut ovat entistä enemmän teknologisia palveluja, kun digitaalisuus etenee. Nämä tekniset tai teknologiset palvelut huolehtivat edellytyksistä ja lähtökohdista yhteiskunnan toiminnalle sekä toimivuudelle. (Houhala 2018, 62.)

2.4 Kunnan viranomaisten tehtävät

Viranomaisvalvonnan tulisi toteutua suunnitelmallisesti, riskiperusteisesti, yhdenmukaisesti, kattavasti ja kustannustehokkaasti koko maassa. (Evira & Valvira 2012). Valvonnan suunnitelmallisuudessa on pyrittävä keskittymään erityisesti toimintoihin, joista arvioidaan olevan eniten vaaraa tai haittaa. Valvonnan edellytetään itsenäisyyttä, riippumattomuutta ja puolueettomuutta. Tämän lisäksi valvonnan tulee olla avointa ja valvontatehtävät tulee hoitaa hyvää asiakaspalvelua noudattaen. (Hietamäki., ym. 2016, 15.) Valvontapalvelujen tuottaminen kerryttää viranomaisille monipuolista osaamista, inhimillisyyden ja asiakasarvon muodostumisen ymmärrystä. Tämä inhimillinen osaaminen on organisaation hiljaista tietoa, jota tarvitaan innovaatioiden ja palvelu-

uudistusten toteuttamiseen. Asiakasarvon muodostaminen lisää positiivista palautetta ja tukee yhteiskunnan intressejä. (Houhala ja Hartikainen 2020, 58.)

Viranomaisten tehtävät ovat tiiviisti mukana kaupungin harjoittamassa toiminnassa ja edistävät ja valvovat toiminnan lainmukaisuutta. Viranomaisten tehtävät voivat olla paikallisia, alueellisia tai valtakunnallisia. EU-tason vaatimukset täytyy huomioida viranomaistehtävissä. (Houhala 2018, 113–114.)

Valtion yleinen valvontaviranomainen ympäristönsuojelulle on ELY-keskus. Ympäristönsuojelulain 21 §:n 2 momentin mukaan ELY-keskuksen tehtävänä on ohjata ja edistää ympäristönsuojelulaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä tarkoitettujen tehtävien hoitamista, valvoa näiden säännösten noudattamista. Kunnassa valvonnasta vastaa ympäristönsuojeluviranomainen, mikä on kunnan määräämä toimielin. (Hietamäki., ym. 2016, 15.)

2.4.1 Rakennusvalvonta

Maankäyttö- ja rakennuslaissa 124 § todetaan rakennusvalvonnan olevan viranomaistoimintaa, jonka tehtävänä on valvoa rakentamistoimintaa yleisen edun kannalta sekä huolehtia, että rakentamisessa noudatetaan lain tuomia säädöksiä ja määräyksiä. Huomiota kiinnitetään teknilliseen toimivuuteen, rakennustyön suorittamiseen, terveellisyteen sekä turvallisuuteen. Kunnan valvontaviranomaisen on myös huolehdittava riittävästä neuvonnasta ja rakentajien ohjauksesta. (Jääskeläinen & Syrjänen 2010, 565.)

Rakennusvalvonnan lakisääteinen tehtävä on valvoa ja ohjata kunnan alueella tapahtuvaa rakentamista. Lain tavoitteena on järjestää alueiden käyttö ja rakentaminen niin, että siinä luodaan edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistetään ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävästä kehitystä. Rakennusvalvonta antaa yleisiä rakentamiseen liittyviä ohjeita ja neuvoja, käsittelee rakentamiseen ja maiseman muuttamiseen tarvittavat luvat sekä suorittaa niihin liittyvät tarkastukset. (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999.) Lupamenettelyihin kuuluu esimerkiksi: rakentamisen ja purkamisen luvat, maisematyöluvut ja poikkeamisluvat. (Ympäristöministeriö 2019).

Rakennusvalvonnan työ pohjautuu siis maankäyttö- ja rakennuslakiin sekä sen asetuksiin. Lisäksi Suomen rakentamismääräyskokoelma antaa

täydentäviä määräyksiä ja ohjeita. Määräykset ovat sitovia, kun taas ohjeet toimivat suositusluontoisina. Toimintaan liittyy keskeisesti myös tiivis seudullinen ja valtakunnallinen kehitys- ja yhteistyö muiden kuntien kanssa. (Houhala 2020, 14.)

2.4.2 Ympäristöterveydenhuolto

Terveydensuojelupalvelujen tarkoituksena on terveydensuojelulain (1994) momentin 1 §:n mukaan väestön ja yksilön terveyden ylläpitäminen ja edistäminen sekä ennalta ehkäistä, vähentää ja poistaa elinympäristössä esiintyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa terveyshaittaa. (Terveydensuojelulaki 1994/763). Tehtävänä on varmistaa yhteiskunnan välttämättömyyspalvelujen toimivuus ja terveellinen elinympäristö. Terveydensuojelu valvoo talousveden ja siihen liittyvien olosuhteiden terveellisyyttä sekä selvittää asuntojen terveyshaittapäilyjä. (Houhala 2020, 30.)

Ympäristöterveydenhuollon valvonta on suunnitelmallista ja perustuu jatkuvaan riskien arviointiin. Valvontaa suunnataan niihin kohteisiin, joissa sille on eniten tarvetta. Valvonnalla tarkoitetaan tarkastustoiminnan lisäksi myös muita lainsäädännön noudattamiseen tähtäviä valvontaviranomaisen toimenpiteitä, esimerkiksi terveyshaittojen ennaltaehkäisyä ja näytteenottoa. (Ruokavirasto & Valvira, 2019.)

2.4.3 Ympäristönsuojelu

Ympäristönsuojelun toiminnan on turvattava kuntalaisille hyvä elinympäristö, mikä johtaa ihmisen perusoikeuden toteuttamiseen (Ympäristönsuojelulaki 527/2014). Houhalan (2020) mukaan ympäristönsuojelun viranomaispalvelut luovat perustan elinvoimaiselle yhteiskunnalle. Ympäristönsuojelun tehtävä on ennaltaehkäistä, minimoida ja poistaa ympäristöön ja luontoon kohdistuvia haittatekijöitä. Viranomais- ja valvontapalvelua toteutetaan seurannalla, asiantuntijatyöllä ja ohjeistuksilla. Viranomais- ja valvontapalveluna ympäristönsuojelu suojaa luontoa ja luonnon arvoja sekä sääntelee luontoon kohdistuvaa rasitusta. (Houhala 2020, 31.)

Valvontasuunnitelma

Ympäristönsuojelulain (527/2014) 168 §:n mukaan valtion valvontaviranomaisen ja kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen on laadittava alueelleen ympäristönsuojelulain mukaista säännöllistä valvontaa varten suunnitelma. Valvontasuunnitelma pitää sisällään valvontaohjelman, jossa on tieto valvonta kohteista ja määräaikaistarkastuksista, sekä riskinarviointi. (Mattson 2016, 9).

Ympäristönsuojelulain (527/2014) mukaan Valvontasuunnitelma on tarkastettava säännöllisesti ja valvontaohjelma pidettävä ajan tasalla. Valvontasuunnitelma sisältää muun muassa, pilaantumisen vaaraa aiheuttavat riskit sekä tiedot valvonnan keinoista. (Mattson 2016, 9).

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, ja sen tavoitteena on saada varmuus kunnan strategisten, toiminnan ja talouden tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä. Riskienhallinnalla ennaltaehkäistään toiminnan jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä uhkaavia tapahtumia perustuen ydintoimintojen ja järjestelmien tunnistamiseen, hyväksyttävän riskitason määrittelyyn sekä riittävien riskien hallinnan menetelmien toimeenpanoon. Riskienhallinta on olennainen osa läpinäkyvää, laadukasta ja vastuullista päätöksentekoprosessia, jolloin se pitää sisällään riittävät vaikutusten arvioinnit ja perustuu tosiseikkoihin. (Korento & Ylitalo 2013.)

2.5 Viranomaisyhteistyö

Hallintolain 10 § mukaan viranomaisten on autettava toisiaan sekä pyrittävä edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä. (Hallintolaki 2003/434). Valvontaviranomaisten tulee tehdä yhteistyötä paitsi keskenään, myös muiden viranomaisten kanssa, joiden toiminta vaikuttaa lainsäädännön toimeenpanoon. Viranomaisten välisen yhteistyön tarve korostuu myös jatkossa, jotta toiminnan korkea taso pystytään takaamaan. (Hietamäki., ym. 2016, 18.) Valvonta- ja lupapalveluissa on monia prosessivaiheita, jossa tehdään yhteistyötä eri viranomaisten kanssa. (Houhala 2020, 27).

Rakennusvalvonnan yhteistyötahoja kaavoituksen lisäksi ovat muun muassa ympäristönsuojelu, ympäristöterveydenhuolto, palo- ja pelastustoimi, mittaus-

ja karttapalvelut, vesilaitos sekä poliisi, ELY-keskukset ja väestörekisterikeskus. (Ympäristöministeriö 2015, 33).

Yleiset ympäristönsuojelusta vastaavat valvontaviranomaiset ovat kunnanympäristönsuojeluviranomainen sekä ELY-keskus Maakuntien ELY-keskukset tekevät yhteistyötä keskenään kuin myös kuntien kanssa. ELY-keskus tekee tiivistä yhteistyötä kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen kanssa. (Ympäristönvalvonnanohje 2016,17–19.) Ympäristönsuojelua valvoo myös Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes), Aluehallintovirasto (AVI), Liikenne- ja viestintävirasto (Traficom) ja Suomenympäristökeskus (SYKE). (Ympäristönvalvonnanohje 2016,17–18). ELY-keskuksen tulee sopia yhdessä alueensa kuntien ympäristönsuojelu- ja pelastusviranomaisen kanssa yhtenäisistä toimintatavoista, jotka liittyvät onnettomuustilanteisiin tai muihin poikkeuksellisiin tilanteisiin. (Hietämäki, ym.2016, 19)

Ympäristöterveydenhuollon tehtävät edellyttävät jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä eri viranomaisten (mm. rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu, työsuojelu, pelastuslaitos, verohallinto, poliisi, maankäyttö, ELY-keskus) kesken. (Ruokavirasto & Valvira 2019).

3 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

3.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimusprosessi pyritään kuvaamaan prosessi selkeästi, jotta lukijalle ei jää epäselvyyttä siitä, mitä tutkittiin ja miksi. Tutkimuksessa selvitettiin valvonta- ja lupatoimialan prosessien asiakaslähtöisyyttä ja sujuvuutta. Asiakaslähtöisyyttä tutkittiin asiakasarvon muodostuksen kautta. Tutkittiin myös laatukäsikirjan merkitystä arvonmuodostuksen näkökulmasta. Perehdyttiin siihen, millä tavalla prosessit sujuvat, sekä miten niitä voisi edistää sujuvammaksi ja sitä kautta myös asiakaslähtöisemmiksi.

Aineistoa koottiin tehdyistä kirjallisuustutkimuksista, sekä Heinolan kaupungilta saatavasta aineistosta. Toimeksiantaja oli aiheprosessissa mukana antaen aiheen tarkasteltavaksi. Tämän jälkeen kommentoimalla suunnitelmaa, sekä antamalla työlle suuntaa materiaalin ja suullisen ohjeistuksen kautta.

Aineistoksi kerättiin käytännön toteutuksia laatukäsikirjoista, vallitsevista prosessimalleista ja johtamisen vaikutuksesta tuloksellisuuteen. Vaste-aineistoksi koottiin myös kirjallisuuskatsaus aiemmista tutkimuksista. Huomioon otettiin valtionhallinnon tavoitteet, sekä yhteiskunnan muutosvaatimukset: sote-uudistus, digitaalisuus ja asiakaslähtöisyyden näkökulmat.

Haastattelulla selvitettiin prosessien sujuvuutta, sekä syvennettiin laatukäsikirjojen merkitystä lupa- ja valvonta asioiden päämäärien toteuttamisen kannalta. Asiantuntijoiden harkinnanvaraisessa valinnassa hyödynnettiin eliittiotannanperiaatteita. Eliittiotannassa pyrittiin löytämään ilmiöitä parhaiten tuntevia asiantuntijoita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Tutkimusta varten sovittiin haastattelut Teams:in kautta järjestettäväksi. Asiantuntijoita haastateltiin henkilökohtaisesti.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Aineisto litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen, sekä analysoitiin. Aineiston analyysin jälkeen tulokset raportoitiin opinnäytetyön. Tutkimusaineiston analyysin avulla tarkasteltiin tuloksia ja laadittiin kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä toimii tapaustutkimus, sillä tavoitteena on kuvata, miten asiat ovat, mitä pitäisi kehittää, sekä laatia kehittämissuhteita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, sillä halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita. (Moilanen., ym. 2009, 52.)

Työssä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Työn lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Haastattelut suoritettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on määrällinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla kuvailin ja selitettiin tutkimuksen kohteena olevaa

ilmiötä johdonmukaisilla havainnoilla. Ilmiö määriteltiin tutkimuksen tavoitteiden perusteella. (Heikkilä 2014.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytettiin Kiviniemen mukaan tavallisesti menetelmiä, joiden avulla tutkija pääsee mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta. Tutkijan tavoitteena oli saada käsitys tutkittavien näkemuksista tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2001, 68.)

3.3 Aineiston keruumenetelmät

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Teemahaastattelua käytettäessä ollaan pääsääntöisesti kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä ennemmin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66.) Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen tehtävänä oli määrittää tutkimuksen keskeiset käsitteet, joihin liittyvistä teemoista teemahaastatteluilla kerättyä materiaalia peilattiin. Teemahaastattelulla kartoitettiin eri johtamis- ja kehittämisrooleissa toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta ja siihen liittyvistä tarpeista sekä tiedolla johtamisen kehittämistä tukevista toimintamalleista. Aineistoksi kerättiin myös kaupunkien ja kuntien laatukäsikirjoja sähköpostilla.

Tiedonkeruussa käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, joten arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerein.

Tutkimuksen luotettavuus ja laadukkuus tulee aina varmistaa ja tuoda se tutkimusraportissa esille. Luotettavuuden kriittiseen arviointiin tulee valmistautua jo suunnitteluvaiheessa (Kananen 2010,68.)

Tutkimuksellisen opinnäytetyön keskeisenä osana olevat haastattelut toteutettiin marraskuun 2021 aikana. Opinnäytetyön tekijä sopi haastatteluajat ja siihen liittyvät järjestelyt haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostitse viesti, josta he saivat tietoa tutkimuksesta, sekä ennalta haastattelukysymykset. Tavoiteltava haastattelumäärä oli 12 haastattelua.

Haastateltavat saivat valmistautua haastatteluun tutustumalla kysymyksiin enne haastattelua. Haastattelut nauhoitettiin ja yksittäisen haastattelun arvioitu kesto oli etukäteen arvioiden noin 30 minuuttia, joka myös toteutui melko tarkasti.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimustoimintaa, sekä hyviä tieteellisiä käytäntöjä ohjaavat Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet ja säännöt, jotka määrittävät tutkimuksen uskottavuutta ja tutkijan eettisiä ratkaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132).

Jo suunnitteluvaiheessa tarkasteltiin sitä, että koko tutkimusprosessin ajan noudatetaan yleisesti hyväksytyjä eettisiä toimintatapoja, toteutetaan tutkimushaastattelut sekä tutkimusaineistojen käsitteleminen luotettavasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimustulosten oikeudellisuuden kannalta on myös tärkeää määritellä, mitä ollaan tutkimassa ja miten se on tarkoitus ottaa huomioon tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä tutkimuksen aikana ja miten luotettavuutta ylläpidettävän koko prosessin aikana. Opinnäytetyön teoriasisällössä on tarkasteltu tutkimukseen keskeisesti liittyviä aiheita, sekä ilmiöitä harvita ja valikoidusti luotettavilta julkaisijoilta. Yhteiskunnallisten muutosten ja opinnäytetyön aiheen luonteen vuoksi yhtenä kriteerinä on ollut myös julkaisujen tuoreus.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta sekä pysyvyyttä. Tutkimustulosten tulee antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustuloksien toistettavuus antaa tutkimukselle luotettavuutta. (Vilka 2015, 194.)

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Validin tutkimuksen on oltava systemaattinen, jolloin tutkittavat ymmärtävät tutkimuskysymykset. Tutkimustulokset voivat vääristyä, mikäli tutkimukseen vastaaja ajattelee eri tavalla kuin tutkija. Tutkijan on pystyttävä siirtämään tutkimuksen teoreettiset käsitteet ja ajatukset kyselylomakkeeseen. (Vilka 2015, 193–194.)

Haastatteluiden luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi on tärkeää perehtyä tutkittavaan aiheeseen sekä valita haastateltavat siten, että tutkimushaastatteluista on mahdollista saada tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Haastattelutilanteissa pyrkimyksenä on olla vaikuttamatta haastateltavien lausuntoihin aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastattelujen äänittämisellä ja litteroinnilla voimme varmistaa sen, että haastatteluaineistoon voidaan palata ja tarkistaa asioita jälkeenkä. Tällöin haastattelutilanteessa on mahdollista keskittyä kuuntelemiseen ja havainnointiin.

Tulosten esittämisessä noudatetaan tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. Tutkimuksen arvioinnissa sekä tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan kriittisesti sitä, tuottaako tutkimus pätevän tuloksen, vastaako tutkimus kysymyksiin ja tuottaako tutkimus sellaisen tuloksen, joita tutkimuksessa etsitään.

4 ARVONMUODOSTUKSESTA ELINVOIMAA

4.1 Kunnan elinvoimaisuus ja sen haasteet

Elinkeinopolitiikka on toimintaa, jossa julkisen vallan ohella keskeisessä roolissa ovat yrittäjät ja yritykset, koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden kannalta on olennaista, kuinka hyvin eri tasojen ja eri toimijoiden toimet tukevat ja täydentävät toisiaan ja valittua yhteistä kehittämisstrategiaa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kuntaliitto 2019.)

Kunnan näkökulmasta elinkeinopolitiikka ja kilpailukyvyyn vahvistaminen tarkoittavat sellaisia paikallisen tason toimenpiteitä, joilla paikallisista lähtökohdista parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, saatavuutta, osaamista, palveluja, sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekoa. Hyvät olosuhteet luovat perustan, laadukkaille palveluille, kunnan elinvoimaisuudelle ja työllisyydelle. (Kuntaliitto 2019.)

Houhala (2018) toteaa väitöskirjassaan: ”Kaikkien yhteiskunnallisten toimintojen periaatteena on oltava elinvoiman ja hyvinvoinnin lisääminen, joka takaa jatkuvuutta ja tasapainoisuutta.” (Houhala 2018, 58). Paananen, Haveri ja Airaksinen (2014) toteavat elinvoiman käsitteen alkuperän olevan tuntematon. Suomenkielisen elinvoima- käsitteen he mieltävät niin laajaksi, ettei sille voida

löyttää vastinetta yhdestä tai edes muutamasta kansainvälisen keskustelun käsitteestä. (Paananen., ym., 2014, 27.)

Sitran Elinvoimainen Suomi -raportin (Nurmio & Turkki 2010) mukaan kestävä uudistuminen ja menestymisen perusedellytys on elinvoima. Elinvoimaisuus syntyy, kun perinteisestä vallankäytöstä luovutaan ja siirrytään käyttäjälähtöiseen ja vuorovaikutteiseen yhteiskuntaan. Yrityksen tai kansankunnan menestys perustuu uudistumiseen, nopeaan reagoitakykyyn sekä muutosvalmiuteen, joiden mahdollistajana on elinvoima. Laajasti nähtynä elinvoima syntyy yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta sekä verkostoista. Elinvoimaisuuden uudistamistyössä liikutaan resurssilähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen toimintaan. Elinvoimatyö rakentuu kuntien yleisen toimialan tehtäväkentän ympärille, vaikka myös lakisääteiset tehtävät ovat siinä mukana. Kunta organisoii elinvoimaisuuden edistämisen omalla tavallaan ja painottaa siihen kuuluvia toimia paikallisten tarpeiden ja resurssien mukaisesti. (Pyykkölä & Vuorensola 2018).

Huhtikuussa 2020 valmistui alueellistamisstrategia ”Alueellistamisesta alueelliseen läsnäoloon”. Sen mukaan valtion läsnäolo alueilla perustuu ennen kaikkea palvelutarpeeseen ja viranomaistoiminnan tehtävien järjestämiseen tuloksellisesti.

Elinvoimaisuuden haasteita kunnissa ovat: sähköisten palvelujen tarjonnan ja käytön lisääntyminen, väestömuutokset ja kaupungistuminen, asiakaspalvelun osalta käyntiasiointimäärien merkittävä vähentyminen, paikkariippumattoman työn lisääntyminen ja niukkenevat taloudelliset resurssit. Kaupungistumisen myötä väestö on keskittynyt, ja keskittymisen ennustetaan jatkuvan 2020-luvulla. Harvaan asutuilla alueilla joidenkin palvelupisteiden kävijämäärät ovat pudonneet hyvin vähiin. Näiden pisteiden ylläpitäminen on haastavaa ja niiden perustelemine asiakastarpeella yhä vaikeampaa.

Nykyinen kehitys johtaa harvaan asutun alueen julkisen palveluverkon rapautumiseen. (Valtiovarainministeriö, 2020).

Väestönkehityksellä on suuri merkitys käyntiasiointipisteiden sijoittumiselle ja käyntivolyymeille. Käyntiasioinnin järjestäminen jakautuu polarisaation vuoksi kahteen erilaiseen ympäristöön: kaupunkiseutujen korkean volyymin palveluihin ja harvaan asuttujen alueiden palveluiden kohtuulliseen saatavuuteen.

Kaupungeissa näkyvät maahanmuutto ja nuorten asiointi. Harvaan asutulla alueella taas ikääntyvä ja työelämän ulkopuolella oleva väestö.

Valtiovarainministeriön tavoitteena mukaan 2030 harvaan asutuilla alueilla asiointipisteet toteutetaan koko julkisen sektorin yhteistyönä. Yhteistyötä tulee edistää kolmannen sektorin kanssa. (Valtiovarainministeriö, 2020.)

