



ASIAKKAAT KUNTAPALVELUIDEN KEHITTÄJIKSI

opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin

Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka

Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi

opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

2012

Riitta-Liisa Larjovuori, Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka

SISÄLTÖ

1	Alkusanat	3
2	Oppaan tarkoitus	4
3	Asiakkaan uusi rooli palveluiden kehittäjänä	6
4	Miksi asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia tulisi kehittää?	8
	ESIMERKKI 1: Tehokkaan asiakkaiden ja yhteisöjen osallistamisen periaatteet	9
5	Miten asiakasosallistumista toteutetaan kunnissa	10
	ESIMERKKI 2: Kuntalaisosallistumista verkossa – case Tampere	13
6	Asiakkaiden osallistuminen osana kunnan strategiaa ja toimintaa	15
	ESIMERKKI 3: Patient participation groups – Aktiiviasiakkaat kehittävät lääkäriasemia Englannissa	18
7	Miten osallistumisen onnistuminen todennetaan?	20
	ESIMERKKI 4: Asiakasosallistumisen arviointikysymyksiä kuntaorganisaatiolle	22
8	Asiakkaiden osallistumisen haasteita ja sudenkuoppia	23
9	Asiakkaan näkökulma osallistumiseen	25
10	Pirkkalan asiakasfoorumien toiminta käytännössä 2009–2011	28
11	Esimerkkejä asiakkaiden osallistumisen menetelmistä	33
	ESIMERKKI 5: Kehittäjän salkku	49
12	Lähteet ja kirjallisuus	50

1 Alkusanat

Pirkkalan kunta käynnisti vuonna 2009 Tekesin avustuksella asiakasfoorumikokeilun, jonka tavoitteena oli parantaa asiakaslähtöisellä toimintatavalla palvelujen vaikuttavuutta. Kunnassamme ajateltiin, että silloin kun tekeminen maksaa vähemmän kuin tekemättä jättäminen, on tekeminen aina paikallaan. Toimintatavastamme oiva osoitus ovat asiakasfoorumit, jotka ovat avartaneet ajatteluumme ja saaneet meidät havaitsemaan, että asiakaskeskeisyydessä on vielä paljon kehitettävää.

Asiakasfoorumit ovat sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjien, päättäjien ja valmistelijoiden vuorovaikutuskanava. Ne ovat epävirallisia, vapaamuotoisia toimielimiä, joiden tarkoituksena on toimia yhdyssiteinä lautakunnan ja kuntalaisten välillä. Foorumeissa mm. keskustellaan ajankohtaisista asioista, järjestetään kuntalaistapahtumia ja muita tilaisuuksia, edistetään kuntalaisten osallistumista ja omaehtoista toimintaa.

Pirkkalassa ajateltiin, että edustuksellisen demokratian täydentäjäksi tarvitaan asukkaiden ja palvelujen käyttäjien vaikutusmahdollisuuksia. Palvelujen käyttäjien osallisuutta tarvitaan niin palvelujen tarpeen kartoittamiseen kuin kuntalaisten luottamuksen saamiseenkin. Siksi Pirkkalassa palvelujen käyttäjät otettiin oikeasti osaksi palvelujen järjestämisen ja kehittämisen kokonaisuutta.

Kuntaliitto on julkaissut useita selvityksiä ja oppaita kuntien palvelurakenteen uudistamisesta sekä kuntalaisten osallistumismuotojen kehittamisestä. Suomessa käyttäjäosallistumista on eniten kouluissa ja päivähoidossa. Käyttäjädustustusta sosiaali- ja terveyspalveluissa on kuitenkin jokseenkin harvinaista.

Pirkkalassa asiakasfoorumitoiminnan avulla on lisätty kuntalaisten osallisuutta ja aktivointia oman vastuun ottoon. Olemme käynnistäneet kohdennettuja, omaehtoiseen toimintaan kannustavia tapahtumia ja tavanneet lukuisan määrän palvelujen käyttäjiä, saaden uusia ajatuksia ja ideoita palvelujen jatkuvaan parantamiseen.

Foorumitoiminta on osoittanut toimivuutensa kuluneiden vuosien aikana. Nyt suunnittelemme niin palvelujen käyttäjien kuin kuntalaistenkin osallistumisen laajentamista ja monipuolistamista foorumitoiminnasta saamamme kokemuksen perusteella. Kehitystyö siis jatkuu, tavoitteena yhdistää aito asiakaskeskeisyys ja vaikuttavat, hyvinvointia lisäävät toimintamuodot.

Tässä oppaassa kuvataan toimintatapaamme Pirkkalassa ja niitä käytännön keinoja ja työmenetelmiä, joita olemme hankkeen aikana soveltaneet. Toivomme, että oppaasta ja sen vinkeistä on hyötyä kaikille asiakaskeskeisten työmuotojen kehittäjille. Samalla haluan kiittää kaikkia foorumilaisia, luottamushenkilöitä ja työntekijöitämme uraauurtavasta työskentelystä. Erityiskiitoksen haluan välittää Tarja Teitto-Tucketille, jonka panos kansainvälisten yhteyksien avaajana on ollut korvaamaton.

Oskari Auvinen

kansliapäällikkö

Pirkkalan kunta

2 Oppaan tarkoitus

Oppaan tavoitteena on

- kertoa asiakkaiden osallistumisesta mahdollisuutena uudistaa kunnan palveluita
- kuvata, millä tavalla asiakkaiden uudenlaista osallistumista palveluiden kehittämiseen voidaan hyödyntää kunnan toiminnassa
- esitellä käytännönläheisesti menetelmiä asiakkaiden kanssa tehtävän kehittämistyön toteuttamiseen

Kenelle?

Kunnissa ja muissa julkisissa organisaatioissa toimiville, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään organisaationsa palveluita asiakaslähtöisesti. Toivomme oppaan hyödyttävän myös kehittämisprojektien toteuttajia ja niiden rahoittajia.

Oppaan materiaali on syntynyt pääosin sosiaali- ja terveyspalveluiden, osin myös ikäihmisten palveluiden yhteydessä. Uskomme, että esitetyjä malleja ja menetelmiä voidaan kuitenkin hyödyntää muidenkin julkisten palveluiden kehittämisessä.

Asiakas on kunnallisessa palvelussa aina läsnä ja osallisena. Jo kuluneen vitsin mukaan terveyskeskus toimii täydellisesti, kunhan asiakkaat eivät tule sotkemaan kuvioita. Tyhjä terveyskeskus ei kuitenkaan vielä ole palvelu. Palvelun arvo syntyy aina palvelun tuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Perinteisesti kunnallinen palveluorganisaatio on kuitenkin toiminut hyvin tuotantolähtöisesti. On johdettu, resursoitu ja mitattu rakenteita, viime aikoina jonkin verran myös prosesseja, mutta ei vielä juuri ollenkaan asiakkuuksia. Vaikka etenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä on jo melko pitkään tuotu esille asiakkaan aktiivista roolia, eivät käytännöt asiakkaan resurssien hyödyntämiseksi ole kuitenkaan vakiintuneet ja levinneet palvelutuotannossa. Syitä voidaan etsiä myös koulutusta ja professioita arvostavasta kulttuuristamme laajemmin. Eivät myöskään asiakkaat ole tottuneet olemaan aktiivisia oman hyvinvointinsa ohjaajia ja kehittäjiä: tuntuu usein turvallisemmalta luottaa siihen, että ammattilainen päättää, tietää ja tekee puolestamme.

Tämä opas on syntynyt Pirkkalan kunnan ja Tampereen yliopiston toteuttaman ja Tekesin rahoittaman kehittämishankkeen tuotteena. Vuonna 2009 Pirkkalan kun-

"Me informoidaan, me lähetellään tietoa joka suuntaan, ja silloin ihmisillä on sitten hyvinvointia kasapäin. Mutta kun se ei oo mennyt sillain. Niin siksihän tässä nyt käännetään tätä toisin päin."

(Kunnan työntekijän kommentti teemahaastattelussa)

nassa perustettiin asiakkaita uudella tavalla kunnan palveluiden kehittämiseen mukaan ottavat asiakasfoorumit: Seniorifoorumi, Aikuisfoorumi ja Juniorifoorumi. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun tutkijat osallistuivat kiinteästi asiakasfoorumien toimintaan ja sen kehittämiseen keräten samalla tutkimusaineistoa haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Oppaan sisältö on ammennettu tämän pilottihankkeen tuloksista ja kokemuksista. Lisäksi pyrimme jakamaan hyviä osallistumisen käytäntöjä myös Englannin sosiaali- ja terveydenhuollosta, johon hanke kävi asiakasfoorumilaisten ja kunnan edustajien voimin tutustumassa syksyllä 2010. Mukaan on sisällytetty myös poimintoja viimeaikaisesta tutkimustiedosta ja kotimaisista kuntalaisten osallistumista mahdollistavista malleista.

Oppaan tavoitteena on ohjata katsomaan kunnallisia palveluita asiakkaan silmin. Miten se tapahtuu? Omien kokemustemme mukaan parhaiten kehittämällä monimuotoista ja yhteistä ymmärrystä lisäävää vuorovaikutusta asiakkaiden ja ammattilaisten välille: kysytään asiakkailta, otetaan heitä mukaan, kehitetään rakenteita, jotka mahdollistavat osallisuuden. Asiakkailta on erilaista tietoa kuin ammattilaisilla, ja asiakasyhteisö voi tuottaa uudenlaisia ratkaisuja organisaatioita vaivaaviin ongelmiin. Palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa tuottaa paremmin tarpeita vastaavia palveluita ja auttaa kohdistamaan niukat resurssit tehokkaammin. Palvelun kohderyhmää edustava kuntalainen on paras asiantuntija kertomaan, miten palvelu toimisi paremmin.

Asiakkaiden osallistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä ensisijaisesti palveluiden ja yhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävää osallistumista, mitä voi olla esimerkiksi palautteen antaminen, julkiseen keskusteluun osallistuminen, palveluiden kehittäminen yhteistyössä kunnan työntekijöiden kanssa tai käytännön toiminta hyvinvoinnin edistämiseksi (esim. tapahtumien järjestäminen, vapaaehtoistyö). Emme käsittele lähemmin poliittista osallistumista emmekä asiakkaan osallistumista omaa palveluaan tai hoitoaan koskevien päätösten tekoon. Oppaassa kuvaamamme asiakkaiden osallisuuden muodot voivat täydentää kunnan olemassa olevia rakenteita ja kuulemismuotoja: niiden tarkoituksena ei ole korvata tai haastaa esimerkiksi perinteistä kuntademokratiaa.

Asiakkaiden osallistumisen toteuttaminen ei ole vaikeaa, mutta uskomme, että osallistumisesta saadaan enemmän irti, kun siihen valmistaudutaan organisaatiossa hyvin. On syytä miettiä, millaiset osallistumisen muodot sopivat omaan yhteisöömme, miten osallistumisen tuloksia hyödynnetään ja miten asiakkaiden kuuleminen ja siitä saatava palaute kytketään osaksi kunnan toimintaa ja sen kehittämistä.

Uudenlainen, avoimempi vuoropuhelu asiakkaiden kanssa vie monesti ammattilaisen pois omalta mukavuusalueeltaan ja voi siksi tuntua haastavalta. Kokemustemme perusteella onnistunut ja hyvin hyödynnetty asiakkaiden osallistuminen on kuitenkin kaikkien elämää ja työtä rikastava tekijä. Hankkeessa mukana olleessa kunnassa johtavat virkamiehet ja työntekijät kokivat asiakkailta tulevan suoran palautteen ja mahdollisuuden työstää asioita heidän kanssaan suorastaan voimaannuttavana. Esimerkiksi menetelmälliset valmiudet, joista tässä oppaassa kerrotaan, auttavat osallistumista toteuttavia ammattilaisia toimimaan uudessa roolissa.

Oppaan luvussa 3 valotetaan asiakkaan uudenlaista roolia palveluiden kehittäjänä. Luvussa 4 käsitellään asiakkaiden osallistumisen hyötyjä. Luvussa 5 luodaan yleiskatsaus asiakasosallistumisen toteuttamiseen. Luvussa 6 kerrotaan osallistumisesta osana kunnan strategiaa. Luvussa 7 kerrotaan, miten osallistumisen onnistumista voi arvioida ja luvussa 8 luodaan katsaus osallistumisen haasteisiin ja sudenkuoppiin. Asiakkaan näkökulmasta kerrotaan luvussa 9. Luvussa 10 esitellään tarkemmin Pirkkalan perusturvatoimen asiakasfoorumien toimintaa ja luvussa 11 hankkeessa kokeiltuja osallistumisen menetelmiä. Oppaan loppuun on koottu lähteitä ja aiheeseen liittyviä linkkejä.

Oppaan sanomaa on pyritty konkretisoimaan sisällyttämällä päälukujen väliin esimerkkejä osallistumisen käytännöistä. Teksti sisältää lainauksia hankkeen tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista.

3 Asiakkaan uusi rooli palveluiden kehittäjänä

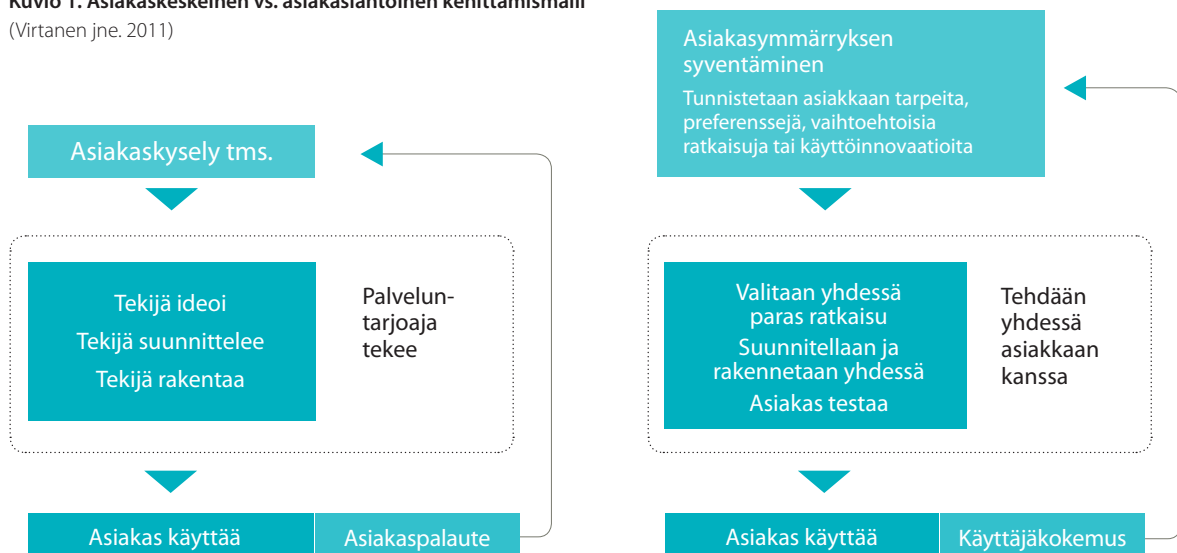
Asiakastietoon ja asiakkaiden rooliin palveluiden kehittämisen ohjaajana on tarve omaksua uusi lähestymistapa. Tuula Jäppisen (2011) väitöskirjan mukaan kuntalaisella on käytössään kaksi pääasiallista keinoa osallistua julkisten palvelujen uudistamiseen: perinteinen tapa osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta ja uudempi, innovatiivisempi tapa osallistua itse palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kautta.

Erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa on totuttu ajattelemaan asiakaskeisesti: toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla aina asiakkaan paras ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaan toiveita halutaan selvittää ja niitä pyritään hyödyntämään. Asiakaskeisestä lähestymistapaa on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa vasemmalla. Asiakaslähtöisessä kehittämismallissa asiakas on mukana suunnitteluprosessissa. Tarpeiden kuvaamisen lisäksi asiakkaan tietämystä ja panosta hyödynnetään myös sopivan ratkaisun löytämisessä. Asiakkaat voivat olla mukana palveluiden suunnittelussa alusta asti, ja he voivat esimerkiksi testata vaihtoehtoisia palvelukonsepteja.

"On kuvitellut, että työntekijät ja yksiköt on, ja edelleenkin aina toistaa, että ollaan asiakaslähtöisiä, mutta ei se vielä ole niin. Se asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys... on ehkä vielä avaamatta mitä me sillä tarkoitetaan. Kuntalaisten ja asiakkaiden näkökulmaa on saatu tuotua hiukan enemmän tuonne palvelujärjestelmään."

(Kunnan työntekijä teemahaastattelussa)

Kuvio 1. Asiakaskeinen vs. asiakaslähtöinen kehittämismalli
(Virtanen jne. 2011)



Asiakkaan aktiivisempi rooli ei vähennä palvelutarjoajan panoksen ja ammattilaisen asiantuntemuksen merkitystä. Asiakaslähtöisen kehittämistoiminnan, sellaisena kuin se tässä oppaassa ymmärretään, tulisi tapahtua läheisessä vuorovaikutuksessa palveluiden käytännön toteuttamisen ja kunnallisen päätöksenteon kanssa. Asiakkaiden osallistumismalleista ei saisi muodostua erillisiä saarekkeitä, joissa asiakkailla on mahdollisuus "puuhailla" vapaasti, mutta joilla ei ole selkeää yhteyttä organisaation ydintoimintaan. Toki asiakkaiden aktivoimisen malleja voidaan hyödyntää myös sellaisten tehtävien toteuttamisessa, jotka eivät ole kunnan ydintoimintaa. Tällöin toimintaa voidaan organisoida hyvin kuntalaisvetoisestikin (esim. vertaistuki, vapaaehtoistyö, asuinalueiden kehittäminen jne.).