4.2 Arvonmuodostus viranomaispalvelussa

Elinvoimaisuuden tarkastelussa viranomais- ja valvontapalvelujen arvonluomisesta on hyötyä, jotta ulkoiset vaikutukset saadaan esille muillakin tavoilla kuin käsittelyaikoja mittaamalla tai toiminnan sisäisiä kuluja seuraamalla. Palvelujen elinvoimaisuustarkastelut osoittavat kehittämiselle tärkeys- tai kiireellisyysjärjestyksen, jotta voidaan tuottaa hyötyjä ja tavoiteltavaa arvoa. (Houhala 2020, 37.)

Kuten aikaisemmin todettiin: viranomaispalvelu on vaiheista, kytköksistä ja kohtaamisista koostuva prosessi, jossa tieto, osaaminen ja kokemukset tuottavat arvoa. Organisaation arvonmuodostuksessa yhteensovitetään tarpeet ja vaatimukset niin, että saadaan positiivisia kokemuksia ja pystytään torjumaan menetyksiä. (Houhala 2019, 5.) Menestyäkseen asiantuntijaorganisaation tulee hallita palvelu, organisaatorakenne ja kulttuuri. Palvelun tulee olla suunniteltu, tuotteistettu ja tuotettu asiakkaan tarpeisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

Arvonmuodostuksen kannalta tärkeässä roolissa ovat asiakkaat. Asiakkaat ohjaavat organisaation toimintaa ja asiakastyytyvyydellä on suuri merkitys organisaation arvonmuodostukselle. Palvelu ja sen ominaisuudet itsessään eivät luo tai tuota arvoa asiakkaalle. Sen tekee yhteisen prosessin ja palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Asiakas on mukana tuottamassa arvoa organisaatiolle ja itselleen, jolloin palveluntuottajan on ymmärrettävä oman prosessin lisäksi sekä asiakkaan että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20).

Kunnan näkökulmasta asiakkaan käsite ei ole yksinkertainen. Julkisella sektorilla kansalaisilla on monia erilaisia asiakasrooleja. Asiakkaana voivat olla:

yksittäiset kuntalaiset, yritykset, järjestöt, luonto sekä koko yhteiskunta. Palvelun tarve on myös vaihteleva. (Houhala 2018, 32-39)

Julkisten organisaatioiden perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 30). Arvonmuodostus on asiakaslähtöistä palvelua. Asiakasarvon muodostaminen tuo positiivista palautetta ja tukee yhteiskunnan intressejä. (Houhala 2020, 18, 65). Jotta palvelu olisi asiakaslähtöistä, on ymmärrettävä asiakastarpeet. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden arvonluonnissa ovat merkityksellisiä asiakasryhmien tunnistus, vuorovaikutuksen ylläpitäminen, tiedon ja osaamisen hallinta sekä liike- ja elämäntapahtumatiedon hyödyntäminen palvelutuotannossa. (Houhala 2020, 60.)

Organisaatio antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. (Tuulaniemi 2011, 31). Arvolupaus selittää palvelun, jolla asiakkaan ongelma ratkaistaan, kuvaa asiakkaalle muodostuvia hyötyjä ja arvoa. Oleellisia seikkoja ovat selkeys, arvoa tuottavat hyödyt ja palvelun kohderyhmän määrittely. (Houhala & Virtaranta 2020, 53.)

Mitä tämä organisaatioiden asiakkailleen tarjoama arvo sitten on? Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hintaa ei ole välttämättä suoraan rahallista arvoa; voidaan puhua myös uhrauksista, joita asiakas tai tietty sidosryhmä hankinnan eteen tekee. Tällöin taloudellisen arvon lisäksi otetaan huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Arvo on siis sidosryhmän kokema hyödyllisyys. Arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiimme ja siihen, mitä arvostamme: asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Arvo on siis aina suhteellista. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Julkisten palvelujen arvoheijastus näkyy tyytyväisyyden ohella veronmaksuhallinnalla, kun yrityksillä arvo heijastuu suoraan tilauksiin tai osakekurssiin.

Julkista arvoa voidaan kuvata pääoman kertymisen perusteella kuin rahan vaihdannalla. Viranomais- ja valvontapalvelulla ei ole markkinaehtoista kysyntää tai hintaa. Samoin asiakashyödyt syntyvät asiakkaiden oman työn tuloksina, joista osa on viranomaispalvelujen tuottamaa lisäarvoa tai muodostuu menetysten torjunnasta. (Houhala 2020, 68.)

Kunnan brändi

Brändäyksen tarkoitus on erottautua muista vastaavista, palveluista ja kunnista positiivisella tavalla. Brändi on mielikuvien yhdistelmä ja se tuo lisäarvoa tavalliseen palveluun verrattuna. Brändäys on kokonaisvaltainen lähestymistapa kunnan kehittämiseen ja markkinoimiseen. (Rainisto 2004, 54.)

Organisaation on luotava brändin ydin ja yhteinen tavoite. Brändin jalkautumiseen kuuluvat organisaation toimitilat ja kaikki palvelupolun kohtaamis- tai kontaktipisteet, joissa brändi tulee asiakasta vastaan. (Tuulaniemi 2013, 78.)

Brändi antaa asiakkaalle arvolupauksen ja luo odotuksia. Kun palvelun kokemus ylittää odotukset, lopputuloksena syntyy hyvä maine ja kantava brändi. Jokainen palvelun käyttäjä ja kuntalainen on brändin lähettiläs. Voidaan sanoa että, brändi on mielikuvien summa. Brändin rakentamisen tulee perustua kuntastrategiaan ja siihen voivat osallistua niin paikan asukkaat kuin toimijatkin. (Kuntaliitto 2016, 32.) Kuntaliitto (2016) korostaa, että paikan brändityöhön kuuluu olennaisesti paikan strategiaan ja vahvuuksiin perustuva brändistrategia. Paikalla on oltava pääviesti eli keskeisiä arvolupauksia välittävä sanoma tai tarina. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota päivittäiseen toimintaan eli millaiset teot tukevat brändiä ja kuinka jokapäiväisessä toiminnassa ja päivittäisissä kohtaamisissa arvolupaus lunastetaan. (Kuntaliitto 2016, 32–33.)

4.3 Palvelulupaus

Palvelulupaus on maakunnan tahdonilmaisu asukkaille siitä, miten maakunta toteuttaa järjestämisvastuullaan olevat palvelut. Palvelulupauksessa määritellään saavutettavuuden periaatteet. Saavutettavuuteen vaikuttaa se, missä palvelua tarjotaan, sekä kuinka helposti ja esteettömästi asiakas saavuttaa palvelun. Saavutettavuuden edistämiseksi voidaan hyödyntää esim. digitaalisia ratkaisuja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 6.)

Palvelulupaukset ovat lainsäädännön kansalaisille tuomia oikeuksia tai velvollisuuksia, joiden tulkintaa on voitu täsmentää paikallisilla poliittisilla linjauksilla, arvolupauksilla ja päätöksillä. Palvelulupaukset korostavat muun muassa vastuullisuutta, yhdenvertaisuutta, avoimuutta ja riippumattomuutta. Paikallisia

täsmennyksiä kuvataan esimerkiksi rakentamistapa- tai ympäristönsuojelumääräyksillä. Paikalliset määräykset selittävät lupausten merkityksiä, mutta ne jättävät tilannekohtaista tulkinnanvaraa. (Houhala 2020, 87.)

Palvelulupausta toimeenpannaan ja toteutetaan suurelta osin siis tuotannossa. Näin ollen palvelulupauksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on, miten tuottamisvastuussa olevien toimijoiden arjessa näkyvät maakunnan eli järjestäjän tahtotila palvelulupauksesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 8.)

4.4 Asiakslähtöisyys luo arvoa

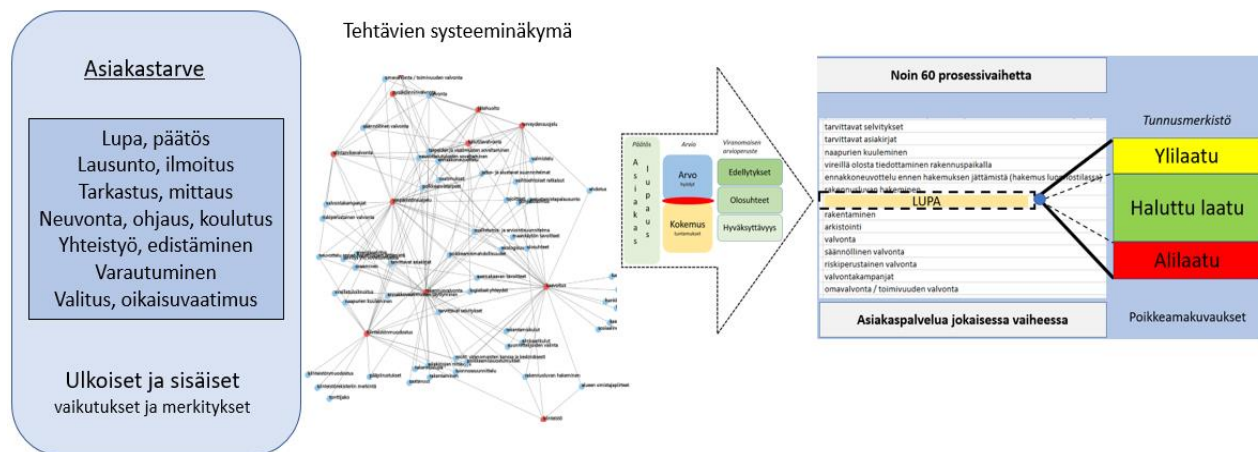
Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus luo paineita asiakslähtöisyyden lisäämiselle palveluja kehitettäessä. Asiakslähtöisyys on sote uudistuksen päätaivoitteita. Alan uudistuksilla tavoitellaan parempia ja yksilöllisempiä palveluja, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamista sekä palveluiden parempaa saavutettavuutta. (Kuntaliitto 2021.)

Kaikkien palveluiden keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä eli asiakas. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Ihminen on myös oman elämänsä ja toimintansa paras asiantuntija. Palveluissa ovat olennaisesti mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista onkin ymmärtää, erikseen ja yhdessä, heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Asiakslähtöisessä toimintatavassa tuote tai palvelu pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen ovat nousseet tärkeiksi tavoitteiksi. Asiakkaan prosessi pyritään huomioimaan palveluissa. (Saarelainen 2013, 10–13.) Asiakkaalle tärkeitä arvoja ovat luottamus, turvallisuuden tunne, huolenpidon ja vastuun välittäminen sekä palvelun saatavuus. (Houhala 2020, 31).

Asiakslähtöisyydellä voidaan tarkoittaa monia asioita, mutta vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen päästään vain asiakslähtöisesti toteutetuilla

palveluilla. Asiakslähtöisyys kirjataan usein organisaation arvoihin ja sen odotetaan olevan myös työntekijöiden arvoissa ja asenteissa. Asiakslähtöisessä palvelussa lähtökohtana ovat aina asiakkaan toiveet ja tarpeet. Näiden tekijöiden tulee näkyä palvelun lisäksi palvelupoluissa ja -kokonaisuuksissa. (Sihvo ym.2018,12.) Asiakslähtöisen laadun näkökulmaa luonnehtii siis laadun subjektiivinen puoli eli se, miten hyvin palvelu täyttää käyttäjän vaateet ja tarpeet. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000,52).



Kuvio 3: Palvelun kehittäminen- asiakasnäkökulma, asiakkaan tarve tiedossa

Palvelua tulisi siis kehittää asiakslähtöisemmäksi. Kuviossa 3 asiakas ja asiakkaan tarve tulisi olla etusijalla. Palvelun tulisi olla selkeä ja helposti saatavilla. Palveluprosessissa viranomaista tulisi ohjata asiakaslupaus, kokemus ja arvo.

Asiakslähtöisessä toimintatavassa korostuvat asiakkaan toivomusten ja tarpeiden tunnistaminen. Nämä tekijät heijastuvat keskinäiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Kun sovitetaan yhteen asiakstarpeita ja lainsäädännön vaatimuksia, korostuvat myös vuorovaikutustaidot. Asiakkaalle on tärkeää perustella, miksi hänen tarpeensa ei mahdollisesti saanut myönteistä ratkaisua. (Hartikainen & Houhala 2020, 57.)

4.5 Asiakasarvo

Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta. Nämä odotukset liittyvät muun muassa ihmisen aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin,

yrittäjien tarjoamaan viestintään ja maineeseen. Kun tiedetään, miten asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään, miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat, ympäristöt). Asiakas siis muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiansa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvonmuodostus on asiakaslähtöistä palvelua. Asiakasarvon muodostaminen tuo positiivista palautetta ja tukee yhteiskunnan intressejä. (Houhala 2020, 18,65.) Viranomaispalvelun keskeisin tehtävä on palvella asiakkaita liike- ja elämäntapahtumissa, jotta tuotetaan asiakasarvoa ja turvataan yhteiskunnan intressit. (Houhala 2020, 6). Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (asiakaspalvelu, internet, palvelut, tilat, ympäristöt). Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan palvelusta odotuksiansa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Asiakastarpeet ja -toiveet ovat osa asiakkaan kokemaa palvelua. On ymmärrettävä molempien osapuolten näkökulmia. Asiakkaalla on oma tarve ja intressi, kun valvonta taas huolehtii yhteiskunnan intressistä. Näiden asioiden tunnistaminen ja synkronointi avaavat näkymän, että voidaanko negatiivisia odotusarvoja muuttaa positiivisiksi kokemuksiksi. Asiakkaan ongelma vaatii ratkaisua, mutta samalla asiakas odottaa inhimillistä kohtaamista ja hyvää palvelukokemusta. (Hartikainen & Houhala 2020, 59.)

Asiakasymmärryksen tai -kohtaamisten sisältämä osaaminen tulee jakaa koko palvelutuotantoon liittyvän verkoston kesken, jotta osaaminen saadaan siirrettyä asiakasarvoksi. (Houhala 2020, 6). Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. On tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys tarkoittaa siis asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Organisaation arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. (Tuulaniemi 2011,71.)

4.6 Digitalisaatio elinvoiman lähteenä

Sähköiset palvelut lisäävät kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia käyttää julkisia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta. Palvelut ovat merkittävästi digitalisoituneet vuosien aikana, jolloin täytyy huomioida asiakaskuntaa, jotka eivät kykene käyttämään digitaalisia palveluita. Tähän ryhmään kuuluu esimerkiksi vanhempi sukupolvi, joille digitaaliset muutokset eivät luo elinvoimaa samalla tavalla, kuin heille, jotka ovat tottuneet digitaalisuuteen.

Valtiovarainministeriö on julkaissut ohjeen palvelulupauksesta vuodelle 2021. Se on osa johtamisen kärkihanketta, jonka tavoitteena on, että valtion virastot jatkavat laadukasta ja pitkäjänteistä työtä asiakaslähtöisyyden ja palveluprosessien kehittämiseksi. Palvelulupaus pohjautuu digitalisaatioon. Laadukkailla digitaalisilla julkisilla palveluilla kevennetään yritysten ja muiden elinkeinotoimintaa harjoittavien hallinnollista taakkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaille helpompaa asiointia, irtautumista virastojen aukioloajoista, vähentynyttä asiointitarvetta, alentuneita asiointikustannuksia sekä asioinnin nopeutumista. Laadukkaasti toteutetut digitaaliset asiointipalvelut vähentävät viranomaisten tarjoamien käynti- ja puhelinpalvelujen tarvetta ja kysyntää. Hyötyjä ja kustannussäästöjä toteutuu, kun paperi- ja käyntiasioinnit vähenevät tai poistuvat kokonaan. (Valtiovarainministeriö 2021, 5–6.)

Digitalisaation yhdistäminen julkisen sektorin palveluihin luo uusia mahdollisuuksia, toimintamalleja ja -kulttuuria. Samalla digitalisaatio muuttaa työtä, sen sisältöä, tekemisen malleja, organisaation toimintaa ja sen johtamista. (Houhala 2018, 50.) Digitalisaatio on ilmiö, joka automatisoi työtä, palveluita ja tuotantoa entistäkin pidemmälle. Se tuottaa suuria määriä tietoa jokaisen saataville ja on näin muuttanut mm. perinteisiä valtarakenteita. Samalla uusi tekniikka korvaa perinteisiä työtehtäviä ja luo uutta työtä. Digitalisaatio voi lisätä tuottavuutta ja muuttaa kilpailuasetelmia. (Parviainen., ym. 2017, 19.)

Kohtaamisten merkityksellisyys muuttuu, kun digitalisaatio mahdollistaa monikanavaiset kohtaamiset ja vuorovaikutussuhteet. Tämä edellyttää molemminpuolista kulttuurillista muutosta digitaalisten kohtaamisten omaksumisen suhteen, jolloin on opittava pois vanhoista tavoista ja käytännöistä sekä sovellettava teknologioiden uutta kyvykkyyttä. (Houhala 2018, 161.)

Palveluiden tuotteistaminen lisääntyy niiden digitalisoitumisen myötä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11). Kunnille sekä muille toimijoille tarvitaan organisaatorajojen ylittävälle yhteistyölle toimintamalleja, joiden avulla yhteisten digitaalisten palveluiden kehittäminen ja ylläpito on mahdollista. (Parviainen., ym. 2017, 16).

Digitaalisuus haastaa kyseenalaistamaan tutut toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, paremmiksi ja joustavammiksi. Sähköiset palvelut lisäävät kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia käyttää julkisia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta. (Valtiovarainministeriö 2020.) Digitalisaation hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla ei ole nykyisten prosessien muuttamista digitaaliseen muotoon, vaan palvelujen uudelleen suunnittelua asiakaslähtöisesti ja koko toimintamallin muutosta yli hallinnon rajojen. (Parviainen 2017, 17). Asiakaslähtöisyyttä lisäävät aika- ja paikkariippumattomat sähköiset palvelu- ja vuorovaikutuskanavat. Niiden merkitys korostuu reaaliaikaista palvelua tarvitsevilla. (Houhala & Halme 2020, 35.)

Lehti & Rossi (2017) toteavat digitaalinen Suomi julkaisunsa päätösluvussa julkishallinnon digitaalisten palveluiden osalta, että asiakaslähtöiset digitaaliset palvelut vaativat uudenlaisia hallinnon raja-aitoja rikkovia prosesseja. He toteavat kuitenkin, että usein laajat kehittämishankkeet ovat olleet liian suuria tai törmänneet muutoin vaikeuksiin. (Lehti & Rossi 2017, 742.)

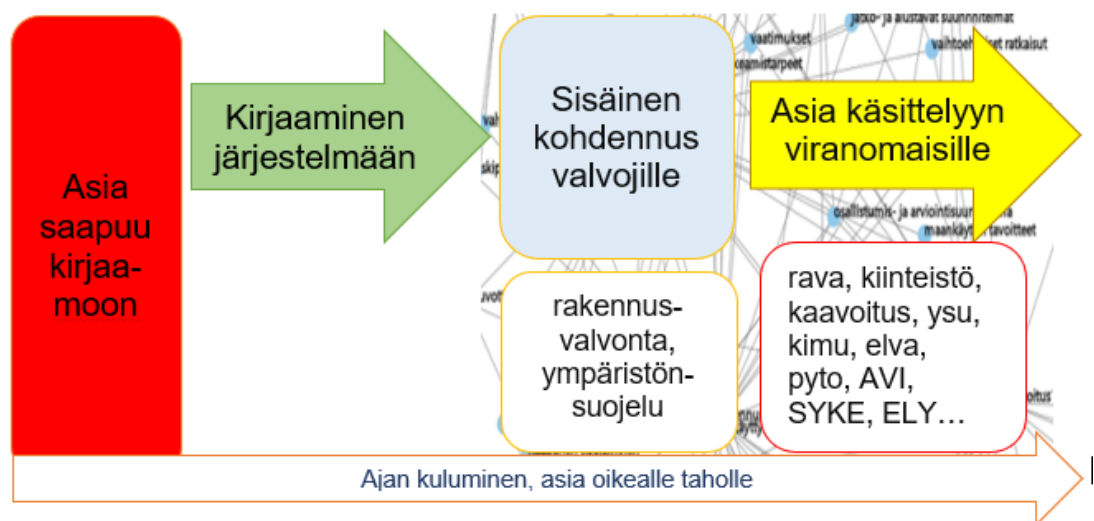
Moninaisten velvoitteiden ohella organisaation tulisi luoda ja tuottaa asiakasarvoa sähköisinä lisäarvopalveluina, kun uusia palveluja voidaan koostaa asiakkaiden liike- ja elämäntapahtumista saatavista tietovirroista. Palveluky-syntää tai sen tarvetta voidaan ohjata ja kohdistaa ennakoivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella tausta- tai itsepalveluksi. (Houhala 2020, 18.) Asiakastytyväisyys, palvelujen saatavuus, paremmat vaikutusmahdollisuudet ja läpinäkyvyyden lisääminen ja sitä kautta kansalaisten luottamuksen parantuminen ovat myös mainittuina useiden digitalisaatiohankkeiden tavoitteina. (Parviainen 2017, 19).

Siirryttäessä yhä enemmän digiratkaisuihin tulee toimintavarmuuteen, tietoturvasta huolehtimiseen, käytettävyyteen ja myös poikkeustilanteisiin varautua. Julkisella sektorilla tulee olla suunnitelmat toimintaan, jos jotkin digitaaliset

palvelut eivät toimi. Toimintavarmuus on erityisen tärkeää, jos kansalaiset velvoitetaan digitaalisten palvelukanavien käyttöön. Yksi digitalisoinnin periaatteista onkin: ”Palvelemme myös häiriötilanteissa”. (Parviainen 2017, 17.)

Kuviossa 4 on avattu rakennusvalvonnan ja ympäristönsuojelun sähköisen palvelun kuvaus, kun asiakkaan tarve saapuu julkisen organisaation käsittelyyn

Asia saapuu kirjaamoon, joko sähköisesti sähköpostilla, tai paperisena kirjeenä. Paperiset avataan ja skannataan, jonka jälkeen ne tulisi avata Dynasty:ssä. Dynasty on sähköinen asianhallintajärjestelmä. Prosessin tehokkuuden kannalta on tärkeää tunnistaa, kenen vastuulle asia kuuluu, jotta saadaan asia prosessoitua mahdollisimman tehokkaasti. Tämän myötä pystytään synkronoimaan kaikkien viranomaisten yhteistoiminta asiakkaan kannalta arvoa tuottavaksi.