Asiakkaiden mielipiteitä toki tavalla tai toisella organisaatioissa jo kysytäänkin: suurin osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista tekee esimerkiksi säännöllisesti asiakaskyselyitä. Kysely voi antaa vastauksia joihinkin kysymyksiin, mutta tiedämmekö sitä, ovatko kysymämme asiat asiakkaille tärkeitä, millaiset asiakkaat jättävät vastaamatta kyselyyn, ja ovatko asiakkaat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin me? Ihanteellisimmillaan hyvinvointipalveluita tuottavan organisaation palveluiden kehittäminen perustuisi monesta eri lähteestä tulevaan asiakastietoon, jota kerättäisiin, käytettäisiin ja välitettäisiin organisaation kaikilla tasoilla. Asiakkaiden kanssa käytäisiin vastavuoroista dialogia, jossa kaikkien osapuolten näkemykset tulisivat kuulluiksi. Yksi tapa kehittää keskustelua asiakkaiden kanssa on erilaisten asiakastyöryhmien toiminnan mahdollistaminen, jota tässä oppaassa kuvataan tuonnempana tarkemmin.

"Varmaan siitähän joku oppi tuli, että joutua työskentelemaan kuntalaisten ja foorumilaisten kanssa, tällä tavalla ottaa kumppaniksi, tasavertaisiksi, siinä on varmasti ollut yksi sellainen anti, että on kuntalaisten kanssa työskennelty tasavertaisina."

"Entistä kirkkaammin on opittu mieltämään, ketä varten me olemme olemassa, mikä on meidän olemassaolon oikeutus. Se on kuntalainen ja heidän palveluiden järjestäminen ja tuottaminen. Sitä se on minun mielestä olennaisesti lisännyt."

(Kunnan työntekijöiden kommentteja teemahaastatteluissa)

Taulukko 1. Asiakastiedon hankkimisen ja hyödyntämisen murros

Vanha näkökulma asiakastietoon	Uusi näkökulma
Tavoitteena asiakastyytyväisyys	Tavoitteena asiakkaan ja yhteisön hyötyminen
Asiakaskyselyt palvelevat lähinnä laatujärjestelmää, tiedon hyödyntäminen vähäistä	Asiakastiedon hankinta käytännön ongelmien ratkaisun ja palveluiden suunnittelun tukena
Asiakas joko tiedon antajana tai saajana	Vastavuoroinen dialogi
Asiakas vaatii, organisaation edustaja kieltää tai puolustaa	Tasavertainen keskustelu tarpeista ja mahdollisuuksista
Asiakkaan tietämystä hyödynnetään korkeintaan hänen oman hoitonsa toteuttamisessa	Asiakkaiden asiantuntemusta ja resursseja hyödynnetään kollektiivisesti
Asiakas osallistuu, jos organisaatio tarjoaa siihen mahdollisuuden	Asiakkaat ovat mukana kehittämässä osallistumismahdollisuuksia
Palveluntarjoaja kysyy asiakkaan mielipidettä	Aloite kehittämiseen voi tulla myös asiakkailta

4 Miksi asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia tulisi kehittää?

Asiakkaiden osallistumista kehittämällä voidaan lisätä:

- » palvelutarjonnan käyttäjälähtöisyyttä ja palveluiden arvoa asiakkaalle
- » päätöksenteon laatua pienentämällä riskejä ja lisäämällä yhteisön hyväksyntää
- » yhteisön tietopääoman hyödyntämistä yhteisten ongelmien ratkaisussa
- » asiakaslähtöisyyden arvostusta ja muutosvalmiutta ja sitoutumista henkilökunnan keskuudessa
- » henkilökunnan motivaatiota ja tyytyväisyyttä, kun he saavat suoraa palautetta asiakkailta ja voivat kehittää toimintaa paremmin tarpeita vastaavaksi
- » kuntalaisten kiinnostusta ja luottamusta kunnan toimintaa kohtaan
- » kuntalaisten tietämystä palveluista ja mahdollisuuksista pitää huolta itsestään ja muista
- » vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia ja
- » yhteisön sosiaalista pääomaa, avoimuutta ja luottamusta.

Asiakkaat ovat julkisten palveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa vielä paljolti hyödyntämätön resurssi. Ensinnäkin asiakkaalla olevaa, ammattilaisen näkemyksestä ja kokemuksesta poikkeavaa tietovarantoa voidaan hyödyntää palveluiden kehittämistyössä siten, että saadaan tuotettua paremmin asiakkaiden tarpeita palvelevia ja täten myös kustannustehokkaampia palveluita. Etenkin kaupallisissa palveluissa on jo pitkään hyödynnetty asiakkaiden panosta tuotekehityksessä, ja asiakkaiden osallistuminen voi toimia uusien, innovatiivisten palveluntuotantotapojen kehittämisen välineenä ja moottorina.



ESIMERKKI 2

Tehokkaan asiakkaiden ja yhteisöjen osallistamisen periaatteet

Tehokkaan asiakkaiden ja asukkaiden osallistamisen (patient and public involvement, PPI) periaatteita ovat Englannin terveydenhuollossa:

1. Avoimuus ja selkeys osallistamisen tarkoituksesta ja tavoitteista

- jaettu visio siitä, mitä tavoitellaan
- toiminta resursoitava oikein

2. Keskity parantamiseen

- esittele osallistamisen tuloksia ja vaikutuksia
- kytke osallistuminen päätöksentekoon
- varmista johtotason sitoutuminen ja johtajuus osallistamisessa
- tue henkilöstöä ja anna heille tarvittavia taitoja

3. Selvitä, miksi osallistat ihmisiä

- selvitä tavoitteet ja miten osallistaminen liittyy organisaation prioriteetteihin
- selitä mikä voi muuttua ja mikä ei
- käytä myös olemassa olevaa tietoa ihmisten mielipiteistä

4. Tunne ja ymmärrä sidosryhmiäsi

- selvitä, keitä asia koskee, keitä ja mitä ryhmiä tulee osallistaa
- varmista että toteuttamasi osallistaminen palvelee kohderyhmien etuja

5. Osallistamisen toteuttaminen

- varmista että valitut tarkoitukseen sopivat menetelmät
- näe vaivaa "heikkojen ryhmien" äänen kuulemiseksi ja varmista, että kuntalaisia tuetaan osallistumaan
- tiedosta ja viesti, miten asiakkaiden näkemykset kytetään päätöksentekoon
- kerro, miten palautteen seurauksena aiotaan toimia

"Asiakasfoorumin pitäisi tietyllä tavalla seurata niitä asioita, joista tulee jonkinlainen vinkki, että tuohon kannattaisi kiinnittää huomiota. Sitten olisi sellainen ruohonjuuritason keskustelu, mitä niille asioille voitaisiin tehdä."

(Asiakasfoorumin jäsen ryhmähaastattelussa)

"Mä koen itse, että mä voimaannun niissä kokouksissa, kun mä olen näiden ihmisten kanssa tekemisissä, mä saan niin kuin sellaisen niin hyvän palautteen siitä työstä, että jaksaa sitä tehdä."

"Etukäteen ennakkoluulot olivat siihen suuntaan, että sieltä foorumeilta tulee vaatimuksia viranhaltijoille, mutta päinvastoin se oli rikastuttava kokemus, koska heillä oli ideoita, miten ratkaista niitä asioita."

(Kunnan työntekijöiden kommentteja asiakasfoorumitoiminnasta)

5 Miten asiakasosallistumista toteutetaan kunnissa

Lainsäädäntö ja käytäntö

Vuonna 1995 voimaan tulleessa kuntalaissa kuntalaisen suorille vaikutusmahdollisuuksille annettiin entistä enemmän painoarvoa. Kuntalain 27 §:ssä säädetään, että kunnan on tarjottava kaikille kuntalaisille edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi:

- valitsemalla palveluiden käyttäjiä kunnan toimielimiin
- järjestämällä kunnan osa-aluetta koskevaa hallintoa
- tiedottamalla kunnan asioista ja järjestämällä kuulemistilaisuuksia
- selvittämällä asiakkaiden mielipidettä ennen päätöksen tekoa
- järjestämällä yhteistyötä kunnan tehtävien hoitamisessa
- avustamalla asiakkaiden oma-aloitteista asioiden hoitoa, valmistelua ja suunnittelua sekä
- järjestämällä kunnallisia kansanäänestyksiä.

Suomen Kuntaliiton julkaisemassa demokratiapoliittisessa asiakirjassa "Keskiössä kuntalainen" (2010) linjataan, että kuntien olisi kehitettävä uusia käyttäjädemokratian muotoja ja otettava käyttäjät mukaan palveluiden kehittämiskumppaneiksi. Tämä edistäisi käyttäjälähtöisten innovaatioiden syntymistä ja parantaisi sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyttä.

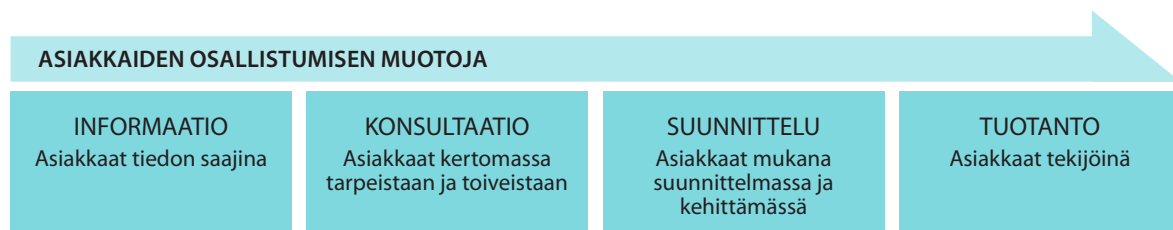
Useisiin muihin Euroopan maihin (mm. Englanti, Tanska, Hollanti) Suomessa on otettu varsin vähän ja hajanaisesti käyttöön julkisten palveluiden asiakkaiden suoraa osallistumista tukevia toimintamalleja. Kuntalaisten tosiasialliset mahdollisuudet suoraan osallistumiseen riippuvat nykyisin suurelta osin kunkin kunnan luottamushenkilöiden ja virkamiesten halukkuudesta vuoropuheluun. Voidaan ennakoida, että kuntapalveluiden muuttuessa yhä monimuotoisemmiksi ja verkostoituneemmiksi ja tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden erkaantuessa toisistaan, tulee käyttäjän osallisuuden ja näkemysten kuulemisen varmistaminen entistäkin tärkeämmäksi. Asiakkaita edustavat ryhmät ja raadit voivat esimerkiksi toimia tilaajan laadunhallinnan työkaluna.

Vaikka kuntalaisten osallistumisessa nähdään olevan paljon potentiaalia, osoittavat tutkimusnäyttö ja kokemukset maista, joissa osallistumishankkeita on toteutettu jo pitkään käyttäjien osallistumisessa olevan monia edelleen ratkaisemattomia haasteita. Kiistanalaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi, kuinka suuressa määrin osallistumisen kautta tavoitettava ääni edustaa käyttäjiä, kuka valvoo osallistumisen laatua ja kuinka osallistumisen mallit kytketään laajempaan aluekehittämiseen. Esimerkiksi Englannin julkisen terveydenhuollon järjestäjä, 1,7 miljoonaa ihmistä työllistävä National Health Service, on kehittänyt asiakasosallistumisen malleja aktiivisesti 1970-luvulta lähtien. Vuonna 2008 maanlaajuisesti toimineet Patient Forumit korvattiin verkostomaisella asukkaita ja vapaaehtoisorganisaatioita yhteen kokoavalla Local Involvement Network -mallilla. Syksyllä 2012 NHS tulee perustamaan em. LiNKien tilalle sekä kansallisella että paikallisella tasolla asiakkaiden näkemyksiä edustavan HealthWatch-toiminnan.

Toimintamallit ja periaatteet

Miten asiakkaiden osallistuminen voi käytännössä toteutua kunnan palveluiden yhteydessä? Asiakkaiden osallistumista voidaan jäsentää osallisuuden asteen ja syvällisyyden perusteella informaatio-osallisuuteen (asiakas antaa tai saa tietoa palveluihin liittyen), asiakkaiden konsultoimiseen eli esimerkiksi mielipiteen kysymiseen palvelun toteuttamisesta, asiakkaiden osallistumiseen palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun sekä osallistumiseen itse palveluiden tuottamiseen. Viimeksi mainittu toteutuu esimerkiksi itsepalvelussa, vapaaehtoistyössä tai vertaistukiryhmissä.

Asiakkaan osallistumisen muodot voivat ihanteellisimmillaan tukea toisiaan. Esimerkiksi informaatio-osallisuus luokitellaan usein melko ”kevyeksi” osallisuuden muodoksi, mutta tätä ei pidä tulkita niin, että se olisi huonoa osallisuutta. Keskeistä on, että osallistumisen muotoja toteutetaan avoimesti. Jos halutaan esimerkiksi informoida asiakkaita käytännössä jo päätetyistä muutoksista palveluissa, ei kannata luoda odotuksia, että keskustelutilaisuuteen osallistumalla pääsee vaikuttamaan asiaan.



Kuvio 2. Asiakkaiden osallistumisen muotoja

Hugh Butcher (2008) on kehittänyt asiakkaiden osallistumista syövä hoidon kontekstissa kuvaavan osallisuuden pyörän (kuvio 3). Mallia voidaan soveltaa minkä tahansa julkisen palvelun yhteydessä, ja se kuvaa hyvin esimerkiksi Pirkkalan asiakasfoorumitoiminnassa toteutettua moninaista käyttäjien ja kuntalaisten osallistumista. Käyttäjien osallistuminen voi yhtäältä olla konsultaatiota tai tietojen vaihtoa, toisaalta käyttäjiä voidaan ottaa mukaan organisaation hankkeisiin tai käyttäjät voivat toteuttaa omia hankkeitaan julkisen organisaation/rahoituksen puitteissa. Käyttäjien ja ammattilaisten yhteinen työskentely voi olla ammattilaisten tai käyttäjien johtamaa tai yhteisesti johdettua.

Osallistumisen tausta-ajatuksista riippuu myös, millaista osallistumista tavoitellaan ja pidetään hyvänä. Käyttäjäsosallisuuden lähestymistavoissa voidaan erottaa esimerkiksi demokratiaa/kansalaisuutta tai vastakohtaisesti kuluttajuutta/konsumerismia painottavat suuntaukset. Demokratiaa painottavissa malleissa ajatellaan osallistumisen olevan tärkeää siksi, että sen avulla korjataan käyttäjän ja organisaation välistä valtasuhdetta käyttäjän hyväksi. Osallistumisella nähdään tällöin olevan käyttäjää voimaannuttava vaikutus.



Kuvio 3. Osallisuuden pyörä, (mukailtu), Butcher 2008

Käyttäjälähtöisestä kehittämisestä ja asiakkaiden osallistumisesta on runsaasti käytännönläheisiä oppaita ja lähdekirjallisuutta erityisesti englannin kielellä. Oppaan loppuun on laadittu lähde- ja linkiluettelo, johon tutustumalla on mahdollisuus löytää lisätietoa eri menetelmistä.

Kenen osallistumista?

Asiakkaiden osallisuudesta puhuttaessa on syytä määritellä, mitä tarkoitamme asiakkaalla. Angela Coulter (2002) esittää, että 2000-luvulla esimerkiksi terveyspalveluiden asiakas voidaan nähdä samanaikaisesti päätöksentekijänä, hoidon ja palveluiden ohjaajana, terveyden kanssatuottajana, arvioijana, muutosagenttina, veronmaksajana ja aktiivisena kansalaisena, jonka ääntä päätöksentekijöiden tulee kuunnella. Usein on todettu, että kansalaista ei tulisi nähdä pelkästään palveluiden käyttäjänä tai asiakkaana, sillä kansalaisuus sisältää käsitteenä mahdollisuuden laajempaan osallisuuteen. Tässä yhteydessä käsittelemme kuitenkin kuntalaisen mahdollisuuksia osallistua palveluiden kehittämiseen asiakkaan roolissa, joka eroaa esimerkiksi poliittisesta osallistumisesta. Toisinaan puhutaan esimerkiksi käyttäjädemokratiasta.

Asiakas voidaan nähdä palvelun välittömänä käyttäjänä tai asiakkaana voidaan käsittää myös käyttäjän perhe tai lähiyhteisö. Kuntalaisista vain osa on kulloinkin tietyn palvelun käyttäjiä, mutta huomattavasti suurempi osa heistä on potentiaalisia ja tulevaisuuden käyttäjiä. Ainakin veronmaksajan roolissa kuntalaisella on intressejä kaikkeen toimintaan, jota rahoitetaan yhteisillä varoilla. Asiakkaan osallistumisen lisäksi on tärkeää muistaa myös sidosryhmien osallisuus. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia tahoja, joilla on intressejä organisaatiotamme kohtaan: siis esimerkiksi yhteistyökumppaneita, rahoittajia, viranomaisia, naapurikuntia, alueen yrityksiä.

Palvelu- ja innovaatiotutkimuksen yhteydessä on keskusteltu siitä, minkälaisia asiakkaita kannattaa ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen; mistä löytyisi eniten innovatiopotentiaalia. Edelläkävijät eli ns. kärkikäyttäjät ovat hyödyllisiä kehittäjäkumppaneita: heidän tarpeensa ovat edellä valtavirtaa, he omaksuvat nopeasti uusia toimintatapoja ja teknologioita ja heillä on usein paljon tietoa erilaisista tuotteista. Innovatiivisia ideoita voi löytyä myös esimerkiksi nuorten ja opiskelijoiden piiristä tai taiteen tai vaihtoehtoliikkeiden kentältä. Sosiaali- ja terveyspalveluidenkin kehittäminen voi saada uutta virtaa, jos mukaan kytketään uusia näkökulmia ja ideoita esimerkiksi kokonaan toisilta toimialoilta. Toisaalta julkisia palveluita ei voida kehittää vain edelläkävijöiden ehdoilla, ja kehittämiseen on hyvä saada erilaisten käyttäjien näkökulmia. Useinkaan osallistujia ei voida valita tiettyjen kriteerien perusteella, ja kriteeriksi muodostuu käytännössä kiinnostus kehittää palveluita.