Kuvio 4: Sähköisen palvelun kuvaus rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu

Dynasty:ssä virkamiehet valmistelevat asiakirjoja. Sieltä näkee esimerkiksi sen, jos joku asia kesken ja on pyydetty esimerkiksi liitteitä tai lisätietoja. Sitä kautta kulkee tieto asiasta käsittelijälle eli viranhaltijalle, jolloin tämän pitäisi reagoida asiaan. Asiaa käsitellään siellä asiasta riippuen lainsäädännön vaatimalla tavalla. Kun käsittelyprosessi on valmis kirjaamoon, laitetaan siitä tieto, jolloin voidaan sulkea asia.

4.7 Oppiva organisaatio

Otalan (2018, 7) mukaan ”tässä ajassa menestyvät yritykset oppivat, luovat uutta tietoa ja kehittävät jatkuvasti toimintaansa.” Jatkuvasti muuttuvan maailman myötä organisaatiot kohtaavat jatkuvia uudistumisen haasteita, jotta ne olisivat kilpailukykyisiä nyt ja vielä tulevaisuudessakin.

Kuntatasolla elinvoima voidaan nähdä kunnan uudistumis- ja muutoskykynä. Kestävää elinvoimaisuutta tarkasteltaessa pohditaan jatkuvaa uudistumiskykyä, mikä kuntatarkastelussa on halua luoda uutta toimintaa ja uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Kunta tunnistaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kehittää ja sopeuttaa toimintaa uusiin vaatimuksiin, ottaa käyttöön uusia prosesseja sekä pyrkii aktivoimaan kuntalaisia, yrityksiä, eri toimialojen työyhteisöjä ja muita sidosryhmiä yhteistyöhön elinvoimaisuuden vahvistamiseksi. Kunnan roolina on toimia merkittävänä työn, paikallisen toimeliaisuuden ja monialaisen hyvinvoinnin edistäjänä. (Sallinen. ym., 2012, 16.)

Sydänmaanlakan (2007) mukaan organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Sydänmaanlakka (2007, 17). Senge kuvaa teoksessaan *The Fifth Discipline* (2006) viisi tärkeää oppivan organisaation osatekijää: 1. systeemiajattelu, 2. sisäiset toimintamallit, 3. yhteinen visio, 4. tiimioppiminen ja 5. henkilökohtaisen kasvu ja osaamisen hallinta. (Senge 2006, 6-10).

1. Systeemiajattelun mukaan jokainen on osa kokonaisuutta ja vaikuttaa omalta osaltaan kokonaisuuden toimintaan ja tuloksiin eli tarvitaan kykyä nähdä kokonaisuus ja ymmärtää kokonaisuuteen sisältyvien asioiden väliset suhteet ja toimintadynamiikka.
2. Sisäiset toimintamallit ovat oletuksia, yleistyksiä, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme maailmaa tai miten toimimme. Mallit sekä ohjaavat, että rajoittavat toimintaa organisaation luomassa kontekstissa.
3. Yhteisen vision luominen antaa organisaation henkilöstölle yhteisen näkemys ja suunnan oppimiselle.
4. Tiimioppiminen on keskeinen tapahtuma oppivassa organisaatiossa ja siinä yksilöt käyttävät dialogia hyväkseen ja jakavat osaamistaan. Sillä voidaan toteuttaa yhteistä visiota käytännön työssä.

5. Henkilökohtainen kasvu ja osaamisen hallinta kuvaavat sitä, että organisaatiot oppivat vain yksilöiden oppimisen kautta.

Kaikkia edellä kuvattuja tulee kehittää organisaatiossa, sekä huomioida yhteys, jotta voidaan mahdollistaa organisaation oppiminen. (Senge 2006, 6–10).

4.8 Tietointensiivisyys palvelussa ja tiedolla johtaminen

Tiedon tuotanto, merkityksen ymmärtäminen ja tietointensiivisyys lisääntyy koko ajan, kun eri tavoilla ja eri yhteyksissä kerätään dataa sekä muokataan siitä uutta tietoa palvelujen raaka-aineeksi. Näistä tietovirroista saadaan tai voidaan jalostaa uusia palveluja ja liiketoimintaa aina kansainvälisille markkinoille saakka. (Houhala 2018, 39.) Ojalan & Pöystin (2012) mukaan tiedon merkitys on kasvanut kaikissa organisaatioissa. Tiedon jatkuvasta uudistamisesta, datan jalostamisesta ja sekä sen tehokkaasta käytöstä ja mahdollisimman laajasta hyödyntämisestä on tullut kilpailukyvyyn lähtökohta (Ojala & Pöysti, 2012, 17.)

Data ja siitä saatava tieto on nykyaikaisen yhteiskunnan raaka-ainetta, jolla sen toimintaa ja toimintoja voidaan kehittää. Tieto on myös palveluiden ja tuotteiden raaka-ainetta, jota julkisella sektorilla on paljon hallussaan. (Houhala 2018, 40.)

Data on rakenteettomia tosiasioita, informaatio on rakenteellista dataa ja tieto on kokemukseen perustuvaa inhimillistä tietoa (Laihonen, ym. 2013, 18). Datin määrä kasvaa jatkuvasti, mutta sitä hyödynnetään vielä vähän. On tärkeää huolehtia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa perustietokantojen määrittelystä sekä yhteisistä tietorajapinnoista (yhteentoimivuus ja läpinäkyvyys). (Parviainen 2017, 12.) Houhala (2018) muistuttaa, että yhteiskunta tuottaa arvoa vasta, kun data saadaan muutettua tiedoksi. (Houhala 2018, 39).

Tieto voidaan tiivistää hiljaiseen tietoon ja näkyvään tietoon, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Hiljainen tieto on kokemusten, oppimisen ja perehtymisen kautta syntynyttä tietoa, jota on haastava pukea sanoiksi tai jakaa. Hiljaista tietoa voidaan välittää yksilöiden välisissä

vuorovaikutustilanteissa. Näkyvä tieto on tiedostettua ja helpommin konkretisoitavissa sekä dokumentoitavissa, jolloin se on helpompaa jakaa myös muille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58.)

Tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen on kokonaisvaltainen toiminto, jolla tuetaan organisaation arvonluontiprosessia. Tietojohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla pyritään lisäämään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. Arvo syntyy hyvistä ja vaikuttavista palveluista, kustannustehokkuudesta sekä vakaan yhteiskunnan rakentamisesta. Tietojohtamisella voidaan parantaa toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Valtiovarainministeriö 2020.) Tiedolla johtaminen on toiminnasta syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä. Tiedolla johtamisen tavoitteena on pyrkiä edistämään työn sujuvuutta ja organisaatioiden suorituskykyä. (Jalonen 2015, 40–41.) Tiedolla johtaminen on todettu olevan kuntien keskeinen tulevaisuuden menestystekijä. (kuntaliitto 2017).

Viljasen (2006) mukaan tietojohtamisessa on kyse tietointensiivisten organisaatioiden ja toiminta- ja johtamismalleista. Tietointensiivisiä palveluyrityksiä ovat organisaatiot, jotka tuottavat osaamiseen ja tietoon sekä näiden soveltamiseen perustuvia palveluja ja joiden päätuote sekä tieto ja erityisosaaminen ovat (Viljanen 2006, 20.)

Käytännössä tietojohtamista hyödynnetään esimerkiksi strategisia tavoitteita asetettaessa, toiminnan johtamisessa sekä tavoitteiden ja tulosten seurannassa. Johdon tehtävänä on mahdollistaa prosessit, joiden avulla tieto muutetaan toiminnaksi. Tämä edellyttää osaamisen vahvistamista, toimintatapojen uudistamista ja tietovarantojen avaamista laajempaan käyttöön hallinnon sisällä ja myös sen ulkopuolella. Tietojohtamisessa on lopulta kyse toiminnan uudistamisesta ja oppimisesta. Uudet teknologiat ja digitalisaatio tarjoavat aiempaa parempia ja tehokkaampia ratkaisuja tietojen käsittelyyn. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Organisaation työntekijät voivat luoda tiedosta arvoa, kun he hyödyntävät aikaisemmin oppimaansa, tietokannoissa olevaa asiakastietoa tai

asiantuntemusta. Tietoperustaisen arvonluonnin tarkoituksena on organisaation suorituskyvyn parantaminen. (Laihonen. 2013,24–28).

Asiakaslähtöisyys on sidoksissa organisaation johtamistapaan. Johdon on näytettävä omalla esimerkillään organisaatioon haluttu suunta. Tulevaisuuden tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen ja tarkentaminen on strategisen johtamisen tärkein tehtävä. Strategisessa johtamisessa painopisteinä ovat oikeiden asioiden tekeminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämän saavuttaminen tarvitsee luovuutta, kyseenalaistamista ja uusia keinoja. Strateginen johtaminen ja organisaation uudistaminen edellyttävät valintojen tekemistä. (Kamensky, 2015, luku 2.1.)

Organisaation johdon sitoutumisella laatu- ja kehittämistyöhön on suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen. Johdon on luotava henkilöstölle mahdollisuudet kehittämistyöhön ja ymmärrettävä, että jokaisella työntekijällä on tärkeä osuus kehittämistyöhön. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 47–48.) Esimiehen roolina on antaa työntekijöille palautetta työstään, luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä, innostaa työntekijöitään ja luoda ympäristö, jossa työntekijöiden työtä arvostetaan ja heitä kunnioitetaan. Esimiehen on oltava vastaanottavainen ja tarjottava tarvittaessa apuaan ja tukeaan. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 47–48.)

Johdon sitoutuminen laatutyöhön ja laadun johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta kunnan laatutyö voi onnistua. Salmisen (1990) mukaan laadun johtamisella tarkoitetaan niitä velvoitteita, jotka järjestelmällisen laadunhallinnan ylläpitäminen ja laadunkehitystyö asettavat organisaation johdolle. Kunnan laadun johtaminen eroaa yksityisen yrityksen laadun johtamisesta. Tämä johtuu siitä, että kunnan toiminta on luonteeltaan poliittis- hallinnollista eli siinä yhdistyvät paikallinen demokratia ja kunnan henkilöstön tekemä työ. (Salmi- nen 1990, 76.)

5 ARVONMUODOSTUS KEHITYKSEN EDELLYTYKSENÄ

Kun palvelu tuottaa asiakkailleen merkityksellistä arvoa, tuottavat myös asiakkaat palvelulle arvoa.

Alueellinen tulevaisuus on kaiken alueellisen toiminnan yhteisvaikutus. Elinvoima syntyy elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijoiden tasapainoisuuden kautta. Elinvoimaisuus voi syntyä, kun toimintoja päivitetään soveltaen kokemusta ja tietoa yhteen. (Houhala 2018, 220.) Julkisen palvelun toimintaa ja palveluja on pyritty kehittämään useilla eri tavoilla. Keinoja ovat olleet muun muassa palvelumuotoilu, yhdessä luomisen toimintamallit, käyttäjälähtöinen kehittäminen sekä yhteistyö kolmannen sektorin ja yritysten kanssa. Julkista sektoria on pyritty kehittämään myös tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden, johtamisen, henkilöstön ja tekniikan saralla (Virtanen & Stenvall 2014, 52.)

Oulasvirta (2007) toteaa väitöskirjassaan, että laadun kehittämisessä on lähes aina kyse asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttämisestä. Toisin päin ilmaistuna vastaavasti hän toteaa, että sellainen kehittämistyö, jossa ei ole mukana asiakasnäkökulmaa ei ole laatutyötä lainkaan. (Oulasvirta 2007,21.) On tärkeää, että julkisia palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Tavoitteena on lisätä ihmisten tyytyväisyyttä tuottamalla asiakaslähtöisiä palveluita. Asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä merkittävin asia on asiakkaiden huomioiminen. (Tuulaniemi 2011, 281.)

5.1 Laatu julkisella sektorilla

Jotta elinvoimaa voidaan kasvattaa, tarvitaan käsitys laadusta.

Laatu käsittää julkisella sektorilla monta eri aspektia. Laatuun kuuluu olennaisesti johtaminen, strateginen suunnittelu ja organisaation jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2006, 17–18.)

Julkiset palvelut tuotetaan usein moniportaisissa organisaatioissa. Palvelun laatu näyttäytyy palvelujen käyttäjille kuitenkin suorittavan organisaation kautta. Suorittavalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä toimijaa, mikä on lähimpänä asiakasta. Usein tyydytäänkin arvioimaan pelkästään suorittavan tason toimintaa sivuuttaen ylemmät organisaatiotasot, vaikka laatuajattelussa korostetaan palveluketjun ja prosessiajattelun merkitystä myös hierarkialtaan eri tasoilla olevien organisaatioiden välillä. (Oulavirta 2007, 24.)

Hyvä laatu on parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön perustuva palvelua. Laatua on hyvä toiminta tai palvelu sille asetettujen vaatimusten ja siihen kohdistuvien odotusten mukaisesti toimintaan annettujen taloudellisten voimavarojen asettamissa rajoissa. (Sosiaali ja terveysministeriö 2018, 6.) Yleisesti laadun voidaan ajatella olevan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämistä niin, että se on yritykselle mahdollisimman kannattavaa ja tehokasta. Asiakastyytyväisyyttä ei voida siis pitää itsetarkoituksena, vaan kokonaiskuvassa on ajateltava myös palvelua tai tuotetta tuottavaa yritystä. Laatuun vaikuttavat Valtiovarainministeriön julkaiseman ”Julkisen sektorin laatulinjaukset” (1998) mukaan muun muassa palvelujen saatavuus, luotettavuus ja turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja oikeusturva, tasapuolinen kohtelu, palvelevan henkilön koulutus ja ammattitaito sekä asioiden hoito viivytyksettä. (Valtiovarainministeriö 1998, 45).

Lupapalveluja ohjaava lainsäädäntö vaikuttaa merkittävästi palvelun laadun palveluprosessin lopputulokseen. Asiakaspalvelussa ei voida juurikaan vaikuttaa koko palveluprosessin laatuun, vaan viranomaisen vuorovaikutustaidot korostuvat palvelutilanteessa. Asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen saamaansa päätökseen, mutta asiakkaan kokonaistilanteen huomioiva vuorovaikutusprosessi palveluneuvojan kanssa, voi tuottaa asiakkaalle myönteisen kokemuksen ja vaikuttaa myönteisesti asiakkaan saamaan laatukokemukseen. (Rivasto 2008, 25.) Julkisen sektorin asiakkaat ovat lakisääteisiä asiakkaita, eivätkä viranomaiset voi valita asiakkaitaan. Teknisissä viranomaisvalvontapalveluissa asiakas voi kokea valvontaa omaan toimintaan sekaantumisena, koska joutuu viranomaisen asiakkaaksi. Julkisen sektorin palveluja voidaan siis parantaa hyvällä vuorovaikutuksella ja asiakaslähtoisemmällä toimintamallilla. (Houhala 2018, 32–39, 244.)

Viestintä voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Ulkoisen viestinnän osa-alueita ovat esim. asiakaspalvelu, eri kohderyhmien tiedottaminen ja koulutus. Viestintä on suunnattu eri kohderyhmille, kuten kuntalaisille, toiminnanharjoittajille, muille viranomaisille ja muille asiakkaille. Sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän tulee olla avointa ja toimivaa. (Ympäristöterveydenhuollon valvontasuunnitelma 2020–2024, 2020.) Palvelujen vaikuttavuutta saadaan tehostettua

moninkertaisesti, kun ennakkoviestintää ja neuvontaa suunnataan täsmällisesti asiakas- ja sidosryhmille. (Houhala 2020, 67).

5.2 Laatu järjestelmä

Laatu järjestelmä voidaan kuvata rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila vietään systemaattisesti läpi koko organisaation. Laatu järjestelmän tarkoituksena on laadun järjestelmällisyyden korostaminen ja se on osa toiminnan pelisäännöt sisältävä johtamisjärjestelmää. Laatu järjestelmässä tavoitteet luodaan yritys- ja tilannekohtaisesti. Tavoitteina voivat olla muun muassa toiminnan ohjauksen ja valvonnan saaminen järjestelmälliseksi, asiakastyytyväisyyden varmistamisen, yhtenäisen käytännön luominen sekä palvelujen ja prosessien korkean ja tasaisen laadun varmistaminen. (Lecklin 2006, 29–30.)

Laatu järjestelmän rakenteesta ei ole olemassa selkeää standardoitua mallia, mutta yleisesti sen olisi hyvä sisältää seuraavat tasot: laatu käsikirja, prosessikuvaukset, työtapakuvausten sekä viiteaineistot. Laatu järjestelmä helpottaa johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä auttaa hallitsemaan laatu kustannuksia. (Lecklin 2006, 30–33.) Laatu järjestelmän ylin taso voidaan koota yrityksen laatu käsikirjaksi, joka sisältää yrityksen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatu politiikan. Lisäksi laatu käsikirja sisältää kuvauksen yrityksestä. (Lecklin 2006, 30–33.)

Laadunhallintajärjestelmän periaatteita ovat: asiakaskeskeisyys, johtaminen, ihmisten osallistuminen, prosessimainen lähestymistapa, järjestelmäkeskeinen johtamistapa, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, jatkuva parantaminen ja yhteistyökumppanuus alihankkijoiden kanssa. (Lecklin 2006, 37).

5.3 Tiimityö

Organisaatiossa oppimista tapahtuu yksilön, tiimin, organisaatio ja verkoston tasolla. Yksilötasolla tapahtuva oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta. Oppimisessa yksilö hankkii uutta tietoa, uusia taitoja, erilaisia kokemuksia ja asenteita sekä luo uusia kontakteja. Ne kaikki yhdessä johtavat muutoksiin henkilön omassa toiminnassa, jota kutsutaan oppimiseksi. (Sydänmaalakka, 2012, 47.)

Tiimissä ryhmän jäsenet vastaavat yhdessä työn tuloksista ja he ovat sitoutuneet yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja toimintamalliin. Organisaatio oppii työntekijöiden oppimisen kautta, mutta työntekijän oppiminen ei takaa organisaation oppimista. Yhteisöllisessä tiimin oppimisessa on keskeistä vuorovaikutus, jossa on tärkeää aktiivinen kuunteleminen, omien ajatusten esille tuominen ja yhteinen tulkinta asioille. (Senge 1994, 6–10; Katzenbach & Smith 1996, 59.)

Valvontatyö on valvojien keskinäistä vertaisoppimista. Kohtaamiset varmistavat hiljaisen tiedon siirtymisen, jolloin vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on suuri merkitys. Kirjattu tieto voidaan välittää sähköisten viestintä- ja palvelukanavien kautta tietopääomaksi. Valvontapalvelujen asiakashyödyt ja -tulokset syntyvät asiakkaiden työn tuloksina tai valinnoilla heille itselleen, kun valvottavat palvelut vastaavat asetettuja laatutavoitteita. (Houhala & Virtaranta 2020, 60.)

5.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja jo opittuja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilussa innovoidaan uusia palveluita ja kehitetään jo olemassa olevia palveluita muotoilusta tuttujen toimintatapojen avulla. Tämä osaamisala auttaa organisaatiota myös ymmärtämään palveluiden strategiset mahdollisuudet. Palvelumuotoilussa on tärkeää, että palveluntuottajalla on selkeät tavoitteet, sillä niiden yhdistäminen käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin saa aikaan toimivan palvelun. (Tuulaniemi 2011, 95–96.)

Tämä monikulmainen lähestymistapa on nousemassa entistä tärkeämmäksi liiketoiminnassa, jossa tuotantolähtöisyydestä ollaan siirtymässä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja jossa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat kasvaneet. Tärkeäksi lähestymistapa nousee myös taloudellisten paineiden vuoksi. (Tuulaniemi 2011,95.)

Sipilän (1995) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on toimintaa, jossa asiakkaalle tarjotaan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että asiakkaan palvelusta saamat hyödyt on maksimoitu ja palvelun asiantuntijayritys saavuttaa omat tulostavoitteensa.

(Sipilä 1995, 12). Tuotteistaminen voidaan hahmottaa ajattelutapana, joka toteuttaa käytännössä tuote- ja tuotekehitysstrategiaa. Tämä pitää sisällään muutakin kuin tuotteiden määrittelyä, se täsmentää ja jäsentää palvelutuotantoa paremmin hallittavaan muotoon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisen avulla yritys voi kehittää palveluita ja innovointia, kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Asiakas hyötyy tuotteistamisesta palvelun hankkimisen helpottumisena. Asiakas tietää mitä palvelulta voi odottaa, kun hänellä on selkeä käsitys palvelun sisällöstä. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Tuotteistamisella pyritään asiakasarvon konkretisointiin sekä yrityksen kustannusten vähentämiseen sekä myös sisäisen toiminnan tehokkuuteen. Tarkoituksena on tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää. Tuotteistamisen avulla mahdollistetaan asiakkaalle tuotteesta saatava mahdollisimman suuri arvo sekä yritykselle sen tavoitteiden saavuttaminen. (Simula ym. 2009, 21.)

Tuotteistuksella on merkitystä sekä palvelujen kehittämisen että läpinäkyvyyden kannalta ja se tuo esille asiakasnäkökulman. Tuotteistaminen eli palvelujen standardointi tehostaa palvelujen tuottamista ja parantaa laatua. (Kokko 2017, 2.)

Tuotteistuksella saavutettavia hyötyjä:

- Palvelun selkeyttäminen
- Palvelun tuottamisen kuvaaminen kaikille yhteisesti
- Toiminnan läpinäkyvyys ja parempi ohjattavuus
- Palvelujen dokumentointi ja tiedonkulun paraneminen
- Työn vakiointi, tehokkuus paranee ja virheet vähenevät
- Laadun hallinta paranee (Kokko 2017, 2.)

Tuotteistaminen tai tuotteistus sisältää palvelujen määrittelyä, suunnittelua, kuvaamista ja kehittämistä eli palvelutuotannon jäsentämistä selkeämpään muotoon. Tuotteistamisessa yksikön tuottamat yksittäiset suoritteet jäsenetään asiakkaan saamaksi selkeäksi ja mielekkääksi palvelukokonaisuudeksi eli tuotteeksi, jonka sisältö ja käyttötarkoitus on määritelty. (Kokko 2017, 2.)

Tuotteistuksella tarkoitetaan organisaation tuottamien ja asiakkaan saamien palvelujen 'paketointia'; palvelujen tarkempaa määrittelyä, täsmentämistä ja profilointia. Tarkennukset voivat koskea palvelun tarkoitusta, kohderyhmää, tavoiteltuja hyötyjä, sisältöä, tarvittavia resursseja, kustannuksia sekä laadulle asetettavia vaatimuksia. (Kokko 2017, 2.)

5.5 Palveluprosessi

Palvelujen ohella voidaan tuotteistaa jokin toimintamalli tai työkäytäntö. Tällöin kuvaustapana on usein prosessikuvaus. Palvelukuvaukset ja prosessikuvaukset täydentävät toisiaan ja toimivat hyvänä parina palvelujen läpinäkyvyyden lisäämisessä. Kirjalliseen prosessikuvaukseen sisältyvät mm. toiminnan eteneminen, palvelun sisältö ja työntekijöiden tehtävät sekä niiden ajallinen kesto eri vaiheissa sekä suoritusvastuun siirtyminen henkilöltä toiselle. Keskeisiä kohtia ovat prosessin alku ja päättyminen sekä toiminnan onnistumisen kannalta kriittiset kohdat. (Kuntaliitto 2017.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat toiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessi voidaan myös ajatella toimintoketjuna, johon tuodaan syötteitä prosessin ulkopuolelta. Erilaisten resurssien, kuten ihmisten, menetelmien, tietojen, taitojen ja laitteiden avulla prosessi tuottaa lisäarvoa asiakkaalleen. Prosessissa on aina alku ja loppu. Prosessissa on myös aina asiakas. (Lecklin 2006, 123–124.)

Palvelujen tuotteistamista / tarkempaa määrittämistä tarvitaan ainakin silloin,

- kun halutaan tehdä toiminta läpinäkyväksi asiakkaille ja myös kuntalaisille. Palvelukuvaukset tai palveluselosteet antavat tiedon siitä, mitä palvelun tarvitsijalla on lupa odottaa saavansa – omilla tai yhteiskunnan varoilla.
- kun kehitetään palveluja vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia – etsitään niitä ominaisuuksia, jotka täyttävät asiakas- ja muut laatuvaatimukset. (Kuntaliitto 2017.)

Tarkasti määritellyn palveluprosessin avulla voidaan täsmentää asiantuntijapalvelun laadullisia, taloudellisia ja muita määriteltyjä tavoitteita ja seurata

niiden toteutumista (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 40). Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisena toiminta kaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamisen työvaiheet sekä niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon on hyvä merkitä kunkin työvaiheen kesto ja käytetyt resurssit, jolloin toimintakaaviolla ymmärretään kaikki työvaiheet ja niihin kulutetut resurssit. (Jaakkola., ym. 2009, 16.) Toteutumisen tarkasteleminen on erittäin tärkeää palvelun parantamisen kannalta. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 41).

Prosessit voidaan jakaa ydin-, avain- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit muodostuvat yrityksen ydinkyvykkyyksistä ja ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Avainprosessit ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja yleensä myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseja. Tukiprosessit tukevat organisaation toimintaa ja ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Näillä prosesseilla luodaan edellytyksen ydinprosessien onnistumiselle. (Lecklin 2005, 130.)

Toiminnan kehittäminen tapahtuu prosesseja kehittämällä. Prosessien kehittäminen lähtee prosessien nimeämisestä, jonka jälkeen laaditaan prosessikartta, jossa ilmenee yrityksen pääprosessit ja niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Tämän jälkeen prosesseille nimetään prosessinomistajat ja prosessitiimi. Kun nämä ovat selvillä, täytyy prosessi nimetä ja tehdä siitä yleiskuvaus. Toimivaan prosessiin on myös hyvä suunnitella tiedonkeruutoimet asiakkaiden tarpeiden tiedostamiseksi sekä prosessin suorituskyvyn varmistamiseksi. (Lecklin 2005, 136–137.)

5.6 Palvelupolku

Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) mukaan asiakas kulkee palvelutilanteessa tietynlaisen polun, joka sisältää erilaisia tunnetiloja ja arvoa muodostavia kokemuksia. Polku muodostaa asiakkaan kokeman kokonaisarvon. Polun tunnistaminen ja sellaisten kriittisten kohtien määrittely, joissa asiakkaantunteukset vaikuttavat arvon muodostumiseen, auttavat kehittämään työkaluja asiakasarvon kehittämiseksi ja positiivistentuntemusten luomiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelumuotoilu toteuttaakin näin tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua: suunnitteluhaaste jaetaan osahaasteisiin, joihin on helpompi päästä käsiksi.

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide onkin määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. Mukaan otettavan osan on katettava tarkoituksenmukainen määrä suunniteltavan palvelun palvelupolkua. (Tuulaniemi 2011,78.)

Palvelupolku tarkoittaa palvelukokonaisuutta, johon kuuluvat palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. Nämä vaiheet koostuvat lukemattomista kohtaamispaikoista, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2013, 80.)

Palvelua voidaan siis ohjata palvelupolun määrittelyillä. Prosessin määrittelyn yhteydessä liitetään palvelut ja laatu toisiinsa. Prosessien vaiheistuksen etuna on se, että asiakaspalautteen havainnot voidaan kohdistaa täsmällisemmin kehittämistä vaativiin merkityksellisiin prosessivaiheisiin. Samalla paljastuvat prosessien kriittiset kohdat asiakasarvon ja -tarpeiden kannalta. (Houhala 2019, 32.)

Se miten toimintoketjut on organisoitu ja miten niitä kehitetään, on ratkaisevaa organisaation toiminnan tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle.

5.7 Palvelun laadun mittaaminen

Laatua ei pystytä luotettavasti arvioimaan, ellei sitä pystytä mittaamaan. Laadun mittaaminen ja sen arviointi tähtäävät yksinkertaisesti hyvän erottamiseen huonosta. Asia ei kuulu laadun piiriin, jos sille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja ilmaista olevaa arviointikeinoa. (Lillrank 1998, 24.) Mittaamista tarvitaan toiminnan varmistamiseen, uudistamiseen ja päätöksenteon

epävarmuuden poistamiseen, jolloin mittaamisen tulee tukea tiedolla johtamista. Tästä syystä mittaamisen olisi oltava systemaattista, kytkeytyä ydinprosesseihin ja auttaa sovittamaan yhteen organisaation ja näkökulmien ristiriitaisuuksia. (Houhala 2020, 6.)

Jotta interaktiivinen suunnittelu ja jatkuva kehittäminen olisivat tehokasta, on palvelua arvioivat mittarit tärkeää yhdistää palvelujärjestelmään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnitteluprosessia. Palvelun mittaamisen ja seuraamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa tärkeimmät palvelun vaiheet ja muut keskeiset suorituskyvyn mittarit. (Tuulaniemi 2011, 226.)

Valvonta- ja lupapalveluiden asiakaslähtöisyyden mittaamisessa tulee huomioida suoritteiden ja eurojen ohella asiakkaille muodostuvaa hyötyä. Valvonnan tehtävä on niin yhteiskunnan intressien toteuttamista kuin asiakasarvon luomista. Valvontapalveluiden laatua ja merkitystä voidaan mitata asiakasarvon kautta. (Houhala 2020, 18.) Asiakkaan luottamus palveluun mittaa palvelun arvon perimmäistä tarkoitusta ja siinä onnistumista. (Houhala 2020, 65.)

Jos asiakasarvoa mitataan ja seurataan ainoastaan rahan vaihdunnalla, jäävät palvelu- tai liiketapahtumaan liittyvät sivu- ja heijastusvaikutukset huomioimatta. Silloin häiriöt ja ongelmat ovat jo käynnistyneet, mutta haitat saadaan esille vasta myöhemmin. (Houhala 2020, 21.)

Palvelun tuottavuudella tarkoitetaan yrityksen sisäisen palvelun tuottamista prosessin suorituskykyä. Tuottavuutta voidaan mitata palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, poikkeamia ideaalisesti palveluprosessista ja palvelun tehokkuudella. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille 2009, 36.)

Prosesseja mittaamalla voidaan parantaa prosesseissa tapahtuvien ilmiöiden ymmärtämistä ja arvioida muutostarvetta sekä muutosten vaikutusta. Samoin prosessien tavoitteiden ja niiden saavuttamisen todentaminen, esimerkiksi aikataulujen osalta sekä tulosten kehitystrendien havainnointi helpottuu mittauksen avulla. Poikkeamat ja niiden syyt voidaan havaita ja mittaustuloksista ja sitä kautta prosessien vastuiden määrittely helpottuu. (Lecklin 2006, 126.)

Prosessien avulla organisaatiossa syntyy tietämys arjen onnistumisten syyseuraussuhteista. Prosessit vaativat myös johtamista ja haltuunottoa. On

tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan tärkeimmät prosessit, joita voidaan kuvata, mitata, arvioida ja kehittää. Prosessien avulla voidaan hahmottaa oikeat työkalut ja osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lecklin 2006, 126.)
Palvelujen mittaamisessa tulee kiinnittää huomiota asiakkaan ohjaamiseen palvelun käytön aikana, ettei palveluprosessiin jää tarpeetonta asioiden siirtelyä valvojien ja asiakkaan välillä. Turha siirtely viivästyttää läpimenoa ja vähentää asiakasarvoa. Kun palveluprosessi on sujuva, niin asiakkaan prosessit saadaan synkronoitua valvonnan prosessien kanssa. Näin muodostuu enemmän asiakasarvoa. (Houhala 2020, 30.)

Toimielimen toiminnan arviointi perustuu aina siihen, miten uskottavasti tiedot kertovat valvontayksikön valvonnan onnistumisesta, miten hyväksyttäviä mittarit ovat lähtökohdiltaan sekä miten helppokäyttöisiä tai käytännöllisiä ne ovat jatkuvaan seurataan. (Lyytinen 2010, 26). Mittarin toimivuutta on arvioitava säännöllisesti, sillä prosessien muuttuessa ja kehittyessä myös mittareita on syytä kehittää. Hyvälle prosessimittarille asetettuja laatuvaatimuksia ovat mm. luotattavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. (Lecklin 2006, 153.)

Mittareita ja mittaamista pitää tarkastella yksiköiden saaman toimeksiannon ja sen erityispiirteiden perusteella, koska asiakkaat ja sidosryhmät toteuttavat lainsäädännön tarkoittamat päämäärät omassa toiminnassaan. Tämän vuoksi, asiakkaalle suunnattu palvelupolku ja organisaation sisäinen palveluprosessi ovat keskeisiä työkaluja viranomais- ja valvontapalvelujen toteutuksessa. (Houhala 2020,13)

Houhalan (2020) mukaan yli- ja alilaatua tulee seurata ja tarvittaessa karsia. Ylilaatuun liittyy turhautumista tehdystä turhasta työstä sekä aikaresurssien tuhlaamista. Alilaadun seuraaminen koetaan usein tärkeämmäksi kuin ylilaadun. Alilaadussa nähdään ajan, vaivan ja rahan kulumisen. Lisäksi siinä heijastuu muun muassa asiakkaan toiminta tai syyt alilaadulle. (Houhala 2020, 85.)

Palvelun vaikuttavuutta voidaan mitata esim. saavutettavuudella, henkilöstön asiantuntemuksella, kehittyneillä työvälineillä, joustavuudella ja yhteistyökyvyllä, opastus- ja neuvontaidoilla, viranomaisten luotettavuudella, toimenpiteiden ja tulosten ymmärrettävyydellä sekä perusteltavuudella,

tarkastuskäytäntöjen ja päätelmien yhdenmukaisuudella ja ennakoitavuudella sekä toiminnan luottamuksellisuudella ja asioiden julkisuudella. (Lyytinen 2010, 28.)

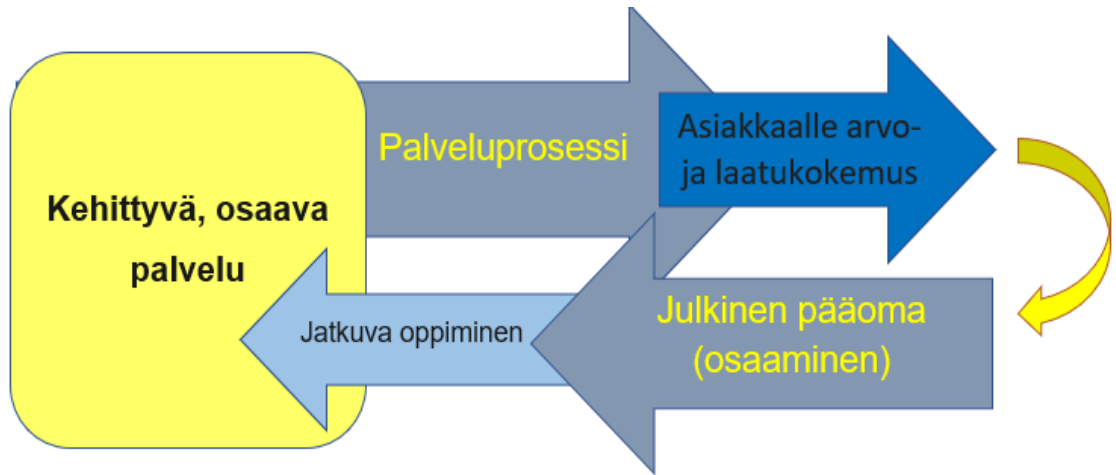
5.8 Jatkuva kehittäminen

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelu on prosessi. Palvelumuotoilu on prosessi. Palvelubisnes on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 245.)

Jatkuva uudistuminen on välttämätöntä julkisissa organisaatioissa. Tämä tarve korostuu koko ajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta yksilöitä, tiimeiltä ja koko organisaatiolta. Älykäs julkinen organisaatio on ketterä ja uudistaa itseään koko ajan. Jatkuvan uudistumisen pitää olla myös kestävä uudistumista; vauhti pitää olla suhteessa organisaation voimavaroihin. Mutta jos uudistuminen on jatkuvaa, hidaskin uudistuminen tuo tuloksia ajan mittaan. (Sydänmaalakka 2015, luku 2.1.) Ojalan (2018) mukaan ”tässä ajassa menestyvät yritykset oppivat, luovat uutta tietoa ja kehittävät jatkuvasti toimintaansa.” Jatkuvasti muuttuvan maailman myötä organisaatiot kohtaavat jatkuvia uudistumisen haasteita, jotta ne olisivat kilpailukykyisiä nyt ja vielä tulevaisuudessakin. Ojala (2018, 7.)

Lecklinin (2006, 48) mukaan laadunhallintajärjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Jotta voidaan miettiä yritykselle sopiva laadunkehittämismenetelmä, täytyy ymmärtää ja tunnistaa prosesseja. Organisaatiossa osaaminen muodostuu siitä, miten yksilön osaaminen vastaa organisaation tarpeita ja miten ne muuttuvat organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 47.) Osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa ja tiedon sekä osaamisen johtaminen ovat organisaatioissa merkittävät menestystekijä. Uudistuminen tarkoittaa käytännössä valmiutta hankkia osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi (Sydänmaalakka, 2012, 17.)

Palvelun käyttämisen jälkeen on tärkeää, että asiakkaalle saadaan siirrettyä arvo- ja laatukokemus. Talteen kerätään palveluprosessista julkista pääomaa (osaamista) seuraavien palvelutilanteiden ja jatkuvan oppimisen kasvattamiseksi.



Kuvio 5: Lupa- ja valvontapalvelu jatkuvan oppimisen systeeminä

Kuviossa 5: kuvataan lupa ja- valvontapalvelua jatkuvan oppimisen systeeminä. Tällainen systeemi on jatkuvasti kehittyvä ja kykenevä muutokseen, vaikkakin tarvitsee johtamista ja käytännön toimia.

6 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

6.1 Palveluprosessin sujuvuus

Haastattelut avattiin ja haastateltavien vastauksista poimittiin samankaltaiset pääkohdat, jotka vaikuttavat merkittävästi lupapalveluprosessin sujuvuuteen ja arvonmuodostukseen. Haastatteluiden määrä oli 7 haastattelua, mikä on vähemmän, kuin oli suunniteltu. Nelikentän (taulukko 1) muodostettiin neljästä tarkastelukohteesta: mitä on luotava, mitä on korostettava, mikä olisi hyvä poistaa, mitä jättää vähemmällä huomiolla?

LUODA	KOROSTAA
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaslähtöisyyttä - Aikataulut - Ennakoitavuutta - Selkeyttä - Tiimityötä - Prosessikuvaukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintää sisäisesti ja ulkoisesti - Kommunikaatiota sisäisesti ja ulkoisesti - Avoimuutta - Neuvontaa - Yhdessä tekemistä
POISTAA	SUPISTETTAVA
<ul style="list-style-type: none"> - Tehottomuutta lupaprosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanhoja käytäntöjä - Turhaa työtä - Muita uudistuksia - Resurssien pula esteenä kehittämiseksi - Kiirettä

TAULUKKO 1. Vinkkejä ja ideoita kehittämiseen

Nelikenttä avaa ympäristönsuojeluviranomaisen ja rakennusvalvontaviranomaisen lupaprosessin kehittämiskohteita palvelun laadun parantamiseksi (taulukko 1). Kehittämällä palvelulaatua voidaan saavuttaa asiakaslähtöisempi asiakasarvoa tuottava tehokkaampi prosessi. Nelikenttään on kirjattu toimintatapoja ja ehdotuksia, joita voisi luoda, korostaa entisestään, supistaa tai poistaa kokonaan paremman arvonmuodostuksen saavuttamiseen.

Alla on avattu kriteereittäin kehitystarpeet, jotka tulivat esille haastatteluissa. Kriteerit on jaettu kolmeen osaan: sisäinen kommunikaatio, ulkoinen kommunikaatio, palveluprosessin kehittäminen

6.1.1 Kommunikaatio

Sisäinen kommunikaatio

Jotta arkinen työ prosesseissa olisi sujuvaa tulisi sisäisen kommunikaation ja tiedon vaihdon olla toimivaa ja helppoa. Kunnan sisäinen kommunikaatio nähtiin parempana, kuin esimerkiksi kunnan ja AVI:n välinen toiminta. Haastatteluissa heräsi ymmärrys siitä, miksi kunnan sisäisen kommunikaation tulisi olla

sujuvaa. Mikäli sisäinen kommunikaatio ei toimi, se välittyy myös asiakkaalle. Tällöin toiminta voi tuntua asiakkaasta hankalalle, kun palvelu ei ole yhtenäistä ja sujuvaa. Taulukkoon 2 on koottu keskeisimmät haastattelutulokset sisäisestä kommunikaatiosta.

Tärkeäksi koettiin roolien selkeä jako, sekä ymmärrys. Ketkä toimivat kunnassa missäkin tehtävässä. Rooli tulisi olla sisäistetty, sekä myös sen, mikä heidän roolinsa osana kokonaisuutta on. Roolit voitaisiin viestiä esimerkiksi siten, että rakennusvalvonta pystyisi sanoa, että ympäristöasioissa tulisi ottaa yhteyttä tiettyyn henkilöön, joka pystyy neuvomaan. Täytyisi siis ymmärtää paremmin työssä se, mitä vierellä tapahtuu.

Haastattelutuloksia: sisäinen kommunikaatio

”Varsinkin jos on vaikeampia keissejä, niin ne käydään yhdessä läpi.”

”Rakennusvalvonnan kanssa ollaan tiiviisti yhteyksissä.”

”Kommunikaatio kunnan sisällä on tosi hyvää.”

”Hakemuksessa on monta käsittelijää, niin jos haluaisi käydä niitä yhdessä läpi, pitäisi löytää kaikille sopiva päivä.”

”Kunnan toiminta näyttäytyy hyvin vahvasti yritysten toiminnan mahdollistajana. Lupa-asiat on vaan yks siinä. Koko kunnan tulisi ottaa yhteinen intressi elinkeinopoliittisesti ja työllisyyspoliittisesti ja ympäristöasioista tulisi huolehtia.”

”Huonompiakin esimerkkejä siitä, että kaikki tapahtuu palikoina, jotka elävät toisistaan irrallisina, silloin se saattaa myös toiminnanharjoittajan yrityksessä tuntua hankalalta.”

TAULUKKO 2. Keskeisimpiä vastauksia haastatteluista sisäisestä kommunikaatiosta

Ulkoisen kommunikaatio

Ulkoisen kommunikaatio koettiin melko hyvin toimivaksi, mutta parannettavaa olisi. Kommunikaatio asiakkaan kanssa koettiin erittäin tärkeänä, jota tulisi

kehittää. Viranomaisen ja asiakkaan välinen suhde ja henki koettiin tärkeäksi. Kunnan toiminnan tulisi näyttäytyä asiakkaalle toiminnan mahdollistajana. Kommunikaation toivottaisiin olevan rakentavaa. Asiakkaan tarvitsema tieto on voi olla hankala saavuttaa. Tiedon tarve on vaihteleva riippuen millaisesta luvasta ja lupamenettelystä on kyse. Ongelmalliseksi nousi myös se, millä tavalla ja millä foorumeilla neuvontaa tai yhteydenpitoa hoidetaan. Yhtä selkeää kanavaa tai alustaa ei ole. Resurssipula nähtiin suurena haasteena, mikä heikentää kommunikaation toteuttamista paremmin. Taulukossa 3 on keskeisiä tuloksia sisäisestä kommunikaatiosta.

Lupamenettelyt on koettu usein jyrkiksi, eikä niinkään asiakasta palvelevaksi. Viranomaisen toivottiin olevan enemmän mahdollistaja asiakkaan silmissä, kuin kontrolloiva hidaste. Yrittäjää tulisi neuvoa, sillä yritys on itse harkinnut yrittämisen ja investoinnin. Viranomaisen tulisi olla valvojana sille, että lainsäätö toteutuu palvelussa.