Relevantteja osallistumisen kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi:

- palvelua paljon käyttävät ("heavy users")
- uudet käyttäjät
- entiset käyttäjät
- tulevat käyttäjät
- erittäin tyytyväiset tai erittäin tyytymättömät asiakkaat (esim. valituksen tehneet / kriittistä palautetta antaneet)
- haastavia ja/tai moninaisia palvelutarpeita omaavat
- palvelua poikkeavalla tavalla käyttävät
- palvelun käyttöön tai hyvinvointiin liittyviä haasteita/erityistarpeita omaavat
- käyttäjien omaiset
- järjestöjen edustajat

Tampereen kaupungin kuntademokratiayksikkö hyödyntää sosiaalisen median ja internetin mahdollisuuksia kuntalaisten kuulemisessa. Tampere on mukana eCitizen-hankkeessa, jossa kehitetään kuntalaisten sähköisen osallistumisen mahdollisuuksia kymmenellä alueella ympäri Eurooppaa. Tampereella kerätään systemaattisesti kuntalaisnäkemyksiä päätösvalmistelun tueksi sähköisen valmistelufoorumi Valman kautta. Kaupunki pitää yhteyttä asukkaisiin myös sosiaalisen median avulla. ”Sosiaalisen median, kuten Facebookin hyödyntämisessä on kuitenkin se riski, että vapaasti saatavilla olevien alustojen toimintaperiaatteet saattavat muuttua koska tahansa. Voimme hyödyntää niitä, mutta emme voi laskea näiden välineiden varaan kovin paljon”, pohtii projektipäällikkö Eija Uurtamo.

Valma – valmistelufoorumi verkossa

Valma on Tampereen kaupungin työkalu kuntalaisten mielipiteiden kuulemiseen asioiden valmisteluvaiheessa, ja sen tavoitteena on lisätä päätöksenteon avoimuutta ja kuntalaisnäkemyksen kuulemistä siinä. Valma toimii internetissä, ja sen kautta voi paitsi kommentoida valmistelussa olevia asioita, myös lukea muiden kommentteja ja seurata asioiden käsittelyjärjestystä. Kuntalaisten mielipidettä kysytään ajoissa ja valmistelun kannalta sopivaan aikaan. Kommenttien antamiselle on tietty määräaika, tavallisesti noin 2–3 viikkoa. Kuntalaisnäkemykset menevät suoraan valmistelijoiden ja päätöksentekijöiden tietoon.

Valman aihepiirejä ovat kaavoitus ja rakentaminen, kasvatus ja opetus, kulttuuri, liikenne ja kadut, liikunta ja vapaa-aika, puistot ja viheralueet, sosiaali- ja terveyspalvelut sekä ympäristö. Suosituimpiin aiheisiin tulee melko paljon kommentteja: esimerkiksi vuonna 2010 kysyttiin kuntalaisilta perusterveydenhuollon päivystyspalveluiden järjestämisestä, ja aihe kirvoitti 132 kommenttia. Rekisteröitymällä Valmaan kuntalainen voi esimerkiksi tilata sähköpostiinsa tiedon häntä kiinnostavien aihealueiden ja asioiden julkaisemisesta Valmassa. Muutoin Valman käyttö ei edellytä rekisteröitymistä.

<http://valma.tampere.fi>

Facebook-Alvari

Tampereella ryhdyttiin vuonna 2007 kehittämään alueellista osallistumista Alue-Alvari-ryhmien avulla. Alue-Alvarit ovat asukkaista ja yhdistysten tai järjestöjen edustajista koottavia alueellisia työryhmiä, jotka kaupungin hallitus nimeää. Alvarit kokoontuvat säännöllisesti ja käsittelevät monipuolisesti oman alueensa asioita. Vuonna 2011 kaupungissa toimi neljä Alue-Alvari-ryhmää ja lisäksi keskikaupungin Facebook-Alvari. Alvareissa oli loppuvuonna 2011 yhteensä 264 jäsentä.

Keskikaupungin asukkaita edustava Facebook-Alvari-ryhmä perustettiin tammikuussa 2011. Ajatuksena on





testata sosiaalisen median soveltuvuutta kuntalaisten ja kuntaorganisaation väliseen yhteistyöhön. Internetin hyödyntämiseen kannustivat myös kustannussyt: kuuleminen verkon kautta on huomattavasti edullisempaa kuin "fyysisten" Alvareiden pyörittäminen. Mukaan ilmoittautui lähes 50 tamperelaista. Ryhmä on suljettu, eli sen jäsenyyttä tulee hakea ja sen keskustelut eivät näy muille käyttäjille.

Käytännössä ryhmän jäsenet ovat ottaneet Facebookin kautta kantaa kaupungin edustajien kyselyihin, jotka liittyvät valmistelussa oleviin asioihin. "Ryhmä on toiminut hyvin: porukka on kiinnostunut ja keskustelemaa. Jatkossa meidän täytyy miettiä entistä tarkemmin, miten ja millaisista aiheista Facebookin kautta kysytään. Kyselyiden tulisi olla lyhyitä, kompakteja ja nopeasti rullaavia", kertoo vuorovaikutussuunnittelija Anna-Maria Valanto-Pyhältö. Ryhmän jäsenet ovat toivoneet käsittelyyn mm. "asioita, joihin voi konkreettisesti vaikuttaa" sekä "mieluummin liiankin pieniä asioita kuin pelkkiä jättihankkeita".

Sosiaalinen media tarjoaa kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia vuoropuhelulle. "Virkamies-kuntalais-chatit ovat olleet suosittuja. Esimerkiksi kaupunginpuutarhurin kanssa keskusteleminen kiinnosti", kertoo Valanto-Pyhältö. Sekä virkamiehet että kuntalaiset tuovat esille, että sähköisten työkalujen käyttöönotto voi innostaa uusia ihmisiä osallistumaan alueiden ja palveluiden kehittämiseen.

Osallistuva Tampere -Facebook-sivusto

Tampereen kaupungin kuntademokratiayksikkö perusti syksyllä 2011 Facebook-sivuston. Ajatus sosiaalisen median hyödyntämisestä kuntalaisosallistumiseen on tullut vahvasti myös kuntapäätäjiltä. Facebook-sivustolla tiedotetaan osallistumismahdollisuuksista, esimerkiksi meneillään olevista kuntalaiskyselyistä ja asukasilloista. Valmistelufoorumi Valman teemat tulevat automaattisesti myös Facebook-sivulle.

Osallistuva Tampere-sivusto keräsi muutaman ensimmäisen kuukautensa aikana yli 300 "tykkääjää", mitä ei kaupungin kokoon nähden voi pitää vielä kovin suurena määränä. Onko niin, että osallistumisen teema itsessään ei vedä kuntalaisia mukaan sosiaalisessa mediassa: halutaan ehkä osallistua enemmänkin itseä lähellä olevien teemojen, alueiden tai palveluiden kautta?

www.facebook.com/osallistuvatampere

Lähteet: Tampereen kaupunki, kuntademokratiayksikön päällikkö Eija Uurtamo, vuorovaikutussuunnittelija Anna-Maria Valanto-Pyhältö, www.tampere.fi/osallistuminen

6 Asiakkaiden osallistuminen osana kunnan strategiaa ja toimintaa

Asiakkaiden osallistumisen visio kuntaorganisaatiossa:

Millaisia mahdollisuuksia asiakkailla ja kuntalaisilla on tällä hetkellä osallistua ja vaikuttaa palveluihin? Millaista olisi ihanteellinen vuoropuhelu käyttäjien, päättäjien ja palveluntuottajien välillä? Kuka hyötyisi, ja miten? Mitkä ovat kehittämisen painopisteet?

Asiakasosallisuuden strategia auttaa toteuttamaan visioita ja vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on asiakkaiden osallistumisen rooli kuntaorganisaatiomme palveluiden kehittämisessä ja päätöksenteossa? (Mihin asioihin liittyy aina asiakkaiden osallistuminen, missä sitä voidaan hyödyntää tarpeen ja harkinnan mukaan?)
 - ▶ toimintakauden tavoitteet ja toimenpiteet asiakkaiden osallistumisen toteuttamiseksi sisältyvät kunnan talousarvioon
- Millaisia osallistumisen toimintamalleja ja menetelmiä käytämme? Millaisia säännöllisiä ja tarpeen mukaan käytettäviä osallistumisen menetelmiä on käytössä ja milloin?
- Millä resursseilla osallistumista toteutetaan?
- Kenen vastuulla osallistumisen toteuttaminen ja kehittäminen on? Keiden toimesta sitä käytännössä toteutetaan?
- Millaisia esteitä ja haasteita (asenteelliset, resursseihin ja osaamiseen liittyvät) tavoittelemamme osallisuuden tilaan pääsemisellä on? Millaisin toimin saamme esteet poistumaan?
- Miten mahdollistetaan osallistumisen tulosten tehokas hyödyntäminen?
- Miten osallistumisen mahdollisuuksista ja sen tuloksista viestitään kuntalaisille?
- Miten määrittelemme ja osoitamme osallistumisen tuloksellisuuden? Miten kehitämme asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia? Kuntalaisten panos on tärkeä myös arvioinnissa ja kehittämisessä.

Asiakasosallistumisen kulmakivet kunnan toiminnassa

Toimiva asiakkaiden osallistuminen vaatii vahvan yhteisen tahtotilan toiminnan tavoitteista, periaatteista ja vastuista sekä riittävät resurssit toiminnan toteuttamiseen uskottavasti ja pitkäjänteisesti (asiakasosallistumisen strategia). Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää poikkihallinnollisia palveluketjuja ja saumatonta yhteistyötä eri hallintokuntien välillä. Eri hallinnonaloilla voidaan käyttää erilaisia osallistumisen malleja, mutta kuntaorganisaatiolla tulisi olla yhteiset periaatteet ja pelisäännöt kuntalaisten suoraa osallistumista koskien.

Keskeistä osaamista asiakkaiden osallistumisen mahdollistamiseksi ovat viestinnän, osallistumisen menetelmien ja osallistumisen prosessin hallinta sekä palveluiden ja niiden kehittämisen logiikan (asiakkaan arvonmuodostus ja kunnan prosessin osallistuminen siihen) tunteminen. Avoin keskustelu esimerkiksi toiminnan tavoitteista, rajoista, resursseista ja vastuista auttaa kunnan edustajia toimimaan uudessa roolissaan ja helpottaa muutostavastarintaa, jota voi liittyä uusien toimintamallien käyttöönottoon. Kaiken tämän läpiviemiseen tarvitaan motivoivaa ja mahdollistavaa johtajuutta (kuvio 4). Vahvalla johtajuudella ei tarkoiteta sanelupolitiikkaa, vaan enemmänkin näkemyksellistä, mutta kannustavaa ja mahdollistavaa, usein myös jaettua johtajuutta.

Tutkimuskunnassa havaittiin, että vastuun jakaminen ja osallisuuden mahdollistaminen työntekijöiden keskuudessa laajemmin oli omiaan vahvistamaan myös asiakkaiden osallisuutta ja organisaation sitoutumista siihen. Asiakkaiden osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet eivät toteudu, ellei henkilöstö koe, että heille on annettu vapautta ja toisaalta myös vastuuta kehittää omaa toimintaansa.

Osallistumisen strategian ja toimintatapojen luomisessa on tärkeää kuunnella koko henkilöstöä ottamalla ihmiset mukaan alusta asti. Huomioimalla henkilöstöstä mahdollisesti kumpuavaa vastarintaa ja ennakkoluuloja päästään helpommin kohti asiakasta osallistavaa kulttuuria. Asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden tulisi olla "kaikkien asioita" organisaatiossa.

Kuvio 4. Asiakasosallistumisen kulmakivet kunnan toiminnassa



Osallistumisen kehä – osallistuminen palvelun kehittämisen eri vaiheissa

Asiakkaiden osallistumisen hyödyntämiskohteita on kunnallisessa toiminnassa paljon. Asiakasosallistuminen kannattaa kytkeä esimerkiksi:

- uusien palveluiden, toimintatapojen tai toimitilojen kehittämiseen
- asiakasnäkemyksen selvittämiseen suunnitelluista muutoksista palvelussa/toiminnoissa
- palveluissa havaittujen ongelmien ratkaisemiseen
- palveluiden laadun hallintaan
- kehittämisohjelmien, -hankkeiden ja -suunnitelmien laadintaan
- uusien ideoiden saamiseen
- kuntalaisten ja verkostojen aktivoimiseen yhteisöä vaivaavan ongelman ratkaisemiseksi

"Ei voi sanoa, että kuunnellaanpa nyt ja ensi viikolla kuuntelu lakkaa, vaan siitä olisi tultava pysyvä toiminnan muoto. Jatkossa pitäisi pitää esillä tätä kysymystä, miten ihmisiä voitaisiin kuunnella erilaisissa tilanteissa. Ketkä ovat ne, joita pitäisi kuunnella."

(Asiakasfoorumin jäsen
ryhmähaastattelussa)

Asiakasosallistumisen kehän (kuvio 5) kehittämisessä on hyödynnetty Englannin NHS:n piirissä luotua Engagement Cycle -mallia (Real Involvement, 2008) ja sovellettu sitä suomalaisen kuntademokratian toimintaympäristöön. Seuraavaksi kuvataan, miten asiakkaita voitaisiin ottaa mukaan palveluiden suunnittelun, tuottamisen ja arvioinnin eri vaiheissa.

- 1 Palveluiden suunnittelu** sisältää esimerkiksi palvelutarpeiden ja toimintaympäristön hahmottamista. Asiakkaita voidaan ottaa mukaan tähän vaiheeseen esimerkiksi keskustelutilaisuuksien tai kyselyiden avulla. Myös järjestöjen kanssa työskenteleminen yhteisön tilanteen ymmärtämiseksi voi tuottaa arvokasta tietoa. Kunnan toiminnassa suunnittelu konkretisoituu erityisesti talousarvioiden ja käyttösuunnitelmien laatimiseen. Suunnitteluvaiheessa avaintoimijoita ovat valtuusto, kunnanhallitus, lautakunnat, pormestari tai kunnanjohtaja sekä kunnan johtavat viranhaltijat.
- 2 Palveluiden tuottamiseen** liittyen asiakkaita kannattaa ottaa mukaan pohtimaan esimerkiksi palvelussa ilmenneitä ongelmia tai hahmottamaan asiakkaan polkua palvelun läpi. Tähän vaiheeseen erityisen hyvin soveltuvia menetelmiä ovat yhteiset työpajat avustettuna erilaisin menetelmin (kuten Tuplatiimi™, ideariihet, palveluketjun hahmottaminen visuaalisesti). Asiakasjäseniä voi osallistua myös esimerkiksi työntekijöiden rekrytointiin. Olisiko asiakkaiden näkökulmaa mahdollista tuoda enemmän mukaan myös palveluiden kilpailuttamiseen?
- 3 Palveluiden systemaattiseen arviointiin** soveltuvia osallistumisen perinteisiä menetelmiä ovat esimerkiksi asiakaskyselyt ja asiakaspalautteen analysointi. Asiakkaiden asiointia voidaan myös (heidän luvallaan) seurata havaintojen tekemiseksi asiakaspolon kehittämistarpeista. Asiakaslähtöisiä hoidon ja palvelun vaikuttavuusmittareita on kehitetty jo paljon (esimerkiksi PROMs eli Patient-Reported Outcome Measures).

Kohtien 2) ja 3) osalta avaintoimijoita kunnassa ovat johtavat viranhaltijat, prosessivastaavat ja muut esimiehet. On tarkoituksenmukaista kytkeä asiakkaiden osallistumista myös yhteistyökumppaneiden tuottamiin palveluihin. Kunnan hankkiessa palveluita asiakaspalautteen tai -arviointien hyödyntäminen tulisi olla sisäänkirjoitettu jo kilpailutusasiakirjaan.

Kuvio 5. Asiakkaiden osallistumisen kehä



ESIMERKKI 3

Patient participation groups – Aktiiviasiakkaat kehittävät lääkäriasemia Englannissa

Pääosan perusterveydenhuollon palveluista tuottavat Englannissa yleislääkäreiden vastaanotot. Kansalaiset rekisteröityvät tietyn lääkäriaseman asiakkaaksi. Potilasryhmien keskusjärjestön (National Association for Patient Participation, N.A.P.P.) mukaan 40 prosentilla lääkäriasemista toimii oma asiakasryhmänsä.

Asiakasryhmien tavoitteena on tuoda asiakasnäkemyksiä klinikoiden toimintaan, levittää terveystietoa, tehostaa tiedonkulkua ja vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. Potilasryhmät toimivat itsenäisesti ja asiakasvetoisesti, mutta lääkäriasemat ja julkinen terveydenhuolto tukevat niiden toimintaa esim. tarjoamalla tiloja ja osallistumalla toiminnan kustannuksiin. Keskusjärjestö N.A.P.P. on julkaissut materiaalia ja seikkaperäisiä oppaita potilasryhmien perustamisen ja toiminnan tueksi.