Kun kommunikaatio olisi toimivampaa, voitaisiin syventää lupamenettelyiden tarkoitusta hyvässä hengessä. Tällöin asiakas voisi ymmärtää paremmin sen, että lupamenettelyt ovat tarpeellisia ja hyödyksi toiminnanharjoittajille, sillä se on lupa toimia. Asiakkaan tulisi ymmärtää se, että toimintaa tehdään virkavastuulla ja lainsäädännön vaatimuksesta, millä turvataan kaikkien muiden edut olemalla tarkka.

Kertaluvanhakijat nousivat usein haastatteluissa huolenaiheeksi. Uuden ja vanhan toimijan ero ohjauksen tarpeen suhteen ovat erilaiset. Usein koettiin, että kertaluvanhakijoille täytyisi kohdentaa sujuvampaa kommunikaatiota sopivilla alustoilla. Heillä ei ole osaamista tai tietoa luvan hankinnasta, jolloin se suurella todennäköisyydellä takkuu.

Asiakkaita ohjataan vaihtelevasti ennen lupaprosessia. Neuvontavelvollisuus toteutuu, mutta koetaan, että sitä voitaisiin tehdä enemmänkin. Kaikki asiakkaat ei tarvitse ohjausta, kuten rakennuslupien kanssa jatkuvasti toimivat toimijat. Ohjaus toteutuu selkeästi asiakkaan tarpeesta, jolloin hän ottaa yhteyttä viranomaiseen. Yleisesti koetaan, että asiakasta ohjataan tarpeeksi riittävästi, sillä hän saa vastauksen tarpeeseensa kysymällä. Pienissä yksiköissä koetaan ennalta ohjaaminen suuria yksiköitä haastavammaksi. Ennalta

ohjaamisen haasteeksi nousi ongelma siitä, osataanko riittävästi neuvoa lupahakemuksen sisällöstä, mitä kaikkea siihen pitää laittaa ja minkälaisia liitteitä. Ympäristöluvut ovat usein haastavia ja monimutkaisia, jolloin ennalta ohjaaminen voi olla todella hankalaa.

Ennalta ohjaaminen koettiin järkeväksi ja sen hyödyt nousivat helposti haastatteluissa. Ennalta ohjaaminen helpottaa viranomaisten työtä ja sujuvoittaa prosessia. Hakemuksista tulee tällöin parempia, jolloin ne ovat helpompi ja nopeampi käsitellä. Hyödyiksi nousi asiakkaan kokema lisäarvo ohjaamisen hyödyistä muutamassa haastattelussa, jolloin asiakkaalle muodostuva arvo nähtiin suurena hyötynä ja se koettiin tärkeänä. Ennalta ohjaaminen koettiin myös yhtenä keinona parantaa mahdollistajan roolia viranomaistoiminnassa, jolla voitaisiin saada toimintaan positiivista kulttuurillista muutosta. Muutoksessa olisi todella tärkeää, miten asioihin ja asiakkaisiin suhtaudutaan.

Kun hakemus on hyvin laadittu, prosessi nopeutuu, kun ei tarvitse täyttää jälkikäteen. Aikataulullinen puoli voitaisiin tällöin ilmoittaa, mutta samalla haitoiksi nousi ennustettavuuden vaikeus esimerkiksi aikataulullisissa kysymyksissä.

Haastatteluiden ainoaksi esteeksi ohjaamiselle koettiin resurssipula, minkä vuoksi sitä on melko mahdotonta toteuttaa. Muutamassa haastattelussa nähtiin mahdollisuus muokata palvelua nykyisillä resursseilla ja tuottaa ennalta ohjaamista. Ennalta ohjaaminen herätti muutamassa haastattelussa myös tunteita siitä, että se on osittain turhaa. Asiakas saa tarvittavan tiedon kysymällä, joten ei nähty syytä, miksi tulisi ohjata etukäteen. Konsulttitoimistot nousivat yhdeksi apukeinoksi ennalta ohjaamisessa.

Asiakas ei saa tietoa kysymättä ennen prosessia, eikä sen aikana. Kysyessä asiakasta kuitenkin ohjataan ja neuvotaan. Usein ei nähty hyötyjä asiakkaalle siitä, että prosessin aikana tämä saisi tietoa. Kertaluvanhakijan epätie-toisuus nousee ongelmalliseksi. Aikataulut tuottavat hankaluuksia ja niitä on vaikea ennustaa.

Digitaalisuuden hyödyntäminen nousi yhtenä teemana kommunikaation helpottamisessa. Käyttöön on otettu muutamassa paikassa digitaalisia järjestelmiä, mistä on koettu saatavan hyötyä esimerkiksi lupaprosessin

seurattavuuden kannalta. Yhdessä haastattelussa nousi digitaalisten palveluiden hyöty tiedon jaossa prosessin aikana. Digitaalisia palveluja on alettu käyttää, josta asiakas voi seurata prosessin etenemistä. Sähköiset järjestelmät takaavat informaation ja johdonmukaisuuden, kun sinne on kirjoitettu: mitä edellytetään, mitä pitää tuottaa ja mitä on linjattu.

Yleisimmät puutteet, mikä hakemuksissa uupuu ovat hyvin erilaisia. Viranomaisen silmin ne ovat asiakkaalle epäselviä, jolloin tiedon tarve nousee. Rakennusluvut ovat useammin sellaisia, joita ei tarvitse täydentää, sillä niistä hakijalla on useammin kokemusta. Täydennettävää on silti todella usein. Useimmiten ei puutu liite vaan tieto, mikä on sovittu toimitettavaksi. Koettiin, että on hyvin yleistä, että vaikka on selkeä listaus siitä mitä hakemukseen tarvitaan, asiakas saattaa silti jättää hakemuksen, vaikka siellä ei ole kaikkia tarvittavia tietoja. Koetaan, että asiakas ajattelee, että ehkä näitä ei tarvitakaan. Joillain asiakkailla voi olla hieman kielteinen asenne, mikä näkyy siinä, että hakemukseen ei panosteta.

Ympäristölupia tulee täydentää lähes aina, sillä ne ovat usein todella hankalia tapauksia, joissa on paljon muuttuvia tekijöitä. Selvitykset, johon tarvitaan ulkopuolista konsulttia, luontoselvitykset, vesistöselvitykset, sekä pohjavesiselvitykset ovat sellaisia, mitkä usein puuttuvat. Selvitykset maksavat ja ovat myös melko uusi käytäntö, mikä saattaa osin selittää niiden puuttumista.

Puutteellisia hakemuksia saapuu paljon suhteessa sellaisiin, jota ei tarvitse täydentää ympäristöluvissa. Ympäristölupahakemuksia tulee vähemmän, mutta ne työllistävät enemmän, kuin rakennusluvut. Ympäristölupia ei voi tehdä liukuhihnatyönä, vaan ne vaativat ajattelua, sillä tapaukset ovat erilaisia ja vaikutukset voi olla todella laajat. Ympäristöluvissa käytetään useammin konsulttitoimiston apua.

Rakennusluvut koettiin sellaisiksi, mitä ei tarvitse täydentää ihan niin usein kuin ympäristölupia. Kuitenkin hakemukset, joita ei tarvitse täydentää, on todella harvassa. Rakennuslupien kertaluvanhakijat nousivat kuitenkin keskusteluissa erityisesti, että heillä on usein vaikeuksia. Rakennusvalvonta on enemmänkin tuotannollinen prosessi ja on enemmän massa työtä verrattuna ympäristölupaan. Rakennuksia tulee jatkuvasti ja niitä käydään läpi jatkuvasti.

Haastattelutuloksia: ulkoinen kommunikaatio**Asiakkaan tiedon saatavuus prosessia ennen**

”Rakennuslupa-asioissa on usein esimerkiksi soittoaikoja, milloin rakennus-tarkastaja vastaa kysymyksiin. Viranomaisia saa etsiä ja on hankalaa, jos ei saa palveluaikaa.”

”Enemmän saisi olla meidän puoleltamme yhteydessä asiakkaaseen, mutta se johtuu siitä, että resurssit on mitä on. Ei yksinkertaisesti ehdi.”

”Toiminnanharjoittajat toivoisivat, että yhteydenpito olisi jatkuvaa ja myön-teistä koko sen lupaprosessin ajan.”

”Aika hyvin varmaan saanut tietoa ja opastusta, siitä minkälainen hakemus pitäisi jättää ja vaatiiko hanke lupaa. Osataanko riittävästi neuvoa lupahake-muksen sisällöstä, että mitä kaikkea siihen pitää laittaa ja minkälaisia pape-reita, niin se on varmaan vähän asia erikseen. Se voi olla aika kirjavaa.”

”Se syö resursseja, mutta se on molempien etu.”

”Kaikki mitä voidaan tehdä ennen vaiheessa, niin siitä saa arvoa hankkeelle. Vuoropuhelu sen asiakkaan kanssa on ensiarvoisen tärkeitä.”

”Ennalta ohjauksen hyötyjä on se, että kun asiaa käydään ennen lupahake-muksen jättämistä viranomaisen kanssa lävitse, niin lähtökohtaisesti lupaha-kemus on silloin parempi, eli se tarkoittaa silloin sitä, ettei tarvitse pompo-tella edes taas.”

”Haittoja on se, että ei se on hirveän haastavaa sitten taas toisaalta ruveta lyömään lukkoon mitään aikatauluja, ettei anna väärää käsitystä.”

”Me emme saa kirjoittaa niitä lupahakemuksia, vaan me kirjoitetaan lupa-päätöksiä. Me emme voi ensin tehdä hakemusta, josta me teemme päätök-sen.”

Asiakkaan tiedon saatavuus prosessin aikana

”Se on luvan käsittelyä niin kun siinä on ne tietyt vaiheet mitä pitää tehdä ja itse olen ajatellut, että jos asiakas haluaa jotain lisätietoa, niin he ovat mie-luummin meihin päin yhteydessä siinä kohtaa, jos heillä on joku asia mikä mietityttää. Oikeastaan, kun teet omaa työtä niin ei kauheasti jää aikaa sii-hen, että soittelet huviksi, jos ei sillä ole sille asiakkaalle mitään merkitystä.”

”Se menee kuin juna sitten kun se hakemus on vireillä.”

”Siinä on tietyt vaiheet, että kun ensin on kuulemisen lausuntovaihe ja sen jälkeen se tulee kommenteille asiakkaalle ja sen jälkeen tulee lupa. Varmaan aika moni kertaluvanhakija on ihmeissään, että mitähän nyt tapahtuu.”

”Aikataulutkin on varmaan vähän semmoisia, että selkeätä aikataulutusta ei ole. Joku lupa voi tulla nopeasti, joku lupa voi kestää kuukausitolkulla ja joku oikeastaan vuositolkulla.”

”Saa jos kysyy- sanotaan näin.”

Hakemuksien täydentäminen

”Jos pitää naapurinkuulemista tehdä, niin millä laajuudella pitäisi tehdä, tai toimittaa naapurilistauksia tai osallisten listauksia. Ne on tosi epäselviä ja eri viranomaiset haluaa niitä eri tavalla.”

”Tietysti kun niitä paljon tekee, niin ei se ei se ole ongelma, mutta kertaluvanhakijalla varmasti on ongelmia niitten kanssa.”

”Lähtisin siitä liikkeelle siitä juuri toiminnan harjoittajan omasta osaamisesta ja ymmärryksestä hankkia osaamista, mutta myös asenteesta.

”Osa hakemuksista on niitä, jotka on oikeasti tehnyt ihan asiantunteva konsulttitoimisto, joilla on siis lainsäädännön vaatimukset tiedossa, eli mitä siihen lupahakemukseen tulee laittaa ja heillä on myös kaikki tarvittavat selvitykset liitteenä.”

”En muista yhtäkään hakemusta, joka olisi tullut täydellisenä pöydälleni vielä.”

”Näen, että se on se syö sen resurssin joka tapauksessa jossain vaiheessa, että olisi sitten ennen hakemuksen jättämistä tai sitten kun se on jätetty täydennykset, että se on sitä asiakaspalvelua.”

”Ensin yritetään, että josko se menisi ilman niitä.” (kaikkia tarvittavia liitteitä ja osia)

TAULUKKO 3. Keskeisiä vastauksia ulkoisesta kommunikaatiosta

6.1.2 Palveluprosessin kehittäminen

Haastatteluissa asiakaspalaute koettiin tärkeänä ja sen koettiin tuovan hyötyjä kehittämiseen. Palautteen koettiin olevan myös olevan isompi kulttuurillisen

muutoksen paikka. Palautetta olisi hyvä saada, antaa ja jakaa koko prosessin ajan, eikä niinkään prosessin lopussa. Haastatteluissa nousi myös ajatus siitä, miksi lakisääteiselle prosessille pitäisi olla asiakaspalaute. Mikäli luvasta on valitettavaa, sen asiakas voi tehdä valitusoikeudella. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen, niin hänellä on mahdollisuus valittaa siitä. Hän koki, että viranhaltijan työstä, lautakunnan päätöksestä ei tarvitsisi enää erikseen kysellä mitään palautetta. Taulukossa 4 on keskeisimmät haastattelutulokset prosessin kehittämistä.

Digitaalisessa palvelussa on ollut käytössä asiakaskysely, josta on ollut hyötyä. Valtakunnallisesti pystytään vertailemaan ja saadaan myös hankkeeseen liittyvää palautetta.

Prosessin kehittäminen koetaan selvästi eri tavoin. Suurimmaksi osaksi se koetaan hankalana, mutta muutaman mielestä se on helppoa. On paljon tiukkaa juurtuneita toimintatapoja ja toimintamalleja, joista on vaikea päästä eroon. Totutut tavat ovat pinttyneitä, eikä niitä ole helppo muuttaa. Kun otetaan käyttöön uusi työväline esimerkiksi sähköinen asiointi järjestelmä, niin siinä kohtaa koko yksikön kannattaa olla mukana.

Lupaprosesseja on jo pitkään kehitelty, muuteltu ja yritetty sujuvoittaa. Vertailukehittäminen koettiin hyvänä keinona, jonka myötä voidaan jakaa hyviä toimintatapoja, mitä kaikki voivat hyödyntää toiminnassaan. Koetaan, että rakennusvalvonnan toimintaan on jo tullut lisää avoimuutta.

Lupaprosessi on hyvin tarkkaan määritelty laissa, joten laki koetaan hidasteena kehittämislle. Kehittämisen edellytykseksi nähdään, se että lainsäädäntö jollain tavalla muuttuu ja byrokratia kevenee. Dokumentointi voi olla hankalaa myös ihmisten mielestä. Haasteena kehittämistyölle koettiin esimerkiksi se, että päivittäiset rutiinit vievät ajan, eikä kehittämislle jää taten aikaa. Alussa voi olla vaikea nähdä hyötyjä, sillä parannus tapahtuu viiveellä. Resurssipula koettiin myös syynä sille, miksei kehitykseen ole panostettu.

Tiimeissä tehtävällä työllä nähtiin paljon positiivisia vaikutuksia. Tiimityöllä voisi parantaa työn sujuvuutta esimerkiksi siten, että tiedon jakaminen helpottuu. Myös tiimin hyvä henki koettiin apuna jaksamiseen ja työn mielekkyyteen.

Työyhteisössä saa tukea omaan työhön tiimin toisilta jäseniltä. Myös oppimisen kannalta koettiin hyödylliseksi, jos aloittelevat ja kokeneet olisivat samassa tiimissä. Työn laatu voisi olla parempaa. Tällaisessa tilanteessa oppiminen helpottuu ja muuttuu sujuvaksi.

Ympäristöasioissa on paljon kuntia, joissa viranomainen työskentelee yksin. Kehitysideana nousi ajatus siitä, voisiko toimintaa laajentaa. Onko viisasta kuntien yksin hoitaa tehtäviä, vai olisiko viisaampaa perustaa isompia yksiköitä, jotka hoitavat useamman kunnan alueella tehtäviä. Tällöin saataisiin aikaan toimintaa tehostava tiimi.

Tiimityö saattaisi jäykistää työntekoa, mikäli käytäntönä on tiimipalaveri, joka on ikään kuin edellytys kaikkien hankkeiden yhteiselle läpikäynnille. Haitaksi nostettiin myös se, jos tiimi on iso ja kaikki tekevät yhdessä samaa lupaprosessia. Eräässä kaupungissa lähiesimies katsoo kaikki saapuvat hakemukset läpi. Mikä hakemuksissa on olennaista ja kenelle työkuormaa pitää jakaa? Linjaukset ovat tällöin johdonmukaisia, jolloin se palvelee hyvin.

Laatutyö koettiin myös tärkeänä ja merkityksekkäänä.

Jos jätettäisiin hukka ja turhat vaiheet prosessista pois, mitä on tunnistettu ja sitten keskityttäisiin arvon luomiseen tai asiakkaaseen enemmän, niin se on hirveän kestävä pohja laatutyölle. Kunnissa on sille tilausta kyllä.

On otettava huomioon, että tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ehdotuksia ja vinkkejä. Vinkkejä ei voida pitää varmoina. Viranomaisten haastattelut ovat myös suuntaa antavia ja sisältävät monia epävarmuustekijöitä, kuten se, että haastatteluaineiston lukumäärä oli vain 8 haastattelua. Haastateltavat asiat ovat myös kokemuspohjaisia.

Haastattelutuloksia: Prosessin kehittäminen**Asiakaspalautteen antaminen**

”Keskustelukulttuuri olisi siinä pitkin matkaa ja uskaltaisi asioista sanoa ja rakentavaa palautetta antaa, tai viranomainen antaisi kiittävää palautetta.”

”Kun palautehan tulee hallinto-oikeudesta. Eli kun on valitusoikeus luvan hakijalla, että jos hän ei ole tyytyväinen, niin hänellä on mahdollisuus valittaa siitä. Niin en kyllä näe, että viranhaltijan työstä lautakunnan päätöksestä pitäisi enää erikseen kysellä mitään palautetta.”

”Ei siitä siis ole haittaa, vaan saattaisi olla hyötyä ja ihan varmasti onkin koska se on asiakaspalvelu prosessi tavallaan se luvanhakuprosessi.”

”No siis ylipäätään kehittää omaa toimintaa. Aika harvoin saa palautetta, ellei joku ole mennyt tosi pahasti pieleen.”

Prosessin kehittäminen

”Ehkä se, että on totuttu tekemään tietyllä tavalla, niin sen tavan muuttaminen voi olla vaikeaa. Kuitenkin ne menettelyt on tietyllä tavalla tehty ja niitä tapoja ei muuteta ennen kuin ihmiset muuttuvat.”

”Kun otetaan käyttöön joku uusi työväline esimerkiksi sähköinen asiointi järjestelmä, niin siinä kohtaa kannattaa olla koko yksikön terävänä mukana. Ei katsota niin, että kuinka me saataisiin tämä meidän toiminta sovittumaan siihen sähköiseen palveluun, vaan että kuinka se sähköinen palvelu auttaa meitä karsimaan ja sujuvoittamaan sitä omaa toimintaa. Konkreettisenä esimerkkinä meillä on meneillään päätöksentekojärjestelmään siirtyminen lupapisteessä ja siinä vaiheessa käydään prosessin kulut läpi, niin että ne on sujuvia. Koko ajan mietitään, että miten me voidaan tehdä vähemmällä vällä, koska se on ollut myös sitä organisaation työhyvinvointia.”

”Se on ehkä hankalaa, sillä lupaprosessi on hyvin tarkkaan määritelty laissa ja asetuksissa. Sekä prosessit eri lupiin, että viranomainen on aika tai viranhaltija aika kaavoihin kangistunut siinä suhteessa.”

”Tosiasia on, että lupaprosessissa pitäisi kuulla laajemmin, järjestää kuulemistilaisuuksia ja muuta sellaista, jotka vievät aikaa tosi paljon. Ne oisivat erittäin hyödyllisiä esimerkiksi, jos mietitään valituksia ja miten paljon niitä tulee, mikä niitten kynnyks on osallistamisen jälkeen.”

Tiimityö

”Jos on kokeneet ja aloittelevat työntekijät ovat samassa tiimissä, niin ihan varmaan se oppiminen paljon sujuvaa myönteisemmin.”

”Voitaisiin tuottaa tasalaatuisempaa sisältöä lupapäätöksissä.”

”Hyöty on valtava, koska sen sijaan, että kaivat kaiken tiedon itse ja pohdit ja mietiskelet että mitenhän tästä ja mistähän kunnasta kannattaisi kysyä kellä olisi kokemusta, niin se tieto saattaa tulla siitä omasta tiimistä. Sillä on iso merkitys.”

”Jos lähtisi jotain lupaprosessia tekemään isommassa tiimissä, niin kyllä sanon, että jos jokainen kirjoittelisi sinne jotain lupamääräyksiä, niin ei se olisi kenenkään hallussa. Oon sitä mieltä, että kun yks ihminen sen tekee, niin on parempi. Jos joku antaa siihen parannusehdotuksia ja ajatuksia, että pitäisikö tällaisesta määrätä, niin en kyllä näe, että tiimityö yhtään nopeuttaisi tai helpottaisi.”

TAULUKKO 4. Keskeisiä vastauksia prosessin kehittämistä.

6.2 Laatuksikirjan merkitys

Laatuksikirjassa voidaan tiivistää organisaation haluttu laatu ja siihen vaikuttavat tekijät. Prosessikuvaukset voidaan esittää laatuksikirjassa. Laatuksijärjestelmä on tarpeellinen, koska se pakottaa määrittämään ja systematisoimaan toiminnan ja keskeiset prosessit. (Lecklin 2006, 30–33.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että tarkoituksena on edistää laatuksityötä, mutta keinot ovat vielä työn alku vaiheessa pimennossa. Erityistä trendiä ei ole käynnissä siinä, että laatuksikirjat olisivat nyt erityisen ajankohtaisia. Niitä ei laadita erityisen paljon juuri tällä hetkellä, vaan ne näyttävät tasaisena tekemisenä.

Mielestäni se on semmoinen kestävä kokonaisuus, että niitä koko ajan tehdään, mutta semmoista valtavaa selkeää trendiä, että tällä hetkellä näitä paljon tehtäisiin, niin ei ole kantautunut minun korviini kunnista.