Ryhmät ja niiden jäsenet voivat esimerkiksi:

- kerätä asiakaspalautetta tekemällä kyselyitä tai keräämällä henkilökohtaista palautetta esim. odotustiloissa
- osallistua klinikan rekrytointipäätöksiin osana päättävää komiteaa
- jakaa tietoa ja verkottua muiden ryhmien kanssa
- järjestää terveysaiheisia luentoja, kursseja tai terveyttä tukevia vapaaehtois- ja vertaistukiryhmiä
- julkaista säännöllisesti omia tiedotuslehtiä ja osallistua klinikan tiedottamisen (esitteet, nettisivut jne.) kehittämiseen

Potilasryhmät nähdään julkisen terveydenhuollon tuottajaorganisaatiossa NHS:ssä tärkeinä yhteistyökumppaneina: niissä toimivien aktiivijäsenten kautta saadaan yhteys laajempaan asiakaskuntaan. Ryhmiä hyödynnetään esim. konsultoituessa asiakkaita palveluiden muutostilanteissa. NHS:n edustajat voivat vierailla ryhmässä kartoittamassa yleisön mielipiteitä. NHS:n edustajat kertoivat, että tämä on ehkä kaikkein tehokkain tapa saada palautetta.

Perusterveydenhuollon yksikkö Shropshire Primary Care Trust tukee ryhmien toimintaa ja pitää yhteyttä aktiiveihin myös kahdesti vuodessa järjestettävän verkottumistapahtuman, PPG Networking Eventin kautta. Verkottumistapahtumissa NHS esittelee meneillään olevia hankkeitaan ja kerää mielipiteitä niihin liittyen. Myös paikalliset järjestöt, muut hankkeet ja verkostot esittäytyvät. Ohjelmassa on myös työpajoja, joissa terveydenhuollon edustajat ja asiakasaktiivit pohtivat yhdessä ratkaisuja erilaisiin ajankohtaisiin haasteisiin: esimerkiksi lääkäriaikansa peruuttamatta jättäneiden asiakkaiden ongelmaan ja oppimisvaikeuksista kärsivien tukemiseen. Osallisuuden periaate oli työpajoissa näkyvissä vahvana, muun muassa oppimisvaikeuksista kärsivät olivat itse mukana työstämässä asiaa.

Englannin terveyskeskuksissa toimivia asiakasryhmiä arvioivassa raportissa (Craig 2004) selvitettiin, millaisia hyötyjä asiakkaat ja toisaalta terveydenhuollon työntekijät kokevat asiakasryhmien työstä koituvan.

Asiakasryhmissä toimivia motivoivat eniten seuraavat asiat:

- Ryhmänä voimme vaikuttaa enemmän kuin yksilöinä
- Osallistumalla saan tietoa terveydenhuollon ja toimintakäytäntöjen muutoksista
- Osallistuminen kehittää tasa-arvoisempaa suhdetta asiakkaiden ja lääkärin välille
- Saan ajantasaista tietoa oman terveysaseman toiminnasta
- Opin enemmän terveydenhuollon toiminnasta
- Ryhmämme työ auttaa luomaan hyviä suhteita asiakkaiden ja terveydenhuollon ammattilaisten välille

Balham Parkin lääkäriaseman työntekijät listasivat asiakasryhmän toiminnan hyötyinä esimerkiksi mahdollisuudet:

- testata uusia ideoita asiakkaila: ovatko ne hyödyllisiä asiakkaiden mielestä
- käsitellä anonyymeja palautteita ja valituksia klinikan palvelusta
- kehittää uusia palveluita
- järjestää koulutusta
- kommunikoida laajemman asiakaskunnan kanssa, esim. PPG:n tiedotuslehtisen ja uutiskirjeen kautta.

Lisätietoa: www.napp.org.uk

7 Miten osallistumisen onnistuminen todennetaan?

Osallistumisen arvioiminen auttaa:

- kertomaan osallistumisen tuloksista ja vaikutuksista osallistuneille, kaikille kuntalaisille ja omalle henkilöstölle
- suhteuttamaan osallistumisen kustannuksia ja hyötyjä toisiinsa
- kehittämään osallistumisen käytäntöjä edelleen ja suuntaamaan tulevia ponnistuksia

Kuntalaisten osallistumisessa on aina kyse vaikuttamisesta, vaikka sillä ei tarkoitettaisikaan varsinaista päätöksentekoa. Osallistuminen ilman mahdollisuutta asioiden muuttamiseen ei ole aitoa osallisuutta. Vaikuttavuutta voi olla monenlaista. Asiakkaiden antama palaute voi vaikuttaa suoraan palveluihin siten, että niissä toteutetaan asiakkaiden esittämiä muutoksia ja parannuksia. Toisaalta asiakkaiden mukaan ottamisen on todettu vaikuttavan myös epäsuorasti: asiakkaiden liisääntynyt läsnäolo organisaation toiminnoissa (jäsenenä työryhmissä, asiakasfoorumien kanssa työskentely, vapaaehtoisina palvelukodissa jne.) muokkaa organisaatiokulttuuria asiakaslähtöisemmäksi.

Usein osallistumisen vaikutukset eivät olekaan välittömiä tai helposti todettavissa. Saattaa viedä aikaa, ennenkuin organisaatio on todella valmis kuulemaan asiakkaan ääntä ja käyttämään sitä muutoksen välineenä. Vaikka muutoksia oltaisiin valmiita toteuttamaan, eivät ne aina tapahdu nopeasti. Voidaan myös huomata, että asiakkaiden osallistuminen onkin vaikuttanut aivan muihin asioihin, mihin alun perin suunniteltiin. Osallistumisen arvioimisen ei tarvitse tapahtua muodollisen raportin muodossa. Pikemminkin kuin yksittäisenä kirjallisena harjoituksena, arvioiva ja kehittävä työote kannattaisi mieltää jatkuvana ja kehittyvänä prosessina.

Osallistumisen arvioimisen prosessi koostuu:

- tavoitteiden asettamisesta
- edistymisen ja vaikutusten seurannasta prosessin aikana
- säännöllisistä väliarvioinneista: mitä saavutettiin, mitä opittiin, hyvät käytännöt levitettäväksi.

"Se on kyllä erinomaisen vaikeaa, että mistä me tiedämme, että olisiko joku asia jäänyt toteutumatta ilman foorumeita, ja onko se ehdottomasti toteutunut foorumien, tämän asiakaslähtöisyyden kautta (...) Ennen kaikkea merkittävää on toimintakulttuurin ja -ajatuksen ja asiakaslähtöisyyden läpimeneminen, joka alkaa sitten heijastumaan pienissä asioissa, asiakaskohtaamisissa ja muissa tällaisissa aineettomissa asioissa myös."

(Kunnan virkamiesjohdon edustaja syksyllä 2011)



Seuraavan sivun taulukkoon esimerkissä 4 on koottu yksityiskohtaisia kysymyksiä, joiden avulla osallistumishankkeita voidaan systemaattisesti arvioida. Yleisemmin osallistumista voi arvioida esimerkiksi seuraavien kysymysten valossa:

- Mitä tästä opittiin?
- Mitä tekisin eri tavalla seuraavalla kerralla?
- Millaisia onnistumisen kokemuksia saatiin?
- Mikä oli merkittävin muutos tai suurin vaikutus prosessin seurauksena?

Pirkkalan asiakasfoorumien toimintaa arvioitiin hankkeessa kolmesta näkökulmasta:

- 1 *Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus:* Onko asiakasfoorumien toiminnassa saavutettu sille asetettuja tavoitetta? Miten asiakasfoorumitoiminta on vaikuttanut kunnan organisaatioon ja toimintakulttuuriin? Miten asiakasfoorumitoiminta on vaikuttanut kunnan palveluiden kehittämiseen?
- 2 *Toiminnan osallistavuus ja demokrattisuus:* Missä määrin toiminnassa näkyy ja kuuluu kuntalaisten ääni? Onko kaikilla foorumien jäsenillä mahdollisuus vaikuttaa toimintaan? Kuinka laajasti asiakasfoorumien voidaan ajatella edustavan kuntalaisia?
- 3 *Valitun toimintamallin sopivuus ja toimivuus* (prosessinäkökulma): Miten valitut toimintatavat ja menetelmät ovat tukeet tavoitteiden saavuttamista? Onko toiminta organisoitu tarkoituksenmukaisesti?

Palaute osallistujille

Asiakasosallistumisen oppaissa korostetaan, että osallistumisen prosessin keskeinen osa on palautteen antaminen. Kunnan edustajien tai muiden osallistumista vastaavien tulisi kertoa osallistujille eritellysti ja ajallaan:

- miten, missä yhteydessä ja kenen toimesta osallistujien antamaan palautetta on käsitelty ja hyödynnetty
- onko palaute johtanut muutoksiin palveluissa tai muissa käytännöissä: millaisiin?
- mahdolliset ongelmat ja viivästymiset
- mitä on tarkoitus tehdä jatkossa ja kuka vastaa asian eteenpäinviemisestä?
- miten asian etenemistä voi jatkossa seurata?

"Se on kuitenkin hirveän tärkeää se palaute, että on kuultu. Että on tehty töitä sen asian eteen ja kuultu, ja sitten kerrotaan, että mistä syystä ei voitu tätä tehdä. (...) Mä näen sen hirmu tärkeänä että myös kerrotais ne perustelut."

(Kunnan edustaja, syksy 2011)

Arvioikaa organisaatiossanne toteutettua osallistumista seuraavien kysymysten valossa tai valiten niistä itsellenne sopivimmat. Tehtävä kannattaa toteuttaa ryhmätyönä, ja mahdollisuuksien mukaan kannattaa kuulla myös sidosryhmien edustajien näkemyksiä. Eroavatko eri ryhmien näkemykset: miten ja miksi?

Osallistumisen tavoitteet

- Millaisia tavoitteita toiminnalle alunperin asetettiin ja kenen toimesta?
- Mahdolliset piiloagendat: ääneen lausumattomat tavoitteet
- Missä määrin tavoitteita on saavutettu?
- Ovatko tavoitteet muuttuneet prosessin aikana?

Kohderyhmä

- Mikä oli osallistumisen alun perin ajateltu kohderyhmä? Tavoitettiinko kohderyhmään kuuluvia?
- Kuinka moni osallistui? Ketä osallistujat edustivat (esim. ikä, sukupuoli, taustayhteisöt)?

Osallistumisen aste

- Millaista osallisuutta tavoiteltiin (esim. tiedon hankinta, asiakkaiden omaehtoisuuden tukeminen)?
- Minkäasteisena osallisuus on toteutunut? Oliko osallisuuden aste ihanteellinen/tilanteeseen sopiva?

Menetelmät ja tekniikat

- Millaisia menetelmiä käytettiin?
- Olivatko ne tarkoitukseen sopivia?
- Mikä toimi hyvin ja mikä ei?

Osallistumisen kustannukset

- Taloudelliset (esim. henkilökunnan työaika, tapahtuman järjestämisen ja tiedottamisen kustannukset)
- Ei-rahalliset (esim. vapaaehtoisten ajankäyttö)
- Mahdolliset tai toteutuneet riskit (esim. maine, epävarmuus, stressi, konfliktit)

Mitä tehtiin (tulokset)

- Osallistavat tapahtumat, esim. työpajat (osallistujien määrä, palaute)
- Tiedotusluonteiset tapahtumat, esim. messuosallistuminen, luennot (osallistujien määrä, palaute)
- Kyselyt tai haastattelut (vastaajien määrä, tulokset)
- Verkko-osallistuminen (keskustelut, Internetin kautta saatu palaute)
- Julkisuus, tiedotusmateriaali (esim. lehtijutut, ilmoitukset, internet-sisällöt)

Mitä saatiin aikaan (vaikutukset)

- Muutokset toimintakäytännöissä/organisaatioissa (esim. rakenteet, prioriteetit)
- Muutokset ihmisissä (esim. taidot, itseluottamus, verkostoituminen, halukkuus osallistua jatkossakin)
- Muutokset yhteisössä laajemmin, esim. uusien verkostojen ja toimintojen kehittyminen, yleinen mielipide, sosiaalinen pääoma, jatkuva oppiminen

8 Asiakkaiden osallistumisen haasteita ja sudenkuoppia

Asiakasosallistumisessa koettiin hankkeessamme seuraavanlaisia haasteita:

- perinteinen kunnallisen toiminnan kulttuuri ei tunne eikä tue asiakasosallistumista
- kuntaorganisaation jäykkyys ja jyrkät rajat eri tehtävälueiden välillä
- kuntalaisten aktivoimisen haasteellisuus
- resurssien niukkuus: erityisesti avainhenkilöiden aika
- vaikeudet osoittaa toiminnan vaikuttavuutta
- asennehaasteet, esimerkiksi panostetaanko asiakkaiden osallistumisen toteuttamiseen aidosti

Asiakkaiden osallistumiseen liittyy joitakin yleisesti tunnistettuja haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi osallistumisen vaikuttavuuteen, kytkeytymiseen osaksi organisaation muuta toimintaa sekä osallistumisen edustavuuteen. Voidaan tietenkin kysyä, poistuvatko mainitut ongelmat, mikäli kuntalaisia ei yritetäkään ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen. Huolellisella suunnittelulla ja mahdollisten sudenkuoppien tunnistamisella voidaan pienentää ainakin joitakin tavanomaisimpia ongelmia. Tärkeimpiä periaatteita ovat rehellisyys ja avoimuus, aito kiinnostus asiakasnäkökulmaa kohtaan ja valmius kehittää palveluita sen mukaan. Kunnan edustajien tulee kertoa tarkoituksistaan, tavoitteistaan ja osallistumisen vaikutusmahdollisuuksista avoimesti.

Suurin vaara kenties on, että julkisen sektorin edustajat käyttävät – osittain tiedostamattaankin – asiakasosallistumista vain vahvistamaan omia ennakko-oletuksiaan ja niiden mukaisen toiminnan oikeutusta. Kaikki asiakkaiden esittämät näkemykset tulee ottaa vakavasti ja sellaisetkin ehdotukset, joiden toteutumista viranhaltija pitää mahdottomana, on tehtävä näkyviksi ja välitettävä eteenpäin. Juuri epätavallisilta tuntuissa ehdotuksissa voi piillä merkittävää innovaatiopotentiaalia, mikä menetetään, jos nämä ideat torpataan jo alkuunsa.

Asiakkaan esittämää tarvetta tai ongelmaa ei pidä myöskään kuitata toteamalla, että organisaatiosta löytyy kyllä ratkaisu asiaan. Tällöin annetaan ymmärtää, että vika onkin itse asiassa asiakkaassa itsessään, koska hän ei ole osannut toimia oikealla tavalla. Asiakkaan esitettyä ongelman tulee organisaation pohtia sen syitä ja tapoja korjata asia. Asiakkaan esittämä tarve ja kokemus ovat aina oikeutettuja.

"Mä aattelen, että liian paljon näissä asioissa vaikuttaa yksittäisen virkamiehen ajatukset tai mielipiteet tai arvot. Ne monta kertaa jarruttaa tai torppaa hyviäkin ajatuksia ja ehdotuksia."

(Asiakasfoorumin jäsen
ryhmähaastattelussa)

Asiakkaiden suora osallistuminen nähdään joskus uhkana käyttäjien tasa-arvoisuudelle. Totta onkin, että eri selvitysten mukaan esimerkiksi korkeasti koulutetut ja keskimääräistä parempituloiset osallistuvat muita aktiivisemmin. Esimerkiksi etniset vähemmistöt ovat brittitutkimusten mukaan huonosti edustettuna asiakaita edustavissa ryhmissä.

Edustavuuden ongelmaa on ehkä liioiteltakin. Niin kauan kuin kyse on enemmänkin käyttäjälähtöisyydestä kuin päätöksenteosta, ei osallistuvien käyttäjien tarvitse edustaa täydellisesti koko väestöä, jotta osallistumisen panos olisi arvokas kehittämisessä.

Asiakkaiden aktiivinen osallistuminen esimerkiksi käyttäjäryhmien kautta onkin nähtävä vain yhtenä kanavana saada tietoa käyttäjien tarpeista. Erityisryhmien, joiden ääni jää usein kuulematta, osallisuuden mahdollistamiseen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Esimerkiksi keskustelutilaisuuksiin saatetaan tarvita avustajia, kuljetusta ja tulkkausta. Kunnan tiedotteiden ja kyselyiden tulisi olla saatavilla myös selkokielistinä. Lapsiparkin järjestäminen pienten lasten vanhempia koskettavan keskustelutilaisuuden yhteyteen voi mahdollistaa myös esimerkiksi yksinhuoltajavanhempien osallistumisen.

Jokaisessa yhteisössä on pieni joukko kuntalaisaktiiveja, jotka ovat innolla mukana lähes kaikessa alueensa toiminnassa. Näiden aktiivisten kuntalaisten mukaan saaminen on erityisen arvokasta: heillä on toimintatarmoa, suhteita ja laajat verkostot. Heillä on usein myös laajaa näkemystä kuntalaisten ajatuksista ja siitä, mistä kylällä puhutaan. Aktiivien panosta ei kannata vähätellä toteamalla, että tilaisuuksissa on "aina ne samat naamat". Heiltä kannattaa kysyä mielipidettä myös siitä, miten kunta voi paremmin tavoittaa myös harvemmin kuultuja ryhmiä.



"Onko mietinnässä oleminen riittävä vastaus? Onko se palaute siinä? (...) Mutta eihän se tyydytä, pidemmän päälle, että aina vastataan, että kiitos palautteesta, otamme tämän huomioon palvelun kehittämisessä."

(Kunnan johtava viranhaltija, syksy 2011)

Foorumin pitäisi olla avoin kaikelle, mutta sen ei pitäisi suoraan sitoutua mihinkään. Siinä vanhassa Pirkkalan vapaaehtoistyön selvityksessä kerrottiin muistaakseni Joensuusta sellainen esimerkki, että yksi näistä järjestöistä yrittikin kahmia sen asian täysin itselleen nimenomaan sillä tavalla, että se pyrki hakemaan itselleen etuja. Pitää olla avoinna kaikelle ja tekemään yhteistyötä."

(Kunnan työntekijä, syksy 2011)

9 Asiakkaan näkökulma osallistumiseen

Mikä motivoi osallistumaan?

Mikä saa kuntalaisen antamaan aikaansa yhteisten asioiden ja palveluiden kehittämiseen? 2010-luvulla ihmisten osallistuminen, vaikuttaminen ja aktiivisuus suuntautuu moniin eri kohteisiin ja toteutuu erilaisissa löyhissä ja muuttuvissa verkostoissa, ei välttämättä niinkään perinteisten demokratian keinojen kautta. Sosiaalisia suhteita ja verkostoitumista kuin myös palvelutarpeita hoidetaan merkittävässä määrin tietoverkkojen ja sosiaalisen median kautta. Voidakseen käydä rikastavaa vuoropuhelua yhteisön jäsenten kanssa, on kuntatoimijan ymmärrettävä muuttuvia kanssakäymisen tapoja. Hyvänä esimerkkinä tästä on, miten Suomen Poliisi käyttää Facebookia sekä jakaakseen että saadakseen tietoa. Jo parikymmentä nettipoliisia toimii aktiivisesti sosiaalisessa mediassa.

Uusista osallistumisen tavoista huolimatta ihmisten motiivit osallistua eivät välttämättä ole muuttuneet kovin paljoa. Anne Birgitta Yeung on hahmottanut vapaaehtoistyön motivaatiotekijöitä kahdeksankulmaisen timantin avulla (kuvio 6), jossa motivaation neljä akselia ovat saaminen–antaminen (mitä vapaaehtoistoiminnassa annetaan/mitä siitä saadaan), jatkuvuus–uusi (millä tavoin vapaaehtoistoiminta tarjoaa jatkuvuutta/mitä uutta vapaaehtoistoiminnasta voi saada), etäisyys–läheisyys (esimerkiksi tekemisen omaehtoisuus ja joustavuus ja toisaalta sosiaalisuus ja muiden läheisyys) ja pohdinta–toiminta (millä tavoin vapaaehtoistoiminnassa voi ilmentää arvojaan tai pohdintojaan/millä tavoin voi etsiä toiminnallisuutta).

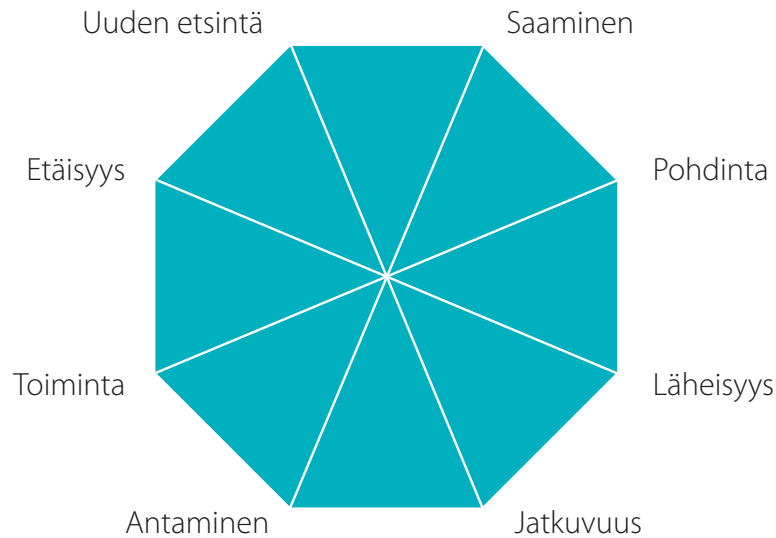
Asiakasfoorumitoimintaan osallistuneiden taustamotivaatiot tulla mukaan toimintaan voi tutkimusaineiston perusteella tiivistää 1) yleiseen kiinnostuneisuuteen ja vaikuttamispyrkimykseen yhteisöön liittyvissä asioissa, 2) omiin tai läheisten tarvitsevien palveluiden kehittämispyrkimyksiin sekä 3) ammatillisiin ja oman osaamisen kehittämiseen liittyviin motivaatioihin. Osallistumisessa motivoivaksi koettiin tunne, että voi olla mukana tärkeiden asioiden kehittämisessä ja myötävaikuttaa koko yhteisön hyvinvointiin.

Uuden toimintamallin yhteinen kehittäminen innosti ainakin osaa foorumien jäsenistä. Jotkut toivat esille, että tunne asian tärkeydestä sai jatkamaan osallistumista, vaikka asioiden eteenpäinvieminen tuntuikin välillä hitaalta ja haastavalta. Toiminnan sosiaalisuus ja sen tarjoama mielekäs tekeminen olivat tärkeitä kannustajia osalle foorumilaisista.

"Minä näen kaikkein olennaisimpana semmosen foorumiporukan, jossa on iloinen ilmapiiri, sillä sellaisessa väljässä juttelussa, jossa voidaan heittää huulta ja jutella vakavia, niin sellaisessa ilmapiirissä syntyy niitä ahaa-oivalluksia. Jos täällä jurutetaan jonkun tietyn ohjelman rajoissa ja pidetään tiukasti kiinni kaikenlaisista muodollisuuksista, niin sellainen vapautuneen ilmapiirin tuoma lisä putoaa pois."
"On oppinut tuntemaan kunnan toimintaa, vaikka ensimmäisissä kokouksissa tuntuu että oonko oikeassa paikassa."

(Asiakasfoorumeissa jäsenenä olevien kuntalaisten kommentteja ryhmähaastatteluissa)

Kuvio 6. Vapaaehtoistoiminnan timantti (Yeung 2004)



Asiakasfoorumilaisten palautetta heitä motivoivista asioista:

- Tuntee saavansa jotain aikaan ja vaikuttavansa, ollaan tekemisissä tärkeiden asioiden kanssa
- Aktiivinen palaute tehdystä, onko mitään tapahtunut?
- Ymmärryksen lisääntyminen, toiminnan kehittyminen, verkostojen löytyminen jne.
- Oman kuntalaismielipiteen tuominen esille
- Yhdessä tekeminen, sosiaalisuus

Pirkkalan kunnan asiakasfoorumien jäseniltä kysyttiin myös, millaisia toimintamuotoja he pitävät kiinnostavina. Yhteistyö paikallisten järjestöjen kanssa on useimpien asiakasfoorumilaisten mielestä kiinnostava toimintamuoto. Lähes puolet heistä on valmis olemaan aktiivisesti mukana järjestämässä tällaista toimintaa. Myös palveluiden yhteiskehittely kiinnostaa yhdeksää kymmenestä asiakasfoorumilaisista.

Ollut arvokasta se, että kun on muutenkin ollut aktiivisesti asioista kertomassa kuntaan päin, niin nyt ei ole tarvinnut olla yksityishenkilönä tekemässä tätä asiaa. Kun on joka suuntaan asioista kiinnostunut. Hyvä kanava päästä vaikuttamaan asioihin.

(Asiakasfoorumin jäsen haastattelussa)

Miten kunnan edustajana luon kuntalaisille kannusteita osallistua?

- Kytken asiakasosallistumisen todellisiin ja ajantasaisiin kehittämiskohteisiin ja toimintamahdollisuuksiin.
- Luon toiminnan puitteet miellyttäviksi: esim. virvokkeet, aikaa myös sosiaaliseen kanssakäymiseen, vaihtelevat ympäristöt jne. Kunnantalon kokoushuoneelle löytyy varmasti vaihtoehtoja!
- Selvitän, millaisia osallistumisen esteitä eri ryhmillä on, ja pyrin poistamaan niitä. Esimerkiksi tilaisuuksien paikkoja voi vaihdella, käyttää erilaisia osallistumisen väyliä (ml. internet, sosiaalinen media) ja tukea kuntalaisia osallistumisessa esim. kuljetuksia ja lapsiparkkia järjestämällä.
- Kerron selkeästi, millaista panosta kunnan edustajana toivon osallistujilta ja mihin osallistuminen liittyy ja kytkeytyy.
- Pidän huolta siitä, että keskustelut pysyvät asiassa, kaikilla on tilaisuus sanoa sanottavansa, tilaisuudet loppuvat ajallaan ja osallistujille jää selkeä käsitys siitä, miten prosessi jatkuu.
- Annan palautetta osallistumisen tuloksista ja vaikutuksista: tuon esille, miten osallistuminen on auttanut parantamaan palveluita.
- Kiitän kuntalaisia heidän panoksestaan.
- Palkitsen säännöllisesti aikaansa antavia (asiakasfoorumilaisia, vapaaehtoisia) esimerkiksi antoisilla yhteisillä tilaisuuksilla ja tekemisellä ja tuomalla heidän panostaan esille erilaisissa yhteyksissä (kunnan internet-sivut, vuosikertomukset jne.).
- Tarjoan osallistumisesta kiinnostuneille mahdollisuuksien kehittää osaamistaan ja saada tarvittavaa tietoa toimintansa tueksi.
- Olen itse innostava, kannustava ja avarakatseinen ja pyrin luomaan kunnan ja kuntalaisten väliseen vuoropuheluun positiivista ja oppimista mahdollistavaa virettä.

*"Osallistumisen tuoma elämänpiiriin laajennus auttaa ymmärtämään asioiden yhteyksiä."
"Hyvä tapa kehittää kunnan toimintaa asiakaslähtöisemmäksi."
"Se, että oman mittapuuni mukaan tunnen olevani tekemisissä todellisten merkityksellisten asioiden kanssa. Toiminnan pyörittäminen muodon vuoksi ei innosta."
"En koe saaneeni mitään erityisesti innostavaa kunnan tai foorumin systeemeiden kautta, mutta odotan mielenkiinnolla mitä tästä kehkeytyy. Oma mielenkiinto asioihin saa minut motivoitua."*

(Asiakasfoorumien jäsenten kommentteja internet-kyselyssä)



10 Pirkkalan asiakasfoorumien toiminta käytännössä 2009–2011

Mikä asiakasfoorumeissa on uutta?

- Foorumitoiminta mahdollistaa vuoropuhelun asiakkaiden, kunnan edustajien ja poliittisten päättäjien välillä.
- Jatkuva osallistuminen, samat asiakkaat pidempään mukana: uudet kuntalaisjäsenet valitaan 2 vuoden välein, perusturvalautakunnan edustajat ovat mukana 4 vuotta.
- Toiminta on asiakkaiden toiveista ja intresseistä lähtevää, mutta kytkeytyy myös kunnan rakenteisiin.
- Toimintaan sitoutuneet asiakkaat ovat mukana kehittämässä osallistumisen käytäntöjä kunnassa: esim. suunnittelemassa ja toteuttamassa asiakaskyselyjä.
- Asiakasfoorumeilla on virallinen asema kunnan organisaatiossa ja niiden jäsenet ovat oikeutettuja kokouspalkkioon.
- Asiakasfoorumien toiminnan kehittämisessä on aktiivisesti hyödynnetty tutkimustietoa sekä olemassa olevia osallistumisen malleja.

Asiakasfoorumitoiminnan idea

Pirkkalan kunnan perusturvatoimessa (sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja ikäihmisten palvelut) käynnistettiin asiakasfoorumien toiminnan kokeilu keväällä 2009 osana Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä -ohjelman rahoittamaa kehittämishanketta Terveellä järjellä – Parasta perusturvaa. Keskeinen osa kehittämishanketta oli perusturvapalveluiden toiminnan organisoiminen asiakaslähtöisesti lasten, nuorten ja lapsiperheiden, aikuisten sekä ikäihmisten palveluprosesseihin. Kullekin pääprosessille nimettiin kohderyhmän palveluista ja niiden kehittämisestä vastaava palvelujohtaja ja kehittämistoiminnan tukena toimi prosessin oma asiakasfoorumi. Prosessimaisen toimintamallin omaksumista ja jalkauttamista tuettiin perusturvapalveluiden esimiehille ja muille avainhenkilöille järjestetyllä 15 päivän koulutus- ja työpajakokonaisuudella.

Asiakasfoorumitoiminnan keskeisinä tavoitteina on:

- osallistaa perusturvapalveluiden käyttäjiä niiden kehittämiseen
- toimia linkkinä kuntalaisten ja kuntapäättäjien sekä kuntalaisten ja virkamiesten välillä sekä
- lisätä kuntalaisten vastuunottoa ja aktiivisuutta omasta hyvinvoinnistaan huolehtimisessa.

Eri asiakasryhmiä edustavat foorumit Juniorifoorumi, Aikuisfoorumi ja Seniorifoorumi on muodostettu kuntapäättäjistä sekä vapaaehtoisista kuntalaisista. Kunkin foorumin jäsenenä on kolme perusturvalautakunnan jäsentä (joista yksi toimii puheen-

johtajana ja yksi varapuheenjohtajana) ja kuusi ilmoittautuneista arvalla valittua kuntalaista. Lisäksi kustakin palvelualueesta vastaava palvelujohtaja osallistuu foorumin kokouksiin ja toimii kunnan edustajana foorumin käytännön toiminnan toteuttamisessa. Foorumin kuntalaisjäsenien toimikausi on kaksi vuotta. Myös foorumeissa jo toimivat kuntalaisjäsenet voivat hakea uudelle kaudelle. Vuonna 2011 muodostetuissa uusissa foorumikokoonpanoissa oli noin kolmasosa vanhoja ja kaksi kolmasosaa uusia jäseniä. Lautakuntajäsenet ovat mukana koko nelivuotisen valtuustokauden.

Asiakasfoorumien perustamisesta ja niiden toimintasäännöstä on tehty päätös kunnanvaltuustossa ja niiden asema on määritelty myös perusturvatoimen johtosäännössä. Asiakasfoorumien jäsenille maksetaan kokouspalkkiota.

Mitä asiakasfoorunit tekevät?

Pirkkalan asiakasfoorunit ovat:

- kehittäneet kunnan palveluita yhdessä viranhaltijoiden kanssa
- keränneet laajempaa kuntalaispalautetta esim. kyselyiden avulla
- järjestäneet kaikille kuntalaisille avointa toimintaa: esim. hyvinvointia tukevia luentoja, tietoisuuksia ja tempauksia ja osallistuneet erilaisiin tapahtumiin
- tehneet yhteistyötä järjestöjen kanssa tärkeiksi kokemiensa teemojen eteenpäinviemiseksi
- antaneet lausuntoja esim. kuntaan rakennettavan monitoimitalon suunnitelmista, tehneet aloitteita perusturvautakunnalle ja osallistuneet mm. kunnan hyvinvointisuunnitelman laadintaan.

Käytännössä asiakasfoorumien toiminta on koostunut kunkin foorumin omista suunnittelukokouksista, foorumien yhteisistä tilaisuuksista (joissa on muun muassa arvioitu toimintaa tutkimuksen välitulosten avulla, vaihdettu kokemuksia toiminnasta ja arvioitu palveluita käyttäjänäkökulmasta) sekä asiakasfoorumien järjestämistä kaikille kuntalaisille avoimista tilaisuuksista ja tapahtumista.

Kullekin foorumille on muodostunut ominainen tapansa käsitellä asioita: yhdessä foorumissa on noudatettu pääosin melko muodollista kokouskaavaa, kun taas kahden muun foorumin kokoukset ovat olleet vapaamuotoisempia. Kaikkien foorumien toiminnassa on kuitenkin hyödynnetty erilaisia työmenetelmiä ja kuntalaisten osallistumisen tapoja: esimerkiksi ryhmätyö- ja ideariihimenetelmiä, kyselyitä ja niin edelleen.

Juniorifoorumin toiminnan tärkeimpinä teemoina ovat olleet vanhemmuuden tukeminen sekä lapsen oikeuksien ja lapsinäkökulman korostaminen. Aikuisfoorumien toiminta on painottunut omaehtoiseen hyvinvoinnin edistämiseen: esimerkiksi elämäntapavalinnoissa ja elämäntaidossa (hallittu päihteidenkäyttö, liikunta, taloudenhallinta) tukemiseen. Myös työhyvinvointia ja mielenterveyden edistämistä on käsitelty. Seniorifoorumin kantavia teemoja ovat olleet ikääntyvien ja ikääntyneiden kuntalaisten asuminen, virikkeet ja terveyspalveluiden saatavuus.

Mitä asiakasfoorumitoiminnalla on saavutettu?

Kuten jo aiempana todettiin, asiakkaiden osallistumisen vaikutusten todentaminen on laajemmassa mittakaavassa haastavaa, koska vaikutukset voivat hajaantua monille eri tahoille ja tasoille (yksilöt, organisaatiot, palvelut, asenteet, yhteistyömuodot). Usein todelliset vaikutukset syntyvät vasta pidemmän ajan kuluttua, kun esim. yhteisessä työpajassa ideoitu toiminta on vähitellen saatu käynnistymään ja löytänyt paikkansa. Joskus osallistumisella voi olla myös muita vaikutuksia kuin ne, jotka sille asetettiin tavoitteeksi.

Asiakasfoorumien toiminnan yleisinä vaikutuksina voidaan kerätyn tutkimusaineiston ja osallistuvan havainnoinnin perusteella todeta:

- Asiakkaiden osallistuminen on toimintatapana vakiintunut kuntaan ja hankkeen aikana kuntaan on kehitetty valmiudet sen toteuttamiseen.
- Asiakaslähtöisyys on saanut uudenlaisen ja konkreettisemmän sisällön ja ohjaa kunnan edustajien toimintaa.
- Työskentely asiakkaiden kanssa tasavertaisina on poistanut ennakkoluuloja ja lisännyt asiakasnäkökulman arvostusta.
- Pieniä parannuksia palveluiden toteuttamiseen ja niistä viestimiseen on toteutettu palautteen pohjalta. Erityisesti palveluiden käytännönläheinen tarkastelu ja työstäminen yhdessä asiakkaiden kanssa koettu hyödylliseksi.
- Yhteistyö sekä kunnan eri hallintokuntien välillä että järjestöjen kanssa on lisääntynyt.
- Päättäjät saavat asiakasfoorumin kautta enemmän tietoa kuntalaisten ja käyttäjien tarpeista.
- Asiakasfoorumilaisten tieto kunnan toiminnasta ja kiinnostus osallistua jatkossakin ovat lisääntyneet. Foorumit tarjoavat uusia toiminta- ja verkostoitumismahdollisuuksia kuntalaisille.
- On syntynyt paljon uutta ja kuntalaisten intresseistä lähtevää toimintaa kunnan asukkaille. Yleisötilaisuuksiin osallistuneet ovat kokeneet tilaisuudet hyödyllisiksi ja uutta tietoa antaviksi.