Haastatteluissa nousi ajatuksia siitä, että **laatu ja arvo** liittyvät keskeisesti toisiinsa. Esimerkiksi siten, että onnistuneella laatuksityöllä voidaan arvoa huomattavasti lisätä. Koettiin, että laadukas työ voi olla arvo. Kuntakentässä eri kokoisten kuntien näkökulmasta koetaan, että arvo käsitteenä ei ole niin tuttu, kun perinteinen laatuksite. Arvokäsite näyttöytyi paljon hankalampana.

Näistä samoista asioista saatetaan puhua innovaatioiden nimellä, tai kehittämisen nimellä. Loppujen lopuksi on kysymys kuitenkin laadun ja arvon lisäämisestä.

Organisaation arvona voi olla se, että työ tehdään laadukkaasti eli laadukas työ on arvo sinällään.

Hahmottamisessa se, että miten liittyy toisiinsa, niin voi olla sillä kentällä vielä tekemistä.

Tarkka **laadun määrittely** koettiin hankalaksi ja todettiin, että hyvin tarkkaa laadun määritelmää ei ole. Ei voida siis sanoa, että saavuttamalla tietyn tason toimit laadukkaasti, tai että tekeminen on laadukasta, jos laatu rakentuu monista asioista. Koetaan, että laadulle on kuitenkin olemassa tietty pohja ja peruselementit, minkä kautta laatua voidaan määrittellä.

Kuitenkin näkisin, että siinä semmoinen tietty pohja tai perustaso asiakastytyväisyyteen ja mitkä pitää saavuttaa, jotta se laatu toteutuu.

Lähtisin siitä, että laadulla on tietyt peruselementit, minkä kautta sitä voidaan määrittellä.

Laatu on myös kiinni sen parissa toimivista ihmisistä. Eri ihmisillä on omat käsityksensä toiminnan laadusta ja sen riittävydestä. Laadukas työ nähtiin esimerkiksi siten, että asiakkaita kohdellaan tasavertaisesti ja kohtuullisessa ajassa, kestäviä ja perusteltuja ratkaisuja tehden. Laatu voidaan nähdä ominaisuutena, jolla on merkitys asiakkaalle tarjottavassa palvelussa. Eri toimialoilla laatu kuitenkin saattaa tarkoittaa eri asioita, joten sen tarkka määrittely on hankalaa. Laadun määrittely suuntautui helposti tuotekehittelyyn piiriin, jossa laadulle voidaan nähdä melko yksiselitteinen kaava. Laatu voidaan myös nähdä paljon resursseja vievänä asiana.

Eri toimialoilla se laatu saattaa tarkoittaa hieman eri asioita ja eri asiat saattavat painottua siellä.

Prosessin toiminnallinen laatu käsittää esimerkiksi prosessiin aikaisen yhteydenpidon asianosaisten kanssa, tehokkaan valmistelun ja asiantuntevan neuvonnan.

Yleensä, jos halutaan jotain ihan älyttömän hyvää ja hienoa ja toimivaa ja kestäväää niin sellainen tuppaa usein maksamaan paljon.

Asiakaslähtöisyydellä koetaan tarkoitettavan, sitä että asiakkaan tarpeet ja toiveet olisi lähtökohtana työlle. Asiakkaan huomioiminen ja hänen tarpeensa koettiin asiakaslähtöisyyden kulmakiviksi. Koetaan, että jo strategisella tasolla asiakaslähtöisyys on otettu toiminnan perustan lähtökohdaksi. Asiakaslähtöisyys koetaan myös palvelun helppoutena asiakkaalle.

Vaikka se päätös täytyy olla semmoinen pykälä viidakko, niin tavallaan että voitaisiin selittää asiakkaalle kansanomaisesti, se mitä hänen täytyy tehdä, kun hän saa tämän päätöksen.

Samat keinot nousivat tärkeäksi siinä, miten **laatukäsikirjaan kirjattu teksti voidaan siirtää käytännön tasolle**, kuin muissakin erilaisissa dokumenteissa, jotka pitää valuttaa ylhäältä alaspäin. Dokumentti voi olla esimerkiksi kuntastrategia tai toimialan oma strategia tai toimintasuunnitelma, niin laatukäsikirjaan pätee monet samat keinot. Tarvitaan keskustelua ja dialogia työntekijöiden kanssa. Tarvitaan omaksumista, mikä syntyy vuorovaikutuksen kautta. Työpajat ja henkilöstön sitouttaminen olisivat hyviä keinoja tuoda laatukäsikirjaa käytännön tasolle. Laatukäsikirjaan kirjatut yhteiset pelisäännöt tulisivat olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Ymmärrys myös siitä, että mitä se tarkoittaa omassa työssä ja mikä tehtävän tekemisessä pitää muuttua, jotta tekeminen on entistä laadukkaampaa ja edistää laatukäsikirjan tavoitteita. Koettiin tärkeäksi myös ajatus siitä, mikäli laatukäsikirja tehdään, että se olisi sellainen, mikä myös oikeasti toteutuisi.

Ei kannata keksiä liian korkealentoisia ja hienoja sanoja, koska ne ei välttämättä koskaan konkretisoitu käytännön työssä, ilman että ne avataan siinä jorkaisen omassa työssä.

Kukaan ei varmaan halua, että laatukäsikirja kirjoitetaan paperiksi, joka siirretään sitten sinne mappiin vaan, että se alkaisi elämään.

Laadun mittaaminen ja mittarit koettiin hankalana, mutta tärkeänä osana arviointia. Arvioinnin valinta korostuu laadun mittaamisessa, sillä täydellisiä mittareita on todella vähän. Laatutavoitteita voidaan mitata esimerkiksi numeerisesti, tai asiakaskyselyillä, liittyen tarjottuun ja saatuun palveluun. Numeerisia laatutavoitteita voivat olla esimerkiksi asian käsittelyaika, tai sitten

tarkastuksien määrä. Laatua seurataan riittävällä aikavälillä ja arvioidaan, sitä miten työ on onnistunut. Organisaation sisäistä tyytyväisyyttä voidaan mitata tyytyväisyys kyselyillä. Palaverissa voitaisiin yhdessä suunnitella, kuinka pitäisi kurssia muuttaa, jotta päästäisiin paremmin tavoitteisiin. Laatua voidaan seurata esimerkiksi lupapäätösten oikeellisuuden kautta.

Arvonmuodostuksen seuraamisessa ja todentamisessa koettiin tärkeänä, että seurannalla on vastuuhenkilöt. Kun seurannalla on vastuuhenkilöt seuranta on systemaattista ja keskustelevaa. Asiakkaan tyytyväisyyden seuraaminen ja mittaaminen koettiin osana arvonmuodostuksen seuranta. Kuinka palvelun on sujunut asiakkaan kannalta? Mittarit tulisivat olla kaikkien tiedossa. Laadun havaitsemiseen siis käytetään mittareita. Laadun tarkkailu ei voi perustua yksittäisen henkilön mielipiteeseen, vaan näkökulman tulisi olla laaja. Kyselyillä, jotka kohdennetaan asiakkaalle, voitaisiin seurata arvon muodostusta palvelun jälkeen. Täyttikö palvelu asiakkaan ennako-odotukset? Taloudelliseen puoleen liittyviä mittareita käytetään paljon. Mihin rahat kuluvat? Työntekijöiden tyytyväisyys koettiin tärkeänä osana arvon muodostuksen perusteita.

Ainakin yksi semmoinen viesti, että semmoinen ”musta tuntuu” tai sitten että joku yksittäinen henkilöstön edustaja sanoo että ”joo kyllä tämä on nyt mennyt huonompaan tämä juttu” niin se ei riitä. Tarvitaan laajempi näkökulma ja kaikkien pitää käydä dialogia, että se ei perustu yksittäisiin havaintoihin.

Haastatteluiden perusteella ei voida yleistää toteutuuko **laatukäsikirjan odotukset**, vai eikö, vaan se koetaan enemmänkin käsikirja kohtaisena. Sen koetaan riippuvan ihmisistä ja heidän kyvykkyyksistään viedä eteenpäin laatu-työtä, viestiä siitä ja sitouttaa ihmisiä. Oman työn merkityksen ymmärrys on tärkeää. Laatukäsikirja tuo konkretiaa ja summaa toimialan tai kunnan laatutavoitteita ja tapoja, millä laatua saadaan aikaan.

Laatukäsikirja ehkä kokoaa sen mitä odotetaan ja se ehkä lisää konkretiaa semmoinen työkalumaisuus.

Odotetaan varmaan jonkinlaisia raameja, sille että miten toimitaan.

Laatukäsikirjan myötä voidaan asiakkaalle tiivistää kansiin kirjallisesti luvattu laatu. Turvallisuuden tunne lisääntyy asiakkaalle, kun pyritään tasaiseen

suorittamiseen laadun kannalta. Se mitä hän saa on aina yhtä hyvää, oli se sitten palvelu tai tuote. Asiakkaalle kerrotaan se, että minkälaista järjestelmää on sitouduttu noudattamaan.

Yleinen turvallisuuden tunne on asiakkaalle tosi tärkeää.

Odotukset eivät aina toteudu. On kuultu laatukirjoista, jotka ovat jääneet mappiin, eikä niitä kukaan tunne, eli ei ne aina toteudu. Paljon kuitenkin toteutuu ja positiivisiakin esimerkkejä on. Ihminen on keskiössä, siinä miten organisaatio omaksuu laatukäsikirjan asiat ja miten aktiivisesti siitä viestitään.

Lähtökohtaisesti hyvin **mekaaninen laatuajattelu** ei koeta lisäävän innovaatioita. Laatuajattelun tulisi elää ajassa ja kehittyä. Hyvin mekaaninen ajattelu nähdään negatiivisena. Laatu tehdasmaisena prosessina nähdään kaksi puoleisena. Esimerkiksi, jos virhe tulee hakemuksen käsittelyssä, siitä voi kummuta tarve kehittämiselle. Lähtökohtaisesti kuitenkin, jos hyvin mekaanisesti ajatellaan, niin sen nähdään vaikuttavan negatiivisesti. Laatuajattelun kuuluu joustaa tietyiltä osin, jolloin se on jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä.

Jos laatukäsikirja on huvikseen tehty sen takia, että sellainen on täytynyt tehdä, niin eihän se toiminta kuitenkaan ole välttämättä sen mukaista.

Jos tarkoitetaan mekaanisella laatuajattelulla semmoista hyvin perinteistä laatutyötä, että nyt tuli virhe ja virhe korjataan ja sen tyyppistä, niin ei se välttämättä ole sitä juuri mikä edistää innovaatioita, että laatua ja ajattelukin pitäisi pitää ja elääkin ajassa ja vastaa sitten uudenaikaisiin tarpeisiin, että kyllä se vaikuttaa.

Jos kysytään vaikuttaako ja vastaus on, että: ei vaikuta niin, kyllä se vaikuttaa negatiivisesti, jos hyvin mekaanisesti ajatellaan.

Laadun kehittäminen nähdään hieman jääneen muiden uudistusten jalkoihin, vaikka siihen panostetaan edelleen. Sote uudistus koetaan uudistuksena, mikä on vienyt tilaa kehittämiseltä. Laadun kehittämistä voidaan kuntien osalta nähdä ja kuvata aaltomaisena liikkeenä. Aika ajoin se on voimakkaammin esillä ja sitä uudistavat sellaiset kunnat, jotka eivät ole sitä aikaisemmin tehnyt. Toisinaan laadun kehittäminen elää tasaista vaihetta, jolloin kunnat, jotka on sitoutunut laadun laatu työhön vievät sitä eteenpäin.

Kokonaisuudessaan näyttäyty tällä hetkellä laatutyö hieman siltä, että se on jäänyt esimerkiksi näiden muiden isojen uudistusten jalkoihin, eli ajatellaan että vaikka sote uudistus tai kokonaisuus nyt vie tilaa semmoiselta peruskehittämisessä mihin sitten laatu kuuluu.

Laadunkehittämiseen tarvitaan erilaisia työkaluja ja laatua tulisi kehittää paljon. Laadun kehittämistä ei koeta kuitenkaan suurena trendinä tällä hetkellä.

On totta, että erilaisia työkaluja tarvitaan ja kyllä laatua pitää kehittää paljon. Osittain se on ihan lainsäädännöstä kiinni, mutta en huomaa tällä hetkellä isoa laatutrendiä isossa kuvassa.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valvonta- ja lupapalveluiden elinvoimaa asiakasnäkökulmasta ympäristönsuojelun, ympäristöterveydenhuollon, sekä rakennusvalvonnan osalta. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olivat lupapalveluiden prosessit.

Opinnäytetyön alussa perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, sekä tutkimusartikkeleihin asiakaslähtöisyyden, arvon muodostuksen, elinvoiman, palvelun kehittämisen, sekä ympäristönsuojelun, ympäristöterveydenhuollon, sekä rakennusvalvonnan palveluiden kautta. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan opinnäytetyön tietoperustaa, johon valitsin keskeisiä työhön liittyviä aiheita. Alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin perehtyminen on välttämätöntä tutkimusaiheen, menetelmien ja aiheeseen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisen kannalta. Valittuani opinnäytetyöhön tarkan aiheen sekä lähestymistavan, laadin työlle toteutus suunnitelman. Suunnitelmassa otettiin huomioon myös aikataulu. Prosessin kuluessa totesin suunnitelman olevan realistisen, ja pystyin pysymään suunnitelmassa muutaman viikon viiveellä.

Valitsin tutkimusaineiston hankintatavoiksi teemahaastattelut. Valmistauduin huolellisesti haastatteluihin etsimällä tietoa haastattelukohteista, eli lupaprosessista ja laatukäsikirjasta. Laadin haastattelujen kysymykset teoriaan tutustumisen pohjalta. Nauhoitin haastattelut kokonaisuudessaan. Tallenteet lisäsivät työn luotettavuutta, koska asioihin oli mahdollista palata ja tarkistaa haastattelutilanteen jälkeen. Litteroin ja analysoin kerätyt aineistot välittömästi

haastattelujen jälkeen sanasta sanaan editoiden. Opinnäytetyöraporttiin tuotujen lainausten esitystapana on arkikielinen teksti.

Haastateltavien määrä oli 7 haastateltavaa henkilöä lupaprosessien osalta, mikä osoittautui sopivaksi otokseksi. Haastattelujen edetessä saatoimme havaita, että samantyyppiset toimintaperiaatteet ja toimintamallit toistuivat haastattelukohteissa. Laatuksikirjan merkityksestä haastateltavia oli 3. Tutkin kriittisesti kerätyn aineiston, ja pyrin ymmärtämään haastatteluissa esille tulleita ilmiöitä ja kirjaamaan ne mahdollisimman totuudenmukaisesti. Kehitin haastattelutuloksiin pohjautuvia kehitysideoita saatujen tulosten perusteella Heinolan kaupungille.

Opinnäytetyössä tiedonkeruun sekä haastatteluiden tulokset osoittivat, että lupapalveluiden asiakaslähtöisyyden kehittämiseen tarvitaan paljon tutkimusta, sekä uusia kehittämismenetelmiä. Laatu on julkisella sektorilla on yllättävän vähän tutkittu aihe. Lupa- ja valvontapalveluiden laatu on suuri kehittämisen ja tarkastelun kohde, jossa työtä riittää. Suurin osa laatutyöhön liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on yksityisten yritysten toimintaan nojautuvaa. Ajankohtaiseksi aiheen tekee ihmisten vaatimukset palvelua kohtaan, mikä on ollut jatkuvassa kasvussa. Myös yhteiskunnan muutosvaatimukset ovat yksi syy siihen, miksi laatua tulisi kehittää ja päivittää.

7.1 Kehittämisehdotukset lupaprosessissa

Maailma muuttuu ja tulisi aika ajoin miettiä, miten osaamista tulisi päivittää. Esimerkiksi digitaidot, uudistuvat lait, ohjeistukset ja asiakkaan tarpeet ovat asioita, mitkä muuttuvat hitaasti, mutta jatkuvasti. Nykyisen resurssipulan vuoksi työntekijöiden määrän lisääminen ei ole vaihtoehto. Palvelua tulisi muokata tehokkaammaksi nykyisillä resursseilla. Tehokkaamman palvelun tuottamiseksi tulisi siis tuottaa eri tavalla koostettuja palveluita, ilman resursien kasvattamista. Laki määrää palvelun ja lupaprosessin sisällön tarkasti, joten muokkaamisen täytyy tapahtua siihen sopivan ikkunan sisällä. Taulukossa 5. on esitetty ideoita lupaprosessin kehittämiseksi.

Kehittämisehdotukset

- Osaamisen jatkuva kehittäminen
- Lupapalveluprosessin muokkaus tehokkaammaksi
- Digitalisaatio
- Ennalta ohjaus (kohdennettuna haastaviin keisiseihin mm. kertaluvanhakijoille)
- Neuvonnan lisääminen
- Asiakkaiden ja tarpeiden tunnistus, jotta voidaan kohdentaa palvelua
- Lisää saatavilla olevaa tietoa, luvista, tarvittavista liitteistä
- Asiakaspalautteen lisääminen palveluprosessiin
- Prosessikuvaukset, johon on liitetty
- Palvelupolut yleisimmistä prosesseista
- Aikataulun seuraamisen mahdollisuus sähköisesti
- Viranomaisille yhteiset sähköiset järjestelmät
- Selkeä kommunikaatio
- Roolien selkeytys, selkeä työnjako
- Tiimityön lisääminen
- Kommunikaatiolle parhaat kanavat selville
- Kehittämisen toteuttaminen hyvällä johtamisella ja osallistavalla tavalla

TAULUKKO 5. Kehittämissideat lupaprosessille.

Kun palvelu tuottaa asiakkailleen merkityksellistä arvoa tuottavat myös asiakkaat palvelulle arvoa. Asiakkaat ja heidän erilaiset tarpeensa tulisi tunnistaa, jotta voidaan parantaa ymmärrystä asiakkaasta. Kuntalaiset (eri-ikäisiä, vanhuksia, eri elämäntilanteet), elinkeinoelämä, yritykset (kommunikaatio, neuvonta, ohjaus). Olisi siis hyvä tehdä selvitys ketä on asiakkaina, missä määrin ja missä suhteessa. Heidän tarpeensa tulisi ottaa selville, jolloin palvelua voisi kohdentaa paremmin. Ammattirakentajat eivät tarvitse rakennusluvassa yhtä paljon neuvontaa, kuin henkilö, joka hakee lupaa ensimmäistä kertaa.

Täytyy muistaa, että laadukas palvelu ei nykyisellä palvelumallilla välttämättä ole yhtä kuin positiivinen luparatkaisu asiakkaalle. Laadukas lupapalvelu perustuu lakiin. Positiivinen luparatkaisu tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja arvoa,

sillä tämä saa tarpeensa tyydytettyä. Asiakas voi myös täten kokea palvelun laadukkaana, mikä voi olla harhaan johtavaa. Päätös täytyy perustella asiakkaalle. Päätöksen oikeellisuus luo arvoa ja kokemusta. Laatua lupaprosessissa voidaan arvioida jälkikäteen tarkastelemalla päätösten pysyvyyttä muutoksenhakuviranomaisessa. Yksinään se ei kuitenkaan riitä, vaan tulisi huomioida asiakasarvoa tuottavia tekijöitä.

Kielteinenkin luparatkaisu pohjautuu yhteiskunnan intresseihin. Se ei siis vaikuta suoranaisesti palvelun laatuun. Asiakas ei saa tarvettaan tyydytettyä, mutta voi saada tarpeeseensa vastauksen. Vaikka päätös on kielteinen, hyvin perustellusti, ohjaten ja neuvoen se voi tuottaa arvoa. Asiakas voi saada ohjeita, joiden pohjalta saa tarpeeseensa ratkaisun. Kielteinen lupapäätös perustuu lakiin, mikä hyvin perustellen lisää luottamusta ja oikeusturvaa. Täten asiakas ymmärtää, miksi ei saanut tarpeeseensa positiivista lupapäätöstä. Jos päätöstä ei ole perusteltu selkeästi, eikä ohjattu tilanteessa voi arvo laskea asiakkaan silmissä ja luoda negatiivista tunnetta lupapalvelua kohtaan. Asiakas voi ajatella lupapalvelun hankaloittavan elämää. On tärkeää kertoa selkeästi mahdollisuudesta valittaa päätöksestä. Jos perustelut ovat selkeät päätöksistä turhaan valittaminen vähenee. Laatua voidaan tarkkailla kielteisten päätösten osalta: kuinka paljon päätöksistä valitetaan tai pikemminkin: mikä on päätösten pysyvyys oikaisuvaatimusviranomaisessa ja oikeusasteissa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hakemuksia joudutaan lähes aina täydentämään. Tällä hetkellä resursseja ja aikaa kuluu paljon hakemusten täyttämiseen, mitkä ovat usein huolimattomasti täytetty. Huolimattomuus voi kuitenkin johtua, siitä että prosessi koetaan epäselväksi, vaikeaksi, hankalaksi tai työlläksi. Voi olla, että saatavilla oleva tieto ei ole riittävää, jolloin hakemukset jäävät puutteelliseksi. Kun hakemuksia täytetään jälkikäteen, prosessi venyy ajallisesti. Lailla perustellut päätökset tulisivat olla selkeästi selkokielellä ymmärrettävissä. Haastatteluissa nousi myös ilmi, että koetaan, ettei asiakas saa tarpeeksi tietoa kysymättä nykyisellä toimintamallilla.

Lupahakemusta varten tehtävä työ voidaan jakaa kahteen alueeseen: neuvonta ja ohjaus lupavaiheessa ja luvan käsittely. Laadukas neuvonta ja ohjaus tehostavat luvan käsittelyä, kun luovutettavat asiakirjat ovat riittävät. Molemmat osapuolet hyötyvät, kun lupahakemukset ovat huolellisesti tehty. Luvan

käsittelyn tärkeimmät päämäärät ovat virheetön päätös ja luvattu käsittelyaika. Jos neuvonta ja ohjaus on toteutettu hyvin, vie itse käsittely vähemmän aikaa ja resursseja.

Asiakas voi kokea täydennyspyynnöt ikävänä, jota ennalta ohjaamalla voisi välttää. Tätä tulisi korostaa kertaluvan hakijalla, joka hakee lupaa ensimmäistä kertaa. Sellainen tunne voi luoda paljon negatiivisia tunteita viranomaistoimintaan kohtaan.