Esimerkkejä asiakasfoorumikohtaisista tuloksista:

Seniorifoorumi

Kuntalaistilaisuuksissa on ollut runsaasti osallistujia (usein yli 100), jotka ovat saaneet tietoa ja virikkeitä oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen. Yleisötilaisuuksien palaute on ollut erinomaista: useimmiten noin 90 prosenttia on ollut tyytyväisiä tiedolliseen antiin ja kiinnostuneita osallistumaan jatkossakin. Seniorifoorumin ja ikäihmisten palveluiden työntekijöiden yhteistyöpajojen tuloksia on hyödynnetty käytännössä: esimerkiksi hoitotahtolomake muuttui paljon asiakkaiden kommenttien perusteella.

Seniorifoorumin esittämiin ja koikiin kuntalaisnäkemysiin perustuen käynnistettiin ikäihmisten matalan kynnyksen terveysneuvontapuhelin keväällä 2011. Foorumin toiveisiin nähden (muun muassa "terveyskioski" ikäihmisille) palvelu toteutui pienimuotoisena. Palvelua kehitetään myös jatkossa yhteistyössä seniorifoorumin kanssa.

Aikuisfoorumi

Aikuisfoorumi on avannut keskustelua vaikeiden aiheiden ympärillä (esimerkiksi päihteidenkäyttö ja taloudellisista vaikeuksista selviäminen) ja luonut kunnan ja kuntalaisten välille yhteyttä näihin liittyen. Asiakasfoorumin keskeisiksi kokemia aiheita, muun muassa päihdeteemaa on lähdetty viemään eteenpäin asiakasfoorumin ja kunnan työntekijöiden yhteistyönä. Terveystenhuollon puhelinpalvelun kehittämisessä on otettu asiakasfoorumin työpajassa saatu palaute huomioon, ideoista käyttöön otettu jo esim. takaisinsoitto.

Juniorifoorumi

Juniorifoorumin palveluiden kehittämistä koskevaa palautetta on viety eteenpäin palveluita tuottavalle henkilöstölle ja hyödynnetty käytännössä (neuvolan vertaisryhmätoiminnan kehittäminen, internet-sivujen sisältö). Foorumi on tuonut esille lasten oikeuksia ja lapsinäkökulmaa. Kunnan ja järjestöjen välinen yhteistyö on lisääntynyt, ja on löydetty konkreettisia yhteistyön paikkoja lapsiperheiden tukemisessa (esimerkiksi Martat, neuvola ja Mannerheimin lastensuojeluliitto).

Kuvio 8. Asiakasfoorumitoiminnan vuosikello (esimerkki)

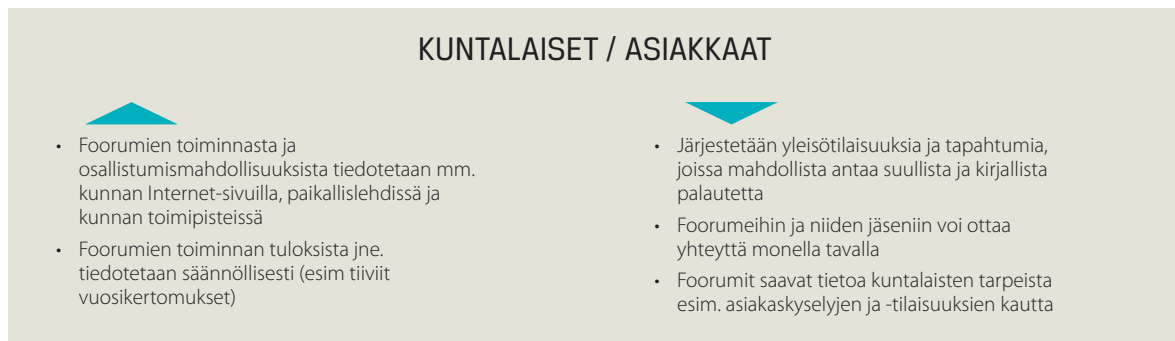


Asiakasfoorumitoiminnan työkaluja

Asiakasfoorumitoiminnan tueksi kehitettiin hankkeessa suunnittelua helpottava Vuosikello-malli (kuvio 8), jonka avulla asiakasfoorumien toimintaa voidaan sovittaa yhteen kunnallisen päätöksenteon vuosirytmien kanssa. Tapahtumien ja tilaisuuksien sijoittaminen vuosikelloon auttaa valmistautumaan tulevaan ja luo toiminnalle ennakoitavuutta ja jatkuvuutta.

Asiakasfoorumit voidaan nähdä uutena rajapintana kunnallisen toiminnan kentässä. Toiminnan hahmottamisen tueksi mallinnettiin alla olevaan kuvioon asiakasfoorumien suhteita kuntapäätöksentekoon, kunnan henkilökuntaan/virkamieskuntaan ja kuntalaisiin sekä esitettiin optimaalisia käytäntöjä tiedon jakamisessa (kuvio 9).

Kuvio 9. Tiedonkulun hyviä käytäntöjä asiakasfoorumitoiminnassa



Asiakasfoorumit

Foorumeiden käsittelemien asioiden etenemistä seurataan yhdessä sovitulla tavalla ja niiden tilannetta käsitellään foorumien kokoontumisissa

Järjestetään foorumien yhteisiä kokoontumisia kokemusten jakamiseksi ja toiminnan arvioimiseksi.



11 Esimerkkejä asiakkaiden osallistumisen menetelmistä

Hyvä osallistumisen menetelmä

- auttaa keskittymään haluttuun teemaan
- tuottaa tarkoitukseensa hyödynnettävissä olevaa tietoa
- helpottaa viestin esille tuomista pikemmin kuin haittaa sitä (ei ole esimerkiksi liian monimutkainen)
- tehostaa ajankäyttöä
- auttaa erilaisten näkemysten esille tuomisessa ja yhteensovittamisessa
- tukee luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua
- sopii osallistuvalla kohderyhmälle (ikä, kommunikointikyky, ajalliset resurssit)
- sopii organisaatiolle: käytettävissä olevat resurssit, osaaminen ja imago
- on joustava: menetelmien soveltaminen kunkin organisaation ja kohderyhmän tarkoituksiin on sallittua ja toivottavaa
- linkittyy luontevaksi osaksi organisaation palveluiden kehittämistä ja johtamista.

Osallistumisen menetelmäksi kutsumme välinettä tai työtapaa, joka auttaa ihmisiä kertomaan näkemyksensä, keskustelemaan keskenään tai työstämään asioita yhdessä. Menetelmien kirjo on laaja: yksinkertainen ja perinteinen osallistumisen menetelmä on tavallinen palautelaatikko, raskaamman sarjan menetelmää edustaa taas esimerkiksi useita päiviä kestävä kansalaisraati. Osallistumisen menetelmien ei tarvitse olla monimutkaisia, eikä asiaa kannata lähestyä turhan tieteellisesti tai teknisesti. Suosittelemme kuitenkin kiinnostuneita perehtymään mahdollisiin työskentelymenetelmiin esimerkiksi tämän oppaan sekä kirjallisuus- ja linkkivinkeissä mainittujen kattavampien teosten avulla.

Asiakasfoorumitoiminnassa on käytetty erilaisia menetelmiä asiakkaiden äänen kuulemiseen ja asioiden työstämiseen heidän kanssaan. Tässä luvussa on esitelty yleisesti osallistumisen toteuttamisessa auttavia menetelmiä (osallistumisen jatku-mo, kuvio 10), ja lisäksi kuvattu yksityiskohtaisemmin muutamia hankkeessa toteutettuja menetelmiä.

Osallistumisen menetelmien kokeilussa, kehittämisessä ja käyttöönotossa asiakasfoorumien ja hankkeen toteuttajien merkittävänä asiantuntija-apuna ja käytännön tukena on ollut työelämäkonsultti Tarja Teitto-Tuckett Feel Environment Osuuskunnasta.

Asiakas- ja kuntalaisosallistumisen jatkumo asiakasfoorumien toiminnassa



Kuvio 10. Asiakas- ja kuntalaisosallistumisen jatkumo

Tuplatiimillä™ kuntalaisääntä hyvinvointisuunnitelman laadintaan

Mikä menetelmä?

Tuplatiimi™ on ideoinnin ja ongelmanratkaisun menetelmä, jossa yhdistyvät yksilöpohdinta ja ryhmätyö. Työskentely aloitetaan ongelman tai aiheen esittelyllä. Tämän jälkeen osallistujat ideoivat ensin yksin ratkaisuja ongelmaan, sitten käsittelevät aihetta pareittain ja seuraavaksi muodostavat suurempia ryhmiä. Ryhmät käsittelevät ja tiivistävät ideoita ja kiinnittävät valitut ideat Tuplatiimitaululle™. Lopuksi voidaan esimerkiksi äänestämällä valita tärkeimmät/parhaat ideat ja jatkaa työskentelyä vaikkapa laatimalla toimenpidesuunnitelmaa niiden toteuttamiseksi.

Miksi?

Pirkkalan kunnassa laadittiin vuonna 2010 *Hyvä Pirkkala – Hyvinvointiohjelma vuosille 2011–2015*. Ohjelman laatimiseen haettiin ottaa kuntalaisia mukaan mahdollisimman laajasti. Ohjausryhmän sihteeri kuuli lautakuntia, eläkeläisneuvostoa, seniori-foorumiä ja nuorisovaltuustoa kuntalaisten hyvinvoinnin edellytyksistä. Järjestöjen edustajille, lapsiperheille ja nuorille järjestetyissä Tampereen yliopiston tutkijoiden fasilitoimissa yleisötilaisuuksissa käytettiin Tuplatiimi™-menetelmää osallistujien näkemysten kartoittamiseen.

Osallistujat:

Järjestöjen toiminnassa mukana olevia kuntalaisia ja asiakasfoorumien jäseniä (yhteensä noin 25), terveyskeskuksen ylihoitaja, hankkeen projektipäällikkö, Tampereen yliopiston tutkija fasilitaattorina.

Tiedotus:

Järjestöjen edustajille kutsut sähköpostilla, ilmoitus paikallislehdessä, tiedotteita esim. terveyskeskuksen seinällä.

Tarvittava aika:

Valmistelu ja purku yhteensä noin 1–2 työpäivää (+yhteistä työskentelyaikaa tulosten ja niiden hyödyntämisen pohtimiseen). Tilaisuuden kesto noin 2 tuntia.

Välineet:

Tuplatiimitaulu™ (tai teippiä paperien kiinnittämiseen), tyhjiä paperiarkkeja ja tusseja. Ideointia voidaan varsinkin pienemmissä ryhmissä tehdä myös esim. post it -lappujen avulla.

Mitä tilaisuudessa tapahtui?

- 1) Jokainen osallistuja pohti itsekseen, mistä hyvinvointi hänen mielestään rakentuu (5 min).
- 2) Osallistujat jakaantuivat ensin pareihin ja sitten noin 6 hengen ryhmiin, joissa jokainen esitteli oman näkemyksensä ensin parilleen ja sitten kukin pari koko pienryhmälle. Ryhmä valitsi ja kirjasi papereille 4–5 yhdessä valittua teemaa. Ryhmän edustaja kiinnitti paperit seinälle kaikkien nähtäville (20 min).
- 3) Yksi jäsen kustakin ryhmästä kertoi ryhmän valinnoista. Kun kaikkien ryhmien ajatukset olivat taululla, fasilitaattori osallistujien avustamana luokitteli teemoja ja karsi samansisältöisiä pois (20 min).
- 4) Tässä tapauksessa teemat kiteytyivät seitsemään pääteemaan, joiden osalta ryhmät mieltivät vielä Pirkkalan vahvuuksia ja heikkouksia (20 min).

Menetelmän arviointia:

Plussat

- + Osallistujien palaute oli positiivista: palautekyselyyn vastanneista 81 % koki tilaisuuden tarpeelliseksi ja 63 % oli samaa mieltä siitä, että tilaisuus oli toimiva ja vastasi tarkoitustaan.
- + Selkeä ja helposti hyödynnettävissä oleva lopputulos.
- + Ideoiden kirjoittaminen on monelle helpompaa, kuin puheenvuoron pyytäminen suuressa ryhmässä.

Miinukset

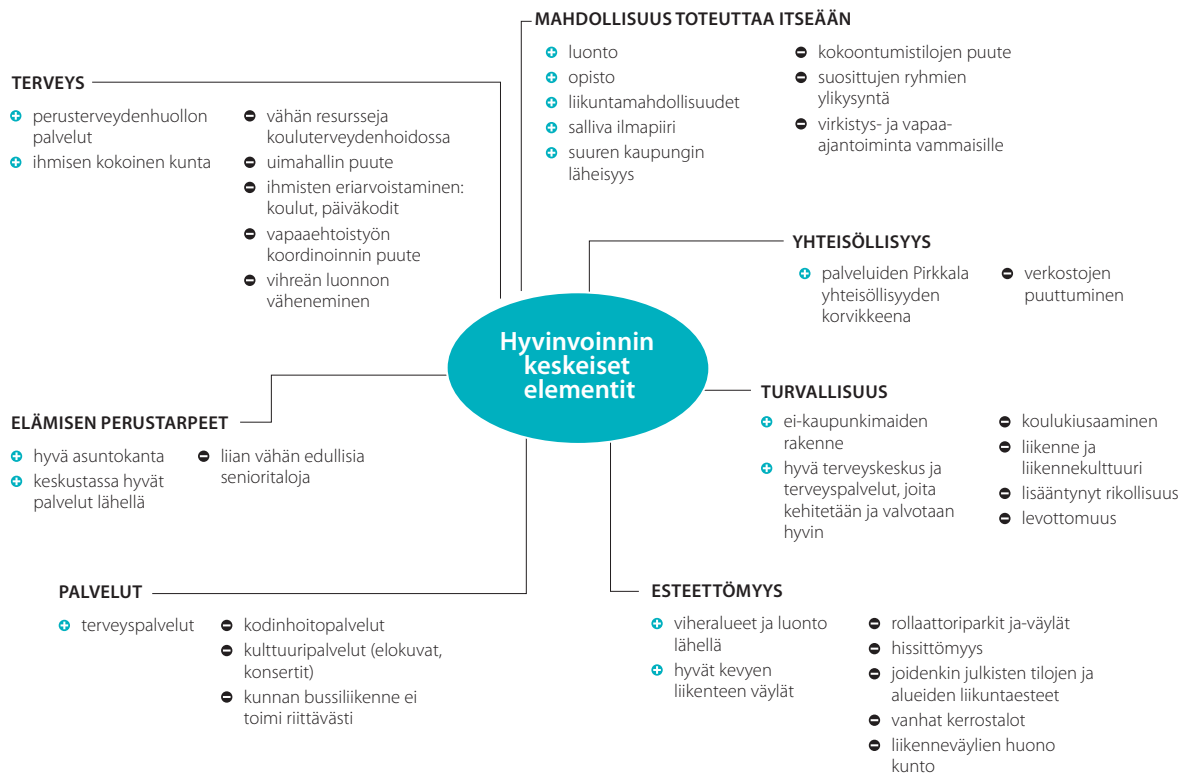
- Ei anna kovin syvällistä tietoa asioista.
- Vaatii fasilitaattorilta kykyä analysoida ja tulkita tulosta kohtalaisen nopeasti.

Mihin voidaan käyttää?

- Hahmottamaan mitä tahansa asiaa tai päätöstä kuntalaisen kannalta: auttaa hyvin kiteyttämään erilaisia näkemyksiä
- Erilaisten strategioiden ja suunnitelmien valmisteluun
- Toimii parhaiten noin 10–50 hengen tilaisuuksissa (soveltuu monen kokoisille ryhmille, sillä pienryhmien määrää voidaan lisätä tarpeiden mukaan)

Haasteet ja rajoitukset

- Ihmisten paikalle saaminen voi olla haastavaa: miten markkinoida tilaisuus innostavasti?



Kuvio 11. Kuntalaisten muodostamat hyvinvoinnin elementit ja Pirkkalan vahvuudet (+) ja haasteet (-) niiden suhteen

Pikatreffit vanhemmuuden tukemiseen tähtäävää toimintaa järjestäville tahoille

Mikä menetelmä?

Pikatreffit ovat nykyään suosittuja romanttisten suhteiden luomisessa, mutta samantapaista menetelmää voidaan hyödyntää myös eri tahojen verkostoitumiseen tai ideoiden tai opitun jakamiseen ryhmässä. Lähes samanlaista työskentelytapaa kutsutaan usein myös learning caféksi (oppimiskahvilaksi). Pikatreffien ideana on, että tilaisuuteen osallistuvat käyvät vaihtamassa ajatuksia kaikissa pöydissä, joissa on pysyvät ”isännät”. Pöytää voidaan vaihtaa esimerkiksi kymmenen minuutin välein. Tieto kumuloituu ja verkostoitumismahdollisuudet maksimoidaan. Oulun taiteiden yö ry. järjesti vuonna 2009 kulttuuriasi-oista vastaaville virkamiehille ja rahoittajille pikatreffit taiteen tekijöiden kanssa.

Miksi?

Juniorifoorumi halusi selvittää, millaista eri tahojen järjestämää, vanhemmuuden tukemiseen tähtäävää toimintaa kunnasta (sekä kuntaorganisaatiosta että sen ulkopuolelta) löytyy. Lisäksi haluttiin edistää eri tahojen verkostoitumista ja tiedon jakamista. Haluttiin kokeilla perinteisestä keskustelutilaisuudesta poikkeavaa menetelmää, joka mahdollistaisi paremmin yhteistyön kehittämisen.

Osallistujat:

Ulkopuolinen asiantuntija fasilitaattorina.

Järjestöjen toiminnassa mukana olevia kuntalaisia, asiakasfoorumin jäseniä, kunnan edustajia eri hallintokunnista (esim. nuorisotoimi, opetus, varhaiskasvatus, neuvola). Yhteensä noin 30 osallistujaa.

Välineet:

Riittävän suuri ja viihtyisä tila, pöytiä, joiden ympärille mahtuu pieniä ryhmiä, kertakäyttöpöytäliinoja, tusseja, kello tai muu väline aikamerkin antamiseen.

Ennen tilaisuutta:

Asiakasfoorumilaiset olivat mukana jo tilaisuuden suunnittelussa. Järjestöjen edustajia kutsuttiin sähköpostilla ja avainhenkilöiden paikalle pääseminen varmistettiin puhelimitse. Kustakin osallistuvasta organisaatiosta pyydettiin yksi henkilö toimimaan keskustelun ohjaajana omassa pöydässään ja heitä ohjeistettiin tehtäväänsä. Tila järjestettiin siten, että oli helppo liikkua pöytien välillä ja keskustelu pöydissä oli sujuvaa. Pöydille asetettiin kertakäyttöiset, valkoiset pöytäliinat muistiinpanojen ja huomioiden kirjoittamista varten.

Tarvittava aika:

Tilaisuuden valmistelut ja tekninen purku 2–3 työpäivää.

Tilaisuuden kesto 2 tuntia.

Yhteistä työskentelyaikaa tulosten ja niiden merkityksen pohtimiseen.

Mitä tapahtui?

- 1) Osallistujat järjestäytyivät viiteen pöytään istumaan ja fasilitaattori kertoi heille tilaisuuden tarkoituksesta ja työskentelyn kulusta. Tilaisuuden järjestäjät esittäytyivät (10 min).
- 2) Kunkin pöydän isäntä avasi keskustelun kertomalla oman organisaationsa toiminnasta vanhemmuuden tukemisesta. Muut voivat esittää kysymyksiä ja kertoa asiasta omasta näkökulmastaan. Osallistujia kannustetaan kirjaamaan omia huomioitaan ja keskustelun kulkua paperipöytäliinaan (10 min).
- 3) Soitetaan pöydän vaihtamisesta kertova äänimerkki, ja kaikki osallistujat pöydän isäntää lukuun ottamatta vaihtavat pöytäkuntaa. Kohta 2) toistetaan, kunnes kaikki ovat käyneet jokaisessa pöydässä.
- 4) Yhteisessä loppuyhteenvedossa pöytien isännät kertoivat, mitä keskustelussa on tullut esille. Käydään vapaata keskustelua aiheesta.
- 5) Tilaisuuden järjestäjä kertoi, miten työskentelyn tuloksia aiotaan hyödyntää ja miten prosessi jatkuu.

Pikatreffit -menetelmän arviointia:

Plussat

- + Osallistava ja voimaannuttava työskentelytapa: ei ole pelkästään fasilitaattorin varassa, vaan tarjoaa useille henkilöille mahdollisuuksia aktiivisiin rooleihin
- + Korostaa toimijoiden osaamista ja mahdollisuuksia, aktiivista menetelmää
- + Tehokas ajankäyttö, tuo esiin paljon asioita kohtalaisen lyhyessä ajassa
- + Vuorovaikutteisuus, kaikilla mahdollisuus keskustella kaikkien kanssa
- + Keskustelujen anti tallentuu pöytälinakirjoitusten muodossa
- + Keskustelu rikastuu kierros kierrokselta
- + Hauska menetelmä, esim. kellon kilistys ja pöytälinoihin kirjoittaminen

Miinukset

- Työläämpi menetelmä, sillä vaatii aikaresursseja osallistujien rekrytointiin ja perehdyttämiseen (lähinnä pöytien puheenjohtajat)
- Puheenjohtajan rooli on tärkeä ja haastava: asia täytyy esittää ytimekkäästi ja antaa keskustelussa tilaa muillekin
- Keskustelun annin purkaminen ja jatkokäsittely voi olla työlästä
- Sosiaalinen paine yhdenmukaisuuteen voi karsia poikkeavia mielipiteitä, kuten kaikissa ryhmäkeskusteluun pohjautuvissa menetelmissä

Miten voidaan käyttää

- Toimii parhaiten yli 15 henkilön ryhmissä
- Sopii hyvin motivoituneille ja asiaan jollakin tavalla orientoituneille ihmisille (esim. järjestöissä toimivat, tietyssä hankkeessa mukana olevat, aktiiviset asiakkaat)
- Tiedon jakamiseen ja yhteyksien luomiseen eri sidosryhmien edustajien välillä: esim. palveluntuottajien edustajat voisivat kiertää eri asiakasryhmiä edustavien pöydissä, jotka kertoisivat tarpeistaan ja odotuksistaan
- Hyvien käytäntöjen ja opittujen asioiden jakamiseen
- Yhteistyön virittelyyn, verkostoitumisen edellytyksien luomiseen
- Alkukartoitusten tekemiseen esim. suurten hankkeiden ja suunnitelmien valmistelussa

Haasteet ja rajoitukset

- Ei sovi vaikeampien ja arkaluonteisten aiheiden käsittelyyn
- Ei välttämättä kannusta ideoimaan täysin uutta
- Haavoittuva, jos ihmisiä ei saavukaan paikalle, ei toimi hyvin aivan pienellä joukolla

Huom. Menetelmää voidaan käyttää erilaisissa yhteyksissä. On tärkeää kertoa osallistujille selkeästi, mitä järjestäjät tavoittelevat tilaisuudella: onko esimerkiksi tarkoitus aktivoida omaehtoista yhteistyötä osallistujien välillä, vai käytetäänkö tilaisuuden tuloksia palveluiden kehittämisessä. Näin voidaan välttää mahdollisten vääränlaisten odotusten syntyminen.

Mini Open Space -tilaisuus vanhemmuuden tukemisen tarpeista

Mikä menetelmä?

Open Space on vuorovaikutusta mahdollistava menetelmä, joka antaa tilaa osallistujien tärkeäksi kokemille aiheille.

Open Space -työskentelyn periaatteita ovat:

- 1) Kuka ikinä tuleeekin, on se oikea henkilö!
- 2) Mitä ikinä tapahtuukin, sen tulee tapahtua!
- 3) Milloin se alkaakin, se on oikea aika aloittaa!
- 4) Kun se on ohi, se on ohi!

Lisäksi noudatetaan kahden jalan periaatetta: "Jos koet, ettet pysty oppimaan mitään uutta, mene jonnekin missä pystyt. Tee samoin, jos koet ettet pysty antamaan mitään merkityksellistä." Kutsumme hankkeessa toteutettua tilaisuutta Mini Open Spaceksi, sillä ajallisista rajoitteista johtuen Open Spacen alkuperäistä ideaa supistettiin ja yksinkertaistettiin tarpeitamme vastaavaksi.

Open Space -menetelmästä on suomeksi saatavilla hyviä oppaita ja ohjeistuksia, esim. Partus ideointimenetelmiä – työkalulaatikko ideanikkareille.

Miksi?

Juniorifoorumissa haluttiin selvittää ja aktivoida uusia tapoja tukea vanhemmuutta. Haluttiin tarjota vanhemmille ja palveluntarjoajille mahdollisuus kohtaamiseen ja keskusteluun.

Osallistujat:

Ulkopuolinen asiantuntija fasilitaattorina. Kuntalaisia, asiakasfoorumin jäseniä, järjestöjen edustajia kunnan edustajia eri hallintokunnista (esim. sosiaalityö, varhaiskasvatus, neuvola), joista osa oli osallistunut myös Pikatreffit-tilaisuuteen. Yhteensä noin 25 osallistujaa.

Ennen tilaisuutta:

Asiakasfoorumilaiset olivat mukana tilaisuuden suunnittelussa. Päätettiin, että keskustelu tapahtuu kolmessa ryhmässä, jossa kussakin käsitellään vanhemmuuden tukemista eri ikävaiheissa (alle kouluikäiset, alakouluikäiset ja murrosikäiset). Kullekin ryhmälle valittiin asiakasfoorumilaisista vetäjä ja kirjaaja. Asiakasfoorumilaisten kanssa pohdittiin ryhmän vetäjän tehtäviä ja mahdollisia haasteita (esim. keskustelun pitäminen asiassa, hiljaisten aktivoiminen). Tilaan järjestettiin kolme pöytäkuntaa, joiden välillä oli helppo liikkua.

Tarvittava aika:

Valmistelut, keskustelun vetäjien perehdyttäminen, tiedottaminen yhteensä 1–2 työpäivää. Tilaisuuden kesto 2 tuntia. Lisäksi yhteistä työskentelyaikaa tulosten ja niiden hyödyntämisen pohtimiseen.

Välineet:

Riittävän suuri tila useampien yhtäaikaisten keskustelujen käymiseen. Muistiinpanovälineet keskustelujen ylöskirjaamiseen.

Mitä tapahtui?

- 1 Tilaisuuden tarkoitus ja työskentelyn kulku esiteltiin osallistujille.
- 2 Osallistujat valitsivat pöydän, josta halusivat aloittaa keskustelun.
- 3 Vetäjät ohjasivat keskustelua pöydissä osin ennalta mietittyjen kysymysten (Mikä palveluissa on hyvää ja toimivaa? Mihin kaivataan enemmän apua ja tukea?) ja osin keskustelussa esille nousseiden uusien teemojen pohjalta.
- 4 Osallistujilla oli mahdollisuus vaihtaa pöytää missä vaiheessa tahansa.
- 5 Lopuksi ryhmien vetäjät tekivät yhteenvetoa keskustelusta, jota muut täydensivät.
- 6 Osallistujat täyttivät lopuksi vielä palautteensa ja terveisensä palautelomakkeille.
- 7 Tilaisuuden järjestäjät kertoivat, miten tilaisuuden antia hyödynnetään.

Mini Open Space -menetelmän arviointia:

Plussat

- ➕ Joustava menetelmä, jossa on mahdollisuus ottaa käsittelyyn osallistujien esille nostamia asioita
- ➕ Erilaisten näkökulmien kohtaaminen
- ➕ Aktivoiva ja osallistuva menetelmä, asiakkailta hyvin aktiivinen rooli keskustelun ohjaajina

Miinukset

- ➖ Open spacen toteuttaminen "täysimittaisena" vaatisi paljon resursseja ja on melko monimutkainen
- ➖ Asiakkaat eivät välttämättä tuo esille vaikeampia ongelmiaan, jos keskustelussa on heidän palveluistaan vastaavia virkamiehiä mukana
- ➖ Tilaisuuden markkinointi keskusteluna vanhemmuuden tukemisesta ei vetänyt tavallisia kuntalaisia: aiheen täytyy ehkä olla konkreettisempi
- ➖ Perustuu pelkästään puhumiseen, mikä ei ole kaikille helpoin tapa ilmaista itseään

Miten voidaan käyttää

- Soveltuu parhaiten vähintään 15 hengen ryhmille
- Laajojen asioiden käsittelyyn erilaisista näkökulmista
- Päätöksenteon apuna monimutkaisissa asioissa
- Yleiskuvan luomiseen jonkin palvelun tarpeesta ja siihen liittyvistä näkökohdista
- Yhteisössä esiin tulevan haasteellisen ilmiön (esim. koulukiusaaminen, ikäihmisten yksinäisyys) käsittelyyn ja ratkaisujen löytymiseen
- Yhteenvetojen tekemiseen asioiden tilasta tai esimerkiksi jonkin hankkeen annista

Haasteet ja rajoitukset

- Vaatii keskustelun vetäjältä melko paljon, esim. kyky tunnistaa nousevia, olennaisia teemoja, aktivoida hiljaisempia ja hillitä dominoivia keskustelijoita
- Suosittuihin teemoihin tulee enemmän keskustelijoita, jolloin ryhmäkoko voi kasvaa liian suureksi
- Aiheiden rajaaminen ja keskustelun fokusoiminen on tarpeen
- Keskustelussa ei välttämättä tuoda esille kaikkea, kirjallisen loppupalautteen kerääminen on hyödyllistä
- Osallistumisen suhteen haavoittuva, ei toimi hyvin aivan pienellä joukolla
- Tilaisuuden annin purkaminen ja analysointi on melko työlästä

Ideariihi: Terveyskeskuksen puhelinpalvelun karikot ja niiden ratkaisuvaihtoehdot

Mikä menetelmä?

Ideariihi on ryhmän luovuutta tukeva menetelmä, jossa on ensin tavoitteena tuottaa paljon ideoita, ja sen jälkeen valita niistä käyttökelpoisimpia ja työstää niitä eteenpäin. Aluksi määritellään ideointitehtävä. Ideariihin vetäjä voi myös jakaa taustatietoja asiasta. Ideointia voidaan lämmitellä aluksi tai ideoinnin tyrehtyessä ideomalla tehtävään liittymättömiä asioita, esimerkiksi keksikää mahdollisimman paljon M:llä alkavia eläimiä tai uusia käyttötarkoituksia karkkiaskeille. Ideointivaihe ei saa kestää liian pitkään – 5–15 minuuttia on sopiva aika. Kaikki syntyvät ideat kirjataan ylös, eikä ideointivaiheessa saa esittää kritiikkiä, arvostelua tai pohtia ideoiden toteuttamismahdollisuuksia.

Miksi?

Kunnan terveyskeskuksen puhelinpalvelun soittoaajat olivat ajoittain todella ruuhkaisia, ja palvelu oli kärsinyt myös erinäisistä teknisistä ongelmista. Asiakkaat olivat kokeneet yhteyden saamisen terveyskeskukseen hankalaksi. Haluttiin löytää uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja yhteyden saamisen helpottamiseksi.

Osallistujat:

Aikuisfoorumin kuntalais- ja päättäjäjäseniä, terveyskeskuksen ylihoitaja, sosiaalityön johtaja, muita perusturvaosaston työntekijöitä ja Tampereen yliopiston tutkija fasilitaattorina. Mukana oli myös paikallislehden toimittaja.

Tarvittava aika:

Valmistelut: tarvittavan tiedon hankinta ja esityksen laatiminen keskustelun pohjaksi, osallistujien kutsuminen ja tiedottaminen noin 0,5–2 työpäivää.

Tilaisuuden kesto noin 1,5–2 tuntia.

Tulosten tarkastelu palvelun toteuttajien kanssa ja toimenpiteiden suunnittelu 0,5–1 työpäivää.

Välineet:

Tuplatiimitaulu™ (tai teippiä paperien kiinnittämiseen), tyhjiä paperiarkkeja ja tusseja. Ideointia voidaan tehdä yhtä hyvin myös post-it-lappujen tai liitutaulun avulla. Monesti kuitenkin paperille kirjoittaminen tuntuu osallistujista helpommalta.

Mitä tapahtui:

- 1 Terveyskeskuksen ylihoitaja esitteli puhelinpalvelun nykytilannetta esim. tilastojen valossa ja kertoi, miten toimivuutta on yritetty korjata ja kehittää
- 2 Osallistujat ideoivat paljon erilaisia tilanteita, joissa asiakkailla on tarve ottaa yhteyttä terveyskeskukseen. Näiden pohjalta tunnistettiin tyypillisimmät asiakastapaukset:
 - a) ajanvaraus/peruminen
 - b) lähetteet
 - c) neuvonta ja
 - d) akuutti sairaus
- 3 Tämän jälkeen mietittiin ryhmissä sitä, millaisia erilaisia keinoja asiakkailla on näissä erilaisissa tilanteissa saada yhteyttä terveyskeskukseen ja miten palvelua tulisi tämän asiakastapauksen näkökulmasta kehittää.

Työpajan jälkeen:

Terveyskeskuksen ylihoitaja ja tutkija kokosivat työpajan annin yhteen ja materiaali välitettiin osallistujille ja kunnan internet-sivuille. Työpajasta oli iso juttu paikallislehdessä, joka osaltaan auttoi viestimään kuntalaisille, mitä kunnassa tehdään ongelman korjaamiseksi. Työpajassa esille nousseita kysymyksiä käsiteltiin terveyskeskuksen johtoryhmässä ja osastonhoitajien kokouksessa. Esimerkiksi takaisinsoitto terveyskeskuksesta asiakkaalle on otettu jo käyttöön.

Ideariih-menettelmän arviointia:

Plussat

- + Auttaa jäsentämään ongelmaa asiakasnäkökulmasta
- + Ei vaadi paljoa resursseja tai erityisosaamista, melko helppo ohjata
- + Selkeä ja helposti hyödynnettävissä oleva lopputulos
- + Ideoiden kirjoittaminen on monelle helpompaa kuin puheenvuoron käyttäminen ryhmässä.
- + Sekä asiakkaat että kunnan edustajat kokivat työskentelyn hyödylliseksi.