Olisi siis hyvä neuvoa lupaprosessia varten jo ennen kielteisen päätöksen saamista. Näin tuotettaisiin asiakkaalle arvoa, säästettäisiin resursseja hakemuksien täydentämisessä. Olisi tärkeää saada asiakkaat neuvonnan piiriin aikaisessa vaiheessa hankalissa tapauksissa, jolloin saadaan lupaprosessia ohjattua ennakkoon oikeaan suuntaan. Asiakas tietää miten toimia, mikä helpottaa asian edistymistä. Lupavaiheen neuvonnan ja ohjauksen periaate on ratkaista mahdolliset ongelmat ennen kuin niitä syntyy.

Ennalta ohjaaminen tulisi tapahtua kohdennetusti, sellaisille asiakkaille, jotka tarvitsevat oheistusta. Erityistä huomiota tarvitsisivat asiakkaat, jotka hakevat lupaa ensimmäistä kertaa. Heille tulisi prosessi opastaa hyvin. Lupapalveluja käyttävät myös sellaiset tahot ja asiakkaat, jotka eivät tarvitse ennalta ohjaamista luvanhanke prosessissa. Tällaisille asiakkaille olisi kuitenkin tärkeää kohdentaa avointa kommunikaatiota, jotta yhteistyö pelaisi mahdollisimman sujuvasti heidän kanssaan.

Digitalisaation myötä on mahdollista myös yhtenäistää viranomaisten käytäntöjä ja prosesseja, koska maantieteellinen etäisyys muuttaa merkitystään. Digitalisaatio mahdollistaa nykyistä laajemman verkostomaisen yhteistyön viranomaisten välillä. Viranomaisten selkeää vuoropuhelua ja yhteistyötä yli rajojen tulisi kehittää digitalisaation mahdollisuuksien kanssa. Tiedon vaihdanta helpottuisi, kun viranomaisille olisi olemassa yhteiset tietojärjestelmät. Tällöin ajantasainen kommunikaatio helpottuisi ja parantuisi suuresti.

Kun vanhoja käytäntöjä, tapoja uudistetaan tai käyttöön otetaan uusi työväline esimerkiksi sähköinen asiointijärjestelmä, siihen tulisi ottaa koko yksikkö mukaan osallistavalla tavalla. Ei niin, että kuinka saataisiin toiminta sovittumaan

sähköiseen palveluun, vaan että kuinka sähköinen palvelu auttaa karsimaan ja sujuvoittamaan toimintaa.

Tärkeäksi koettiin roolien selkeä jako, sekä roolien ymmärrys käytännössä. Selkeytys siitä, ketkä toimivat kunnassa missäkin tehtävässä. Rooli tulisi olla sisäistetty, sekä tieto siitä, mikä heidän roolinsa osana kokonaisuutta on. Kun prosessivaiheen vaadittavat viranomaiset tiedossa, he voivat kommunikoida paremmin.

Haastatteluissa nousi tärkeys siitä että, kunnan toiminnan tulisi näyttäytyä asiakkaalle toiminnan mahdollistajana. Viranomaisen toivottiin olevan enemmän mahdollistaja asiakkaan silmissä, kuin kontrolloiva hidaste. Mikäli sisäinen kommunikaatio ei toimi se välittyy myös asiakkaalle. Tällöin toiminta voi tuntua asiakkaasta hankalalle, kun palvelu ei ole yhtenäistä ja sujuvaa. Lupamenettelyt on koettu asiakkaan puolelta usein jyrkiksi, eikä niinkään asiakasta palvelevaksi. Yrittäjää tulisi neuvoa, sillä yritys on itse harkinnut yrittämisen ja investoinnin. Viranomaisen tulisi olla sitä varten, että katsotaan että lainsäätö toteutuu, jolloin se ei voi olla jyrkkää, vaan enemmän ohjaavaa.

Haastattelussa selvisi myös sujuvan kommunikaation asiakkaalle syvin merkitys. Kun kommunikaatio olisi toimivampaa, voitaisiin syventää lupamenettelyiden tarkoitusta hyvässä hengessä. Tällöin asiakas voisi ymmärtää paremmin sen, että lupamenettelyt ovat tarpeellisia ja hyödyksi toiminnanharjoittajille, koska se on lupa toimia. Tulisi ymmärtää se, että sitä tehdään virkavastuulla ja lainsäädännön vaatimuksesta, millä turvataan kaikkien muiden edut olemalla tarkka.

Haastatteluissa nousi kommunikaation tärkeys asiakkaan ja viranomaisen välillä, jota tulisi kehittää. Viranomaisen ja asiakkaan välinen suhde ja henki koettiin tärkeäksi. Kommunikaation toivottaisiin olevan rakentavaa. Ongelmalliseksi nousi myös se, millä tavalla ja millä foorumeilla neuvontaa tai yhteydenpitoa hoidetaan. Kommunikaation edistämiseksi tulisi, siis selvittää parhaat kanavat ja keinot. Kun suhde on kunnossa se luo lisäarvoa, luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta.

Digitalisaation avulla voidaan saavuttaa tuottavuushyötyjä rakennusvalvonnan, ympäristönsuojelun ja ympäristöterveydenhuollon kehittämisessä. Digitalisaatio voisi toimia ohjaavana, neuvovana apuna palvelussa. Fyysisen asiakaspalvelun tarve on nykyään vähäinen, joten kannattaa keskittyä digitaaliseen puolen kehittämiseen. Digitalisaation myötä liitteiden toimittamista voisi kehittää helpommaksi sillä, että asiakas voisi lähettää kaikki liitteet kerralla.

Digitalisaation myötä sähköisillä järjestelmillä voisi helpottaa luvan hakua. Digitalisaatio mahdollistaa uudet palvelumuodot asiakkaalle. Lupaprosessi tulisi sujuvoittaa niin asiakkaalle, kuin viranomaiselle. Asiakkaan kannalta oleelliset asiat kuvataan ja ohjeistetaan selkeästi. Palvelumuotoilun keinoilla yleisimmille palveluille voisi toteuttaa selkeän esimerkin tai kaavan palvelupolun keinoin, mikä lisäisi asiakkaan ymmärrystä, selkeyttä, luottamusta palveluun. Palveluketjut tulisi olla organisaatioriippumattomia, joissa rajat eivät näy asiakkaalle. Viranomaisprosessi tulisi toteutua taustalla, mutta polku olisi asiakkaalle yksinkertainen.

Digitalisaation avulla aikataulu ja prosessien reaaliaikainen seuraaminen voisi olla myös mahdollista niin viranomaisille, kuin asiakkaillekin. Aikataulullinen kuvaus voisi olla liitettynä palvelupolkuihin. Sähköisen palvelun tulisi siis olla asiakasystävällinen versio, josta pystyy seuraamaan, että missä vaiheessa prosessia mennään. Mikäli jossain vaiheessa tulee viive, asiakas pystyisi näkemään sieltä, että missä vaiheessa on ollut hankaluuksia.

Prosessikuvaukset voisivat olla tehty keskeisimmistä prosesseista myös viranomaisille. Prosessikuvaukset selkeyttäisivät tehtäviä, yksikköjä ja henkilöiden osallisuutta, jolloin ne voidaan liittää palvelukokonaisuuksiin. Palveluprosessit ovat useiden toimijoiden yhteisiä, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. Läpinäkyvyys ja selkeys lisääntyisi prosessien selkeämmällä kuvauksella. Roolit tulisi selkeyttää myös palvelun vaiheiden ja osien selkeyttämisen rinnalla. Kun kaikilla on selkeä tieto omista töistä, niin päällekkäistä toimintaa syntyy vähemmän.

Helposti saatavilla olevaa selkokielistä tietoa tulisi kasvattaa.

Tietoa olisi hyvä digitalisaation avulla viedä internettiin asiakkaille saataville.

Siellä tieto on saatavilla ajasta, paikasta ja kellonajasta riippumatta. Jatkuvasti

ajantasaisen tiedon käyttömahdollisuuden taloudellinen merkitys on huomattava, koska se mahdollistaa uusien palveluiden ja toimintatapojen kehittämisen ja käyttöönoton. Tietoa lupaprosesseista ja vaadittavista osista, kuten liitteistä olisi hyvä olla saatavilla. Tekoälyä voisi hyödyntää myös muilla keinoin tiedon saatavuudessa. Tekoäly voisi ohjata asiakasta oikean tiedon äärelle. Mikäli aihe on liian hankala tekoälylle, se voisi ohjata asiakkaan viranomaisen tai neuvovan asiantuntijan luo chat-yhteyteen, tai sähköpostia hyödyntäen.

Asiakaspalaute koettiin olla osana lupaprosessia ja siitä koettiin saatavan hyötyjä kehittämiseen. Asiakaspalautteelle tulisi olla mahdollisuus, jotta voitaisiin tarkastella asiakastyytyväisyyttä. Asiakaspalautteen kerääminen ei myöskään vaadi paljoa resursseja. Palaute voisi olla yhteydessä sähköisessä palvelussa, mistä se olisi helppo jättää kehittämistä varten.

Organisaation tulisi hyödyntää palveluprosessista saatavaa julkista pääomaa (osaamista) jatkuvaan kehittämiseen. Tällöin palvelua voidaan kehittää seuraavia palvelutilanteita varten. Dataa tulisi myös hyödyntää palvelun kehittämisessä.

Tiimeittäin tehtävällä työllä saavutettaisiin hyötyjä, kun tarvittava tieto voisi tulla helposti omasta tiimistä. Tällöin aikaa ei kuluisi tiedon etsintään tai pohtimiseen, keneltä tulisi kysyä. Tiimi mahdollistaa keskinäistä oppimista ja tiedon jakoa. Sisäinen viestintä ja kommunikaatio siis helpottuisi. Asiakkaalle näkyvän työn laatu voisi olla parempaa ja sujuvampaa. Tiimityön suosio oli huomattava myös haastatteluissa. Myös tiimin hyvä henki koettiin apuna jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Tiimityölle ei löydetty negatiivisia puolia juuri lainkaan. Tiimin tulisi olla sopivan kokoinen, jottei se olisi liian suuri. Liian iso tiimi voi aiheuttaa sekavuutta työlle. Riittävän kokoinen tiimi mahdollistaa mm. tuurauksia.

7.2 Laatuksikirja

Haastatteluiden perusteella laatutyölle, sekä laadun ”työkaluille” on paljon tarvetta. Yhteiskunnan muutosvaatimukset sekä lisäävät, että jarruttavat laatutyön tekemisen tarvetta. Tällä hetkellä laatutyö on jäänyt esimerkiksi muiden

isojen uudistusten jalkoihin. Ajatellaan, että esimerkiksi sosiaali- ja terveys- huollon uudistus vie tilaa laadun kehittämiseltä.

Haastatteluissa todettiin, että onnistuneella laatutyöllä voidaan arvoa huomattavasti lisätä. Arvo käsitteenä ei ole niin tuttu, kun perinteinen laatu käsite. Sen hahmottamisessa, että miten liittyy toisiinsa, on vielä tekemistä. Laatukäsikirja ei ole tavoite, vaan se miten se toimii käytännössä. Kun laatukäsikirja toimii laadukkaasti se tuottaa arvoa. Laatu on siis väline, eikä tavoite. Arvo on päämäärä. Mikäli laatukäsikirja tehdään liian muodolliseksi, jota noudatetaan orjallisesti, eikä ymmärretä kokonaisuutta missä toimitaan, voidaan toiminnalle tehdä hallaa. Tällöin innovatiivisuus häviää ja tehdään liian tarkka rajainen organisaatio, jolloin arkisissa neuvotteluissa ei saavuteta yhteisymmärrystä ja toiminnot kärsivät.

Lait, asetukset ja normit ovat monessa laatukäsikirjassa kirjattu, mutta konkreettiset keinot ovat hämärän peitossa. Prosessikuvaukset kuten esim. Mitä, kuka, milloin, miksi ovat hämärän peitossa. Prosessikuvauksista uupuu myös työtapakuvaukset esimerkiksi: Missä, miten?

Paperilla toiminta voi olla kuvattu erittäin laadukkaasti, mutta jos käytäntö kertoo toista arvoa ei muodostu toiminnalle. Tässä kohtaa arviointi, mittaaminen ja raportointi nostaa päätään tärkeydellään. Laatukäsikirjoissa konkreettiset mittarit olivat lähes olemattomat. Laadulle täytyisi olla selkeät mittarit, jotta sitä voidaan arvioida ja mitata. Haastattelussa nousi pointti siitä, että on tärkeää, että seurannalla on vastuuhenkilöt. Sillä tavalla se muuttuu systemaattisemmaksi.

Mikäli laatujärjestelmä on suunniteltu ja tehty laadukkaasti organisaatio voi omaksua laatukäsikirjan sisällön. Kun se on omaksuttu, voidaan se myös viedä käytännön tasolle, jolloin se tuottaa tavoiteltua arvoa. Haastattelussa ilmeni se, että riippuu ihmisistä ja heidän kyvykkyyksiänsä viedä eteenpäin laatutyötä, sekä viestiä ja sitouttaa ihmisiä. Kaikki tärkeät osa-alueet tulee koota yhteisymmärryksessä selkeäksi kuvaukseksi. Haastatteluissa ilmeni, että samat keinot kuin muissakin dokumenteissa, jotka pitää valuttaa ylhäältä alaspäin ovat tärkeitä. Tarvitaan keskustelua ja dialogia työntekijöiden kanssa. Tarvitaan sitä omaksumista sellaista, mikä syntyy oikeastaan vaan sen

vuorovaikutuksen kautta. Siihen pätee mielestäni aika monet samat jutut kuin muihinkin, mutta kaikenlaiset työpajat ja henkilöstön sitouttaminen. Ymmärrys, että mitä tarkoittaa omassa työssä ja mikä tehtävän tekemisessä pitää muuttua, jotta se tekeminen on entistä laadukkaampaa ja edistää laatukäsikirjan tavoitteita.

Mikäli laatukäsikirjasta puuttuu osa-alueita, voi sen laadullinen kokonaisuus kärsiä. Vain harvassa laatukäsikirjassa oli mainittuna nämä kaikki. Haastattelun mukaan laatukäsikirja tuo konkretiaa ja summaa toimialan tai oman kunnan laatutavoitteita ja tapoja, millä laatua sitten saadaan aikaan. Laatukäsikirja kokoaa sen mitä odotetaan ja työkalumaisuus lisää konkretiaa. Hyvin toteutettuna se siis kiteyttää arvoja, sekä selkeyttää ja ohjaa toimintaa, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Aineistoksi kerättiin kaupunkien ja kuntien laatukäsikirjoja sähköpostilla. Yllättävää oli se, kuinka vähän laatukirjoja kaupungeilla ja kunnilla oli tarjolla. Saatavuuteen saattoi vaikuttaa myös kiireet tai muut syyt. Internetin kautta löydettävissä olevia laatukäsikirjoja viranomaistoiminnalle ei myöskään löytynyt kuin ainoastaan muutama.

Opinnäytetyön tekeminen oli ajoittain haastavaa, mutta mielestäni opinnäytetyö onnistui hyvin ja sitä oli mukava tehdä. Asetetut tavoitteet täyttyivät; sain lisättyä lupaprosessin asiakaslähtöisyyttä tuottamalla tiedosta asiakaslähtöisiä kehittämisideoita. Loin myös tietoa laatukäsikirjan merkityksestä arvon muodostuksen kannalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon kuntien elinvoimaisuuden merkityksestä. Sisältäen palvelun, sekä palveluiden laadun ja arvon tärkeyden. Asiakaslähtöisyys oli myös teema, jota en aikaisemmin ollut ajatelleeksi, mutta nyt voin sanoa tietäväni siitä paljon. Lisäksi nyt ymmärrän lisää valvonta- ja lupatoimialasta, palveluprosesseista ja lupahakemuksista. Opin myös tietysti lisää tutkijan roolista kvalitatiivisen tutkimuksen toteutuksessa. Opinnäytetyöprosessi antoi minulle yllättävän paljon tietoja ja taitoja, joita pystyn varmasti hyödyntämään myöhemmin työelämässä.

LÄHTEET

Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8910-5> [Viitattu 20.10.2021].

Evira, Tukes & Valvira. 2012. Ympäristöterveydenhuollon yhteinen valtakunnallinen valvontaohjelma vuosille 2011–2014, päivitys vuodelle 2013. Pdf-dokumentti. Saatavissa: https://www.valvira.fi/documents/14444/22511/ymparistoterveydenhuollon_yhteinen_valvontaohjelma_paivitys_14062012.pdf [Viitattu 20.10.2021].

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [Viitattu 20.09.2021].

Hirsjärvi, S.; & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus University Press.

Heinolan kaupunki. 2021. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.heinola.fi/> [Viitattu 20.09.2021].

Houhala, K. 2018. Arvonmuodostus yksityisen sektorin yhdyspinnoilla ja miten sitä tiedoilla johdetaan. Väitöskirja. Verkkojulkaisu. Acta wasensia. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-838-2> [Viitattu 20.09.2021].

Houhala, K. Hartikainen, T.. Terveellisen elinympäristön arvo. Case terveys- ja suojelu: Miten valvontapalvelut tuottavat lisäarvoa? Ympäristö ja Terveyslehti. 2020, nro 5., 51. vsk. [Viitattu 25.09.2021].

Houhala, K. Virtaranta, S.. Elintarvikevalvonnan palvelut asiakasnäkökulmasta: Miten valvonta tuottaa lisäarvoa? Elintarvike ja Terveyslehti 2020, nro., 4, 34. vsk. [Viitattu 25.09.2021].

Houhala, K. 2020. Arvovaaka kehittämistyökaluna. Kaupunkiympäristön arvonmuodostus näkyväksi. Tampereen kaupunki. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta/tutkimukset-ja-julkaisut/julkaisut.html> [Viitattu 25.09.2021].

Houhala, K. Halme, P. Asiakasnäkökulmista lisäarvoa katutilavalvonnan palveluihin. Rakennustekniikkalehti 2020, nro 4. [Viitattu 25.08.2021].

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. P. Virtanen; J. Stenvall; & P.-H. Rannisto, Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: University Press.

Jaakkola, E., Orava, M & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Julkisten palveluiden arviointi (1998). Suomen kuntaliiton ja valtionvarainministeriön julkisten palveluiden laatustrategia -projektin julkaisu. Helsinki: Edita

Jääskeläinen, L. & Syrjänen, O. (2010). Maankäyttö- ja rakennuslaki selityksiin. 3. painos. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118/2011. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1996). Tiimit ja tuloksekas yritys. Neljäs painos. Porvoo: Weiling, Göös.

Kokko, P. 2017. Kuntapalveluiden tuotteistaminen. Kuntaliitto.PDF- dokumentti. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite%208_Korhonen_Larsson_Kuntamarkkinat_2018.pdf [Viitattu 15.10.2021].

Korento, S. & Ylitalo, M. 2013. Kuntaliitto. Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevien säännösten toimeenpano. PDF- dokumentti. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sisainen_valvonta_09122013.pdf [Viitattu 10.10.2021].

Kuntalaki 14.4.2015/410.

Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. PDF-dokumentti. Saatavissa https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf [Viitattu 09.09.2021].

Kuntaliitto. 2017. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuotteistus-on-m%C3%A4%C3%A4rittely%C3%A4-tarkentamista-ja-kehitt%C3%A4mist%C3%A4.pdf> [Viitattu 10.10.2021].

Kuntaliitto. 2019. Kuntien elinvoimapolitiikka. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka> [Viitattu 20.10.2021].

Kuntaliitto. 2021. Alueelliset erot huomioitava ympäristöterveydenhuollon järjestämisessä. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2021/alueelliset-erot-huomioitava-ymparistoterveydenhuollon-jarjestamisessa> [Viitattu 09.10.2021].

Kiviniemi, K. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (toim. J: Aaltola ja R: Valli). Gummerus Kirjapaino.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen P., Vuori, V. & Yliniemi T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere, Juvenes Print.

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Lillrank, P., P.1998. Laatuajattelu - Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1. painos. Helsinki: Otava.

Lehti M. ja Rossi, M. 2017. Digitaalinen Suomi 2017. Aalto Yliopisto. Verkkojulkaisu. Helsinki: Erweko Oy. Saatavissa: <https://view.taiqa.com/suomidigi/di-gibook2017#/page=1> [Viitattu 09.09.2021].

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lumijärvi, I. ja Jylhäsaari, J. (2000). Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132.

Mattson, L. 2016. Kuntaliitto. Ohje kunnan ympäristönsuojelun valvontasuunnitelman ja valvontaohjelman laatimiseen. PDF- dokumentti. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/ohje_valvontasuunnitelma_valvontaohjelma_kysvo%2027052016.pdf [Viitattu 12.09.2021].

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyönmenetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Nikkilä, M. 2020. Valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon digitalisaatio. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://vm.fi/digitalisaatio> [Viitattu 09.10.2021].

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nurmio, A., Turkki, T. 2010. *Elinvoimainen Suomi Raportti*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2. painos. Helsinki: Recommended Finland. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/elinvoimainen-suomi/> [Viitattu 04.11.2021].

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä muutoksessa*. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ.

Oulasvirta, L. 2007. *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6997-8> [Viitattu 22.10.2021].

Paananen, H., Haveri, A. ja Jenni Airaksinen, J. 2014. *Kunta elinvoiman johtajana*. Acta 255. Helsinki: Kuntaliitto.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. 2017. *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen*. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=16202> [Viitattu 20.11.2021].

Pyykkölä, M. & Vuorensola, M. 2018. Kuntaliitto. *Kuinka johtaa elinvoimaa*. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1941-kuinka-johtaa-elinvoimaa> [Viitattu 10.10.2021].

Rainisto, S. (2004). *Kunnasta brändi?* Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Rivasto, S. (2008). *Palvelun laadun arviointi julkisella sektorilla. Asiakaspalvelijoiden ja lähiesimiesten käsityksiä Kelan toimiston palvelun laadusta*. Pro gradu tutkielma. Lapin yliopisto.

Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnéll, J. 2017. *Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet*. Valtiovarainministeriön julkaisu 10/2017. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-836-1> [Viitattu 18.10.2021].

Ruokavirasto & Valvira. 2019. *Ympäristöterveyden valtakunnallinen Valvontaohjelma vuosille 2020–2024*. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.valvira.fi/-/terveydensuojelun-valvontaohjelma-vuosille-2020-2024-on-julkaistu> [Viitattu 02.10.2021].

Saarelainen, E. (2013). *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Helsinki: Suomen Liikekirjat 2013.

Salminen, P. (1990). Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Sallinen, S., Majoinen, K. ja Salenius, M. (2012). Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sihvo S., Isola A., Kivipelto M., Linnanmäki E., Lyytikäinen M. & Sainio S. 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 16:2018. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3927-1> [Viitattu 24.09.2021].

Simula, H. Lehtimäki, T., Salo, J., & Malinen, P. (2009). Uuden tuotteen menestyksellä kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Sipilä, J. (1995). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Senge, P. (1994). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Palvelulupaus- käsikirja maakuntien valmistelijoille. 2018. Palvelut asiakasläh- töisiksi. Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriö. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://stm.fi/se/-/palvelulupaus-toimintamallista-on-julkaistu-kasikirja> [Viitattu 04.11.2021].

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, R. (2002). Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY: Helsinki

Sydänmaanlakka, P. (2010). Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet. WWW-sivut. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html [Viitattu 20.09.2021].

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Libris. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf> [Viitattu 03.10.2021].

Terveysturvallisuuslaki 19.8.1994/763.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. (2013). Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Luvat ja valvonta- kärkihanke. Tausta, tavoitteet, eteneminen. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/7148998/Tommila+LV+esittely+kickoff+22032017.pdf/dfce2563-e654-4734-acbf-f6f65d191e7c/Tommila+LV+esittely+kickoff+22032017.pdf> [Viitattu 03.10.2021].

Ympäristöministeriön raportteja. 2015. Kuntien järjestämisvastuulla oleva rakennusvalvontatoimi on tarkoitus koota suuremmiksi ylikunnallisiksi yksiköiksi 2015:9. Ympäristöministeriö. PDF- dokumentti. Saatavissa: www.ymparisto.fi/julkaisut [Viitattu 20.08.2021].

Ympäristönsuojelulaki 27.6.2014/527.

Hietamäki, M. Siili-Hakkarainen, L. Lahtela, J. Järvinen, K. Vanala, T. Sereinius, K. Leinonen, K. 2016. Ympäristövalvonnan ohje. Ympäristöhallinnon ohjeita. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B5CE4F4C6-780D-46EA-A04F-B6B160AC6AFE%7D/118744> [Viitattu 20.08.2021].

Kohti julkisen hallinnon yhteistä asiakaspalveluverkostoa 2030. 2020. Keskustelupaperi osana julkisen hallinnon strategiatyötä. Valtiovarainministeriön julkaisuja- 2020:43. Valtiovarainministeriö. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-329-8> [Viitattu 06.09.2021].

Ohjeistus viranomaisille palvelulupauksen antamiseen. 2021. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Valtiovarainministeriö. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://vm.fi/yritysdigi> [Viitattu 25.09.2021].

Viljanen, M. 2006. Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:2006. Esa Print Tampere. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Viitattu 20.09.2021].

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos, Helsinki: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimusongelma

Kuvio 2: Toiminnanohjaus lupa- ja valvontakysymyksissä

Kuvio 3: Palvelun kehittäminen- asiakasnäkökulma, asiakkaan tarve tiedossa

Kuvio 4: Sähköisen palvelun kuvaus rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu

Kuvio 5: Lupa ja- valvontapalvelu jatkuvan oppimisen systeeminä

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vinkkejä ja ideoita kehittämiseen

TAULUKKO 2. Keskeisiä vastauksia sisäisestä kommunikaatiosta

TAULUKKO 3. Keskeisiä vastauksia ulkoisesta kommunikaatiosta

TAULUKKO 4. Keskeisiä vastauksia prosessin kehittämisestä

TAULUKKO 5. Kehittämisideat lupaprosessille

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET- LAATUKÄSIKIRJA

HAASTATTELUKYSYMYKSET LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirjojen merkitys lupa- ja valvonta asioiden päämäärien toteuttamisen kannalta.

1. Mikäli laatukäsikirjaa ei ole, niin onko tarkoitus tehdä sellainen, tai muilla tavoilla edistää systemaattista laatutyötä?
2. Millaisia ajatuksia herää siitä, miten laatu ja arvo liittyvät toisiinsa?
3. Miten laatu voidaan määritellä?
4. Mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan?
5. Millä tavoin laatukäsikirjaan kirjattu teksti voidaan siirtää käytännön tasolle? Millä laatua mitataan tai arvioidaan?
6. Millä tavalla arvonmuodostusta voidaan seurata ja todentaa? Käytetäänkö laadun havaitsemiseen mittareita?
7. Mitä laatukäsikirjalta odotetaan ja toteutuvatko odotukset? Miksi ei tai miksi kyllä?
8. Vaikuttaako mekaaninen laatuajattelu arvonmuodostukseen eli hyötyjen tai innovaatioiden edistämiseen

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET LUPAPROSESSISTA

ARVON MUODOSTUS POHDINTOJANI:

Ennen, hyödyt:

Jos toimitaan: yksilölliset tarpeet huomioiden, ennakoivasti, asiantuntevasti, avoimesti, selkeällä kommunikaatiolla, ohjaavasti, vuorovaikutukseen mahdollistaen. Tiedon ja palvelun löydettävyyys, sekä saatavuus lisää arvoa.

Ennen, haitat:

Vaatii runsaasti resursseja neuvoa ja opastaa jokaista henkilökohtaisesti. - >Kiirettä, jonoa, viivettä? Saatavuus heikkenee. Mikäli tiedon hankinta koetaan vaikeaksi. Asiantuntijan täytyy olla laajasti osaava ennustaja prosessissa, mikä voi olla erittäin monimutkainen ja -tahoinen. Miten voidaan ennustaa prosessi? Onko neuvonta tarpeeksi laadukasta?

Aikana, hyödyt:

Vahvistus hakemuksen vastaanottamisesta luo varmuutta. Hakemuksen tekeminen helppoa. Tieto prosessin etenemisestä luo turvaa ja luotettavuutta. Tarvittava, selkeä ohjeistus helpottaa asiakasta. Lupavalmistelussa tarkastukset todentavat asioita. Kehotus oikaisuvaatimukseen luo oikeusvarmuutta. Jos asiakas saa hakemansa luvan/päätöksen, luo se itsessään jo arvoa. Mahdollisuus vuorovaikutukseen. Digitalisaatio. Helppous, vaivattomuus, viiveettömyys. Sujuva prosessi. Lakiin nojautuva perustelu.

Aikana, haitat:

Mikäli lupa ei mene läpi, niin kerrotaanko syyt selkeästi ohjaten? Vuorovaikutteisuus millä tasolla? Prosessin hitaus, tai tietämättömyys kuinka kauan sen/sen osan pitäisi kestää. Palveluprosessi voidaan kokea epäselkeäksi ja työlääksi. Asiakkaan epäluottamus tarkastajien ammattitaitoon. Mikäli asiakas kokee, ettei saa tarpeeseensa vastausta. Tai kokee että päätös/vaade on tehty ns. "kiusalla". Osuuko asiat oikealle viranomaiselle? Järjestelmien yhteensopimattomuus. Työn pirstaleisuus.

Jälkeen, hyödyt:

Asiakaspalautteen kerääminen (heti) antaa vaikuttamisen ja osallisuuden tunnetta. Laatu ja palvelu on koettu tärkeäksi ja merkityksekkääksi >Koetun palvelun vaikuttavuus, jatkuvuutta, arvoa ja elinvoimaa toiminnalle. Datan,

osaamisen, asiakaspalautteen hyödyntäminen kehittämiseen. Lakiin nojautuva selkeä perustelu.

Jälkeen, haitat:

Mikäli asiakaspalautetta ei kerätä, asiakas voi kokea, ettei häntä haluta kuulla. Kun asiakaspalaute kerätään heti, asiakas voi olla vielä tunteiden vallassa ja kirjoittaa tunne edellä. Mikäli laatu on koettu huonoksi, palvelun arvo laskee asiakkaan silmissä.

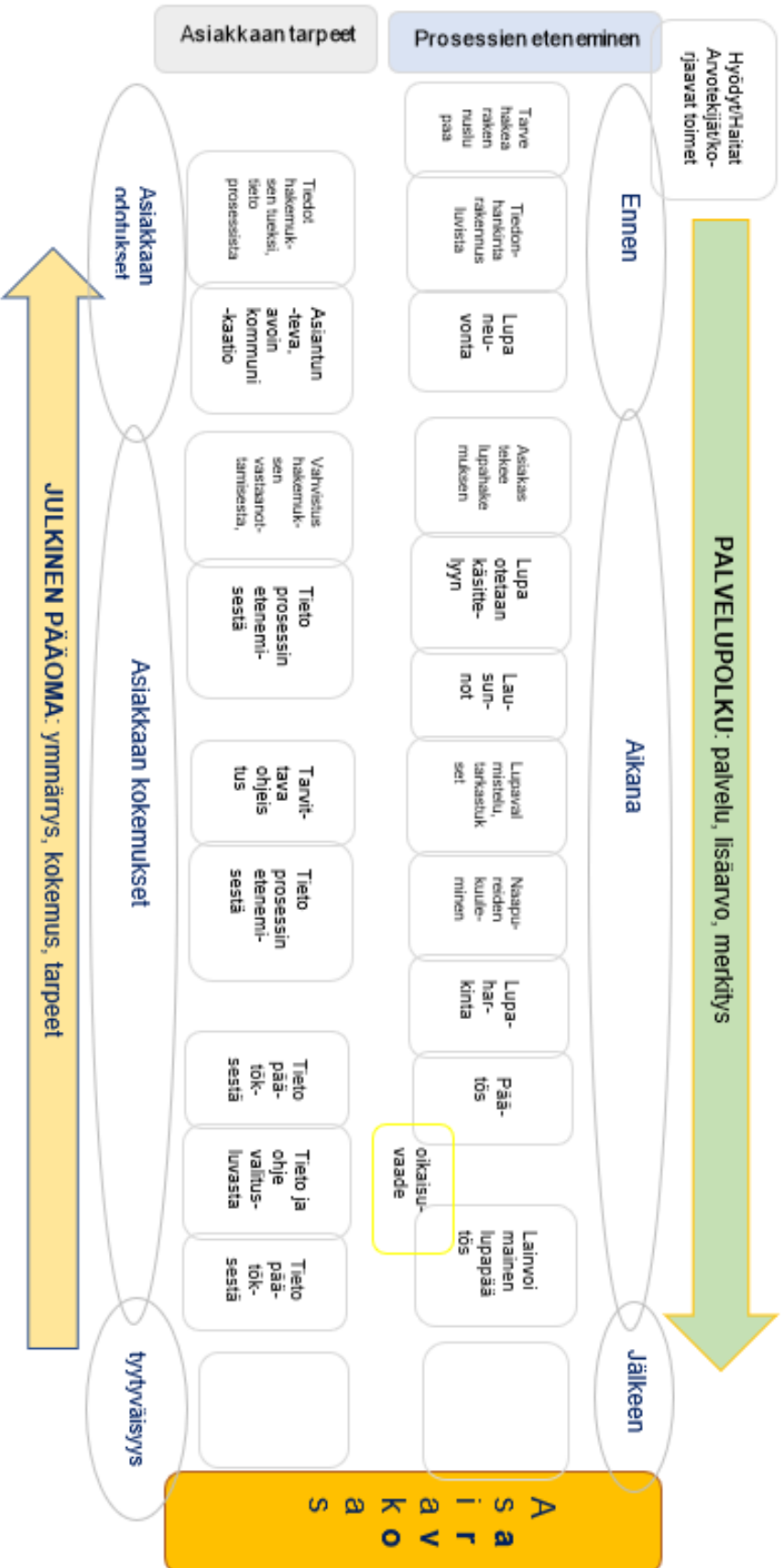
HAASTATTELUKYSYMYKSET:

Tarkasteltavana on **prosessien sujuvuus**, asiakas- ja viranomaisprosessista

1. Pohdi kaikissa kohdissa 2-3 hyötyä ja haittaa.
2. Koetaanko, että asiakkaita ohjataan riittävästi ennen lupaprosessia? Mikäli ei, mistä se johtuu?
3. Koetaanko sisäinen, sekä ulkoinen kommunikaatio toimivaksi ja sujuvaksi prosessin aikana? Miten sitä voisi parantaa?
4. Saako asiakas tarpeeksi tietoa prosessia ennen ja sen aikana? Miten näkyy?
5. Voidaanko määritellä yleisimpiä puutteita, mikä hakemuksissa uupuu?
6. Saapuuko puutteellisia hakemuksia paljon suhteessa, sellaisiin, jota ei tarvitse täydentää? Kuluuko täydentämiseen paljon resursseja?
7. Koetko, että asiakaspalaute kuuluisi olla osana lupaprosessia?
8. Koetaanko prosessin kehittäminen hankalana? Miksi?
9. Voisiko mielestäsi tiimeissä tehtävällä työllä parantaa työn sujuvuutta? Tiimityön hyödyt ja haitat?
10. (Vapaa kommentti).

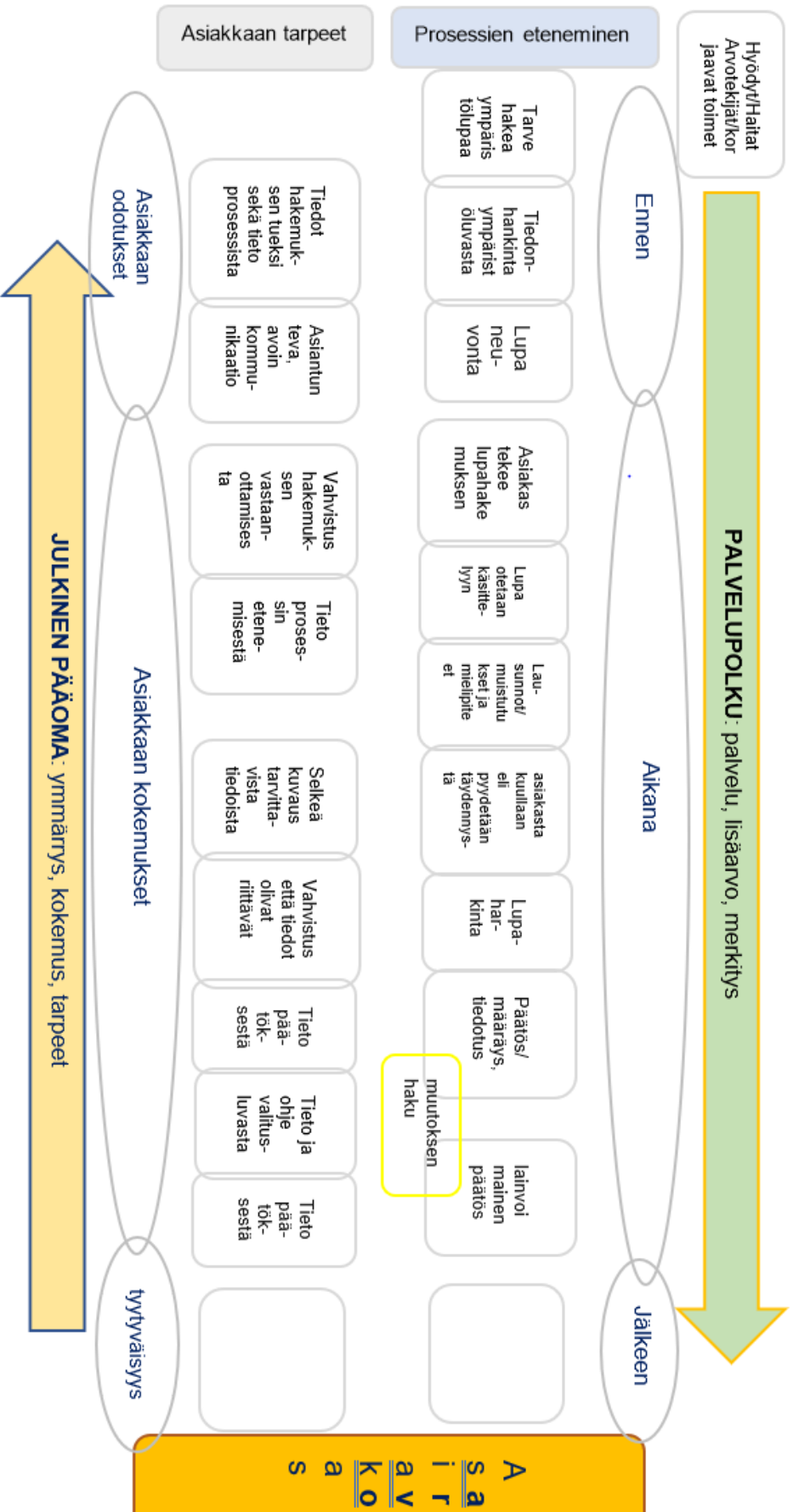
LIITE 3. PALVELUPOLKU JA PROSESSI RAKENNUSVALVONTA

Palvelupolku ja -prosessi rakennusvalvonta



LIITE 4. PALVELUPOLKU- JA PROSESSI YMPÄRISTÖNSUOJELU

Palvelupolku ja -prosessi, ympäristönsuojelu



LIITE 5. ESIMERKKIMÄÄRITTELYJÄ: ASIAKAS, PALVELU JA LAATU

ASIAKAS

ympäristönsuojelu

Kuntalaiset, yritykset, toimijat, toimittajat ja media, neuvontaa tarvitsevat, muut kunnat, ELY, AVI, SYKE, ympäristö, haitankärsijät ja -aiheuttajat

rakennusvalvonta

”kertarakentajat” ja ammattirakentajat. Neuvontaa ja palveluita tarvitsevat kuntalaiset ja yritykset, sekä kunnan kiinteistöjen omistajat, isännöitsijät, remontoijat ja kaavoitus.

ympäristöterveydenhuolto

Asukas, kuntalaiset, vesilaitos, oppilaitos, lupaviranomainen, haitankärsijät ja -aiheuttajat ja yritykset.

PALVELU

rakennusvalvonta

Rakentamisen ohjaus, neuvonta, valvonta, lupapalvelu, selvitykset ja lausunnot.

ympäristöterveydenhuolto

Työskentely terveyden edistämiseksi ja terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi lähtökohdista, jossa ihmisten ja ympäristön terveys nivoutuu toisiinsa. Suunnitelmallinen valvonta, viestintä, sidosryhmätyö, ohjaaminen, neuvominen, koulutus. Ennalta suunnittelemaan työ, epäilyjen ja häiriötilanteiden selvitys, tarkastukset, valitukset, ilmoitusten ja hakemusten käsittely, lausunnot, eläinlääkintäpalvelut.

ympäristönsuojelu

Ennakkopalvelu: Neuvonta, ilmoitusten ja hakemusten käsittely, tarkastukset, näytteenotto, mittaukset, lupapalvelu, lausunnot ja selvitykset.

Toimenpidepalvelu: tarkastukset, tutkimukset, selvitykset,

Jälkivalvontapalvelu: suunnitelmallinen valvonta, kiellot, määräykset.

LAATU

rakennusvalvonta

Terveellinen ja turvallinen rakennettu ympäristö. Laatuperiaatteiden lähtökoh-
tia voi olla esimerkiksi: luonto, ympäristöystävällisyys sekä kestävän kehityk-
sen periaatteet. Asiakastyytyväisyys.

Rakentamista voi ohjata ratkaisumallit kuten: toimivuus, ympäristön laatu ja
omaleimaisuus, kustannustehokkuuden ja kunnossapidon näkökulmista. Tär-
keänä laatutavoitteena voi olla ympäristön ekotehokkuus.

terveydensuojelu

Valvonnan kehittäminen ja yhtenäistäminen sekä valvonnan vaikuttavuuden ja
laadun lisääminen yhtenäistämällä valvontakäytäntöjä valtakunnallisesti. Val-
vonnan tehokas kohdentaminen, valtakunnalliset tietojärjestelmät, valvonnan
maksullisuus. Jatkuvan parantamisen periaate, jota toteutetaan esim. sisäis-
ten ja ulkoisten auditointien kautta. Vaikuttavuus, Turvallisuus, saatavuus,
asiakaslähtöisyys. Kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja asiakkaiden yhden-
vertainen kohtelu.

Ympäristönsuojelu

Laatu käsittää tuotetun tuotteen, esimerkiksi ympäristöluvan, lainmukaisuu-
den, oikeellisuuden, perusteltavuuden ja selkeyden. Viiveettömyys, tehok-
kuus, toiminta perusteltua, läpinäkyvyys, vaikuttavuus, hyvinvointi, osaaminen,
koulutus, oikeusvarmuus, asiakaslähtöisyys, mittaus, jatkuva parantaminen,
dokumentointi, ajantasaisuus. Yhdenmukaisuus laatupolitiikan kanssa, seu-
rannan ja raportoinnin vastuuhenkilöt.

PALVELULUPAUKSIA

Rakennusvalvonta

Toiminnalla pyritään turvalliseen ja terveelliseen rakentamiseen, mikä on laa-
dukkaisesti tehty. Asumisterveys otetaan huomioon rakennusten laadun yhtey-
dessä. Valvonta on yhdenmukaista, oikeellista.

Terveydensuojelu

Lainsäädännön asettamien vaatimusten turvaaminen terveelliselle ympäristölle elämiselle. Asiakkaiden yhdenmukainen ja tasavertainen kohtelu. Toiminta on perusteltua ja läpinäkyvää.

Ympäristönsuojelu

Palvelut tuotetaan lainsäädännön ja palvelulupausten mukaisesti, hyvää hallintotapaa noudattaen. Kaikki toiminta on tehokasta, perusteltua ja läpinäkyvää. Tehokas ja vaikuttava valvonta perustuu suunnitelmallisuuteen, priorisointiin ja valvontatyön oikeaan resursointiin.

MITTARISTOJA

Viranomaistyön onnistunut toteutuminen ja asiakkaiden tyytyväisyys. Työntekijöiden tyytyväisyys, sekä kyselyt tyytyväisyydestä. Prosessin tehokkuus ja sujuvuus. Aikataulutukset ja viiveet. Valitusten osuus ja pysyvyys.