Miinukset

- Ei kerro ongelman syistä

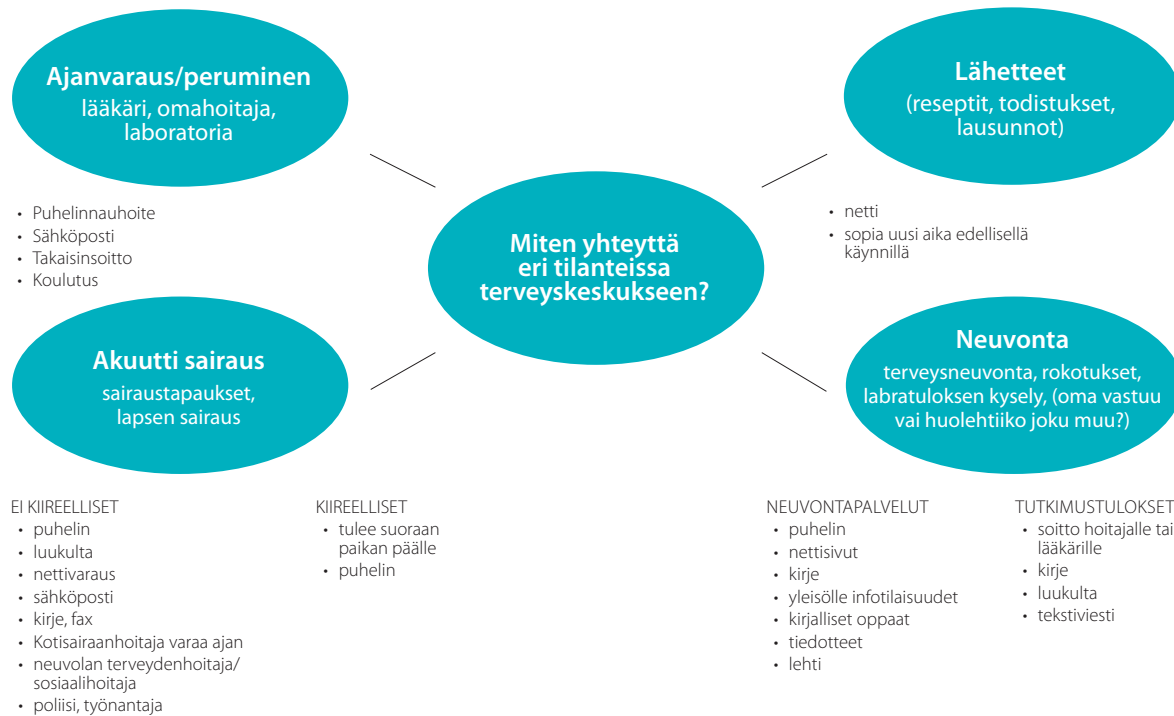
Miten voidaan käyttää

- Soveltuu pienillekin ryhmille
- Uusien ideoiden löytäminen vanhaan ongelmaan
- Uuden tai jo olemassa olevan palvelun asiakastarpeiden selvittäminen
- Auttaa selvittämään, mikä asiakkaalle on palvelussa tärkeää, mitkä ovat kriittisiä kohtia
- Tarjoaa uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun

Haasteet ja rajoitukset

- Asiakkaille esitettävän informaatio tulisi olla mahdollisimman neutraalissa muodossa, jotta se ei loisi voimakkaita ennakkokäsityksiä
- Vaatii jatkotyöstämistä: esim. missä määrin kunnan tarjoamat palvelut jo vastaavat asiakkaiden esittämiin tarpeisiin ja miten tarpeisiin vastataan

Kuvio 12. Puhelinpalvelun karikat -työpajan tulos tiivistettynä



Puimala-menetelmä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemysten esilletuojana

Mikä menetelmä?

Puimala on Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa työskentelevän Robert Arnkilin kehittämä dialogisuuden ja kehittämistyön menetelmä. Puimalassa kootaan yhteiseen tilaan "puitavaa" aihetta eri näkökulmasta tarkastelevia ihmisiä tai esimerkiksi palveluorganisaation sidosryhmien edustajia. Puimalalla on aina tietty aihe ja tavoite. Puimalan järjestämisen resurssiksi tarvitaan eri osapuolten jututtaja/tilaisuuden juontaja sekä keskustelujen kirjaaja.

Puimala-tilaisuus aloitetaan tavallisesti siten, että tilaisuuden fasilitaattori haastattelee ennalta valittuja eri näkökulmien edustajia ja muut kuuntelevat. Tämän jälkeen yleisöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä. Keskustelua voidaan jatkaa joko ryhmässä tai yhteisesti. Lopuksi tehdään yhteenvetoa työskentelystä ja sen johtopäätöksistä. Keskustelut kirjataan muistiin, ja Puimalan jälkeen tulos puretaan dokumentiksi ja jaetaan osallistujille ja mielellään laajemminkin. Asian käsittely voi jatkua esimerkiksi internet-keskustelussa, ja Puimalaa voi mielellään edeltäkin ennakkokeskustelu vaikkapa verkon kautta.

Toimivan Puimalan neljä tuntomerkkiä

1. Monipuolinen kokoonpano
2. Jututtaja edistää vuoropuhelua
3. Esteetön ja epämuodollinen tila
4. Avoin ja luottamuksellinen tunnelma

Puimala-menetelmästä on laadittu opaskirjanen: Matkaopas uudistumisen tielle – Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen (2010). Opas on ladattavissa maksutta Kuntaliiton verkkokirjakaupasta osoitteessa <http://shop.kunnat.net>.

Miksi?

Pirkkalan Terveellä järjellä – Parasta perusturvaa -hankkeessa päätettiin järjestää Asiakaslähtöisyyden Puimala. Puimalassa haluttiin luoda yhteistä näkemystä asiakaslähtöisen toiminnan periaatteista ja tehdä yhteenvetoa siitä, mihin asiakaslähtöisyyden kehitystyössä oli hankkeen aikana päästy. Haluttiin myös oppia työmenetelmä haastavien asioiden käsittelyyn ja työstämiseen sidosryhmäyhteistyössä ja kunnan sisälläkin.

Osallistujat:

Pirkkalan kunnan perusturvaosaston johtavat viranhaltijat, esimiehet ja projektivastaavat, Pirkkalan pormestari sekä asiakkaiden edustajia (yhteensä noin 30 osallistujaa). Puimalan organisoivat Tampereen yliopiston asiantuntijat. Hankkeen tutkija dokumentoi keskustelun ja välitti tulokset osallistujille.

Mitä tapahtui ennen Puimala-tilaisuutta:

- Kirjallinen ennakotehtävä osallistujille: mitä asiakaslähtöisyys on ja mitä se Pirkkalan perusturvan toiminnassa tarkoittaa?
- Työpajatilaisuus perusturvan esimiesten kanssa, jossa käsiteltiin ennakotehtävän antia, tutustuttiin Puimala-menetelmään ja valittiin asiakaslähtöisyydelle metaforaksi puutarha sekä sovittiin, ketä Puimalassa haastatellaan.
- Osallistujille lähetettiin kutsu, jossa kerrottiin Puimalan toimintaperiaatteista ja siitä, miten työskentelyyn voi valmistautua. Haastateltavien kanssa sovittiin asiasta ja heille toimitettiin etukäteen kysymyksiä pohdittaviksi.
- Kouluttajat työstivät "Asiakaslähtöisyyden puutarhaa" edustavan kuvion, josta teetettiin A1-kokoiset julisteet ryhmätöitä varten. Ryhmätöiden tekemiseen varattiin lisäksi kyniä ja post-it-lappuja.

Ote osallistujille lähetetystä kutsusta:

Tervetuloa Asiakaslähtöisyyden Puimalaan 13.10. klo 13-16 Rantaniittyyn!

Asiakaslähtöisyys on tietoa, taitoa, tahtoa, tunnetta ja asennetta, näkyvää ja piilossakin olevaa osaamista! Millaista uutta ja vahvempaa asiakaslähtöisyysosaamista kunnan vision ja strategioiden toteuttaminen meiltä edellyttää? Siihen etsimme vastauksia Puimalassa.

Valmistautuaksesi Puimalaan, mieti ennakokuluuttomasti omia näkemyksiäsi asiakaslähtöisyyden puutarhan tarpeista ja kirjaa ne itsellesi muistiin:

- Mitä hyötyä tällaisesta puutarhasta olisi? (eurot ja henkiset hyödyt)
- Minkälaisia esteitä on puutarhan rakentamisen tiellä? (karikot, jotka olisi ylitettävä)
- Miten puutarhasta tulisi konkreettisesti totta – millaisia lajeja puutarhassa pitäisi olla, miten sitä pitäisi kasvattaa ja ravita, jotta hyvinvointi edistyisi? (näkyvä osa – konkretia, toimenpiteet, tieto, taito)
- Ota mietinnässä huomioon myös, minkälaisessa maaperässä – toimintakulttuurissa – asiakaslähtöisyys lähtee kukoistamaan? (piilossa oleva osa – kulttuuri, arvot, asenteet, uskomukset)
- Minkälaiset käytännöt pitäisi olla, jotta puutarha hoituisi tulevaisuudessakin? (tulevaisuusnäkökulma)

Mitä Asiakslähtöisyyden Puimalassa (kesto noin 3 tuntia) tapahtui?

- Oman näkemyksensä kertoivat haastatteluissa Pirkkalan pormestari Helena Rissanen, asiakkaiden edustajina Tarja ja Pentti, lähihoitaja Elina Pietilä Pirkankoivusta sekä ikäihmisten päivätoiminnan vastaava ohjaaja Sinikka Hintala. Haastatteluiden välillä yleisöllä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä.
- Haastatteluiden antia puitiin kolmessa ryhmässä: lasten, nuorten ja lapsiperheiden, aikuisten sekä senioreiden palveluprosessien ryhmissä.
- Jokainen ryhmä tuotti oman näkemyksensä aiheesta "Asiakslähtöisyyden puutarha" - julisteeseen post-it-lappujen avulla.
- Lopuksi ryhmien puutarhakuvista tehtiin yhteenvedo yhdelle julisteelle (kuvio 13).

Mitä Puimalan jälkeen tapahtuu?

Puimalan tulos antoi osviittaa kunnan tulevaisuuden kehittämissuunnille. Se toi myös esille niitä kehityskulkuja ja muutoksia, joita kunnan toteuttama laaja kehittämishanke on osaltaan ollut mahdollistamassa. Osallistujille konkretisoitui kunnan johdon aito sitoutuminen asiakkaita ja työntekijöitä kuulevaan toimintatapaan.

Kuvio 13. Asiakslähtöisyyden Puimalan tuotos tiivistettynä



Puimala-menetelmän arviointia:

Plussat

- + Eri osapuolten näkemykset pääsevät esille ja tulevat kuulluksi
- + Aikaa kuunnella aidosti ja muodostaa rauhassa oma kantansa asiaan
- + Puimala itsessään voi parhaimmillaan olla merkittävä oppimiskokemus ja motivaation lähde osallistujille
- + Elämyksellinen, voimaannuttava ja hauska
- + Osallistujat kokivat työskentelyn hyvin positiivisesti.

Miinukset

- Järjestäminen ja keskustelujen dokumentointi vaatii kohtalaisen paljon resursseja
- Itse tilaisuus kestää melko pitkään

Miten voidaan käyttää

- Hyvien käytäntöjen jakamiseen
- Eri osapuolten ja tahojen näkemysten kuulemiseen
- Osallistujista osa voi olla mukana virtuaalisesti, jolloin varsinaisesta Puimalasta on yhteys etäosallistujiin
- Puimalassa käytävää dialogia voi edeltää ja seurata verkkokeskustelu
- Nurmijärvellä puitiin ala-asteen koululuokkien levottomuutta opettajien, vanhempien ja oppilaiden voimin.
- Kuntaliitossa asiantuntijat pitävät keskinäisiä pienpuimaloita, joissa asiantuntijat kertovat työnsä tuloksista toisilleen

Haasteet ja rajoitukset

- Tarvitaan innostava, mutta napakka vetäjä
- Syntyvä tuotos on laaja ja sen hyödyntäminen vaatii aikaa ja perehtymistä

Ikääntyneiden kuntalaisten asumis- ja palvelutarpeiden kartoittaminen kyselyllä

Mikä menetelmä?

Kysely on eräs perinteisimpiä menetelmiä asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseksi. Tiedon kerääminen strukturoidulla lomakkeella mahdollistaa suurten aineistojen hankkimisen ja näkemysten määrällisen analysoinnin ja eri ryhmien vertailemisen. Toisaalta kysely on riskialtis menetelmä: kerran väärin asetettua kysymystä ei voi enää jälkikäteen tarkentaa. Asiakasfoorumitoiminnan yhteydessä toteutetussa kyselyssä uutta on, että sen ovat suunnitelleet asiakasaktiivit itse.

Miksi?

Seniorifoorumi halusi selvittää oman toimintansa pohjaksi, miten ikäihmiset Pirkkalassa asuvat, kuinka moni heistä haluaisi toisenlaista asumismuotoa ja millaisia palvelutarpeita heillä on. Kyselyn tuloksista saatiin tietoa esim. palveluiden kehittämisen ja rakentamisen suunnittelun pohjaksi.

Osallistujat:

Kyselyä suunniteltiin useissa Seniorifoorumin kokouksissa. Suunnitteluun ja pilotointiin osallistui myös Eläkeläisneuvosto. Kyselylomaketta pilotoitiin asiakasfoorumilaisten ja Eläkeläisneuvoston jäsenten toimesta noin 50 kuntalaisella. Kyselyyn vastasi noin 340 eläkeikäistä pirkkalalaista.

Tiedotus:

Kyselyä toteutettaessa kannattaa tiedottaa siitä esimerkiksi kunnan internet-sivuilla ja tarjota pikku-uutista paikallislehteen. Kuntalaisten mielipiteet ovat kiinnostavaa uutisoitavaa paikallislehdelle ja -radiolle. Lisäksi tuloksista ja suunnitelmista niiden hyödyntämiseksi voidaan kertoa erillisten tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien avulla. Kyselyyn vastanneille voidaan lähettää tuloksista kertova kiitoskirje tai sähköposti.

Tarvittava aika:

Mikäli kyselylomake suunnitellaan alusta asti ja kuntalaisten ja työntekijöiden yhteistyönä, täytyy prosessin toteuttamiseen varata useita kuukausia.

Välineet:

Tulosten tallentamiseen ja analysointiin sopiva tilasto-ohjelma. Internet-kyselyitä on helppo toteuttaa tarkoitukseen suunnitelluilla ohjelmilla, jotka useimmiten myös tekevät valmiit tuloskuviot.

Mitä tehtiin?

1. kyselyn aihepiirien hahmottaminen asiakasfoorumin kokouksessa, esim. ideariih- tai Tuplatiimi™-menetelmän avulla
2. esille nousseiden teemojen työstäminen kysymysten muotoon kokousten välillä
3. kyselylomakkeen kommentointi ja hiominen asiakasfoorumissa, esim. pienryhmissä
4. kyselylomakkeen puhtaaksikirjoitus
5. pilotointi
6. mahdolliset muokkaukset ja korjaukset
7. kyselylomakkeen työstäminen lopulliseen asuunsa ja Internet-kyselyn laatiminen
8. kyselyiden lähettäminen
9. kyselyn tulosten tallennus, analysointi ja raportin laatiminen
10. kyselyn tulosten käsittely yhdessä asiakasfoorumin kanssa ja
11. laajempi tiedottaminen tuloksista (esim. kuntalaistilaisuuksien kautta).

Kyselymenetelmän arviointia:

Plussat

- + Kuntalaisosallistujien aktiivinen rooli: suunnittelivat ja pilotoivat kyselyn. Kohderyhmän "näköinen" ja heitä puhutteleva kysely
- + Hyvä vastausaktiivisuus (lähes 70 %)
- + Tarkkaa ja määrällistä tietoa palveluiden käytöstä ja tarpeista
- + Huolellinen pilotointi kohderyhmän edustajilla varmistaa, että kysymykset on ymmärretty oikein
- + Vastaaminen kasvottomana ja anonyyminä voi mahdollistaa vaikeammista asioista kertomisen

Miinukset

- Ei anna kovin syvällistä tietoa
- Postikyselyn kustannukset (esim. postimaksut ja tallentaminen)
- Ikäihmiset eivät vielä hyödyntäneet sähköistä vastausmahdollisuutta
- Huolellinen toteuttaminen vaatii aikaa ja jonkin verran menetelmällistä ja tilasto-osaamista

Mihin voidaan käyttää?

- Yleiskuvan luomiseksi kuntalaisten mielipiteistä ja tarpeista tietyn teeman tai palvelun suhteen
- Kuntalaismielipiteen ja tarpeiden pidempiaikaiseen seurantaan: esim. toistetaan samansisältöinen kysely kahden vuoden välein
- Kyselyn yhteydessä voidaan pyytää yhteystietoja, jolloin halukkaista voidaan muodostaa "asiakaspaneeleita" tai heitä voidaan kutsua syventäviin haastatteluihin
- Antaa asiakasfoorumille, kunnan edustajille ja päättäjille tietoa toiminnan suunnittelun ja kehittämisen pohjaksi

Haasteet ja rajoitukset

- Tulosten hyödyntäminen ja sen haasteet: esim. miten sitoutuneita kaavoituksesta päättävät ovat asiakkaiden aloitteesta hankittuun tietoon?
- Usein kyselyiden vastausprosentit ovat heikkoja: mahdollinen vastaajakato aiheuttaa haasteita tulosten yleistettävyyteen

Perustyövälineet sisältävä laukku on kätevä apu erilaisia työpajoja ja yhteistyötilaisuuksia järjestävälle henkilölle tai ryhmälle. Siten mukana on aina tarvittavat välineet ideoinnin ja suunnittelun avuksi.

Ehdotuksia kehittäjän salkun sisällöksi:

- Kuulakärkikyniä (eri värejä)
- Tusseja
- Taulutusseja
- Korostus-/yliviivauskyniä (eri värejä)
- Lyijy- ja värituskyniä
- Viivotin
- Post it –lappuja (eri värejä)
- Maalarinteippiä
- Nastoja
- Sakset
- A4-arkkeja (eri värejä)
- Suuria papereita, esim. fläppitaulun lehtiöstä
- Tuplatiimi™-taulu

Lähteet ja kirjallisuus

Butcher, Hugh (2008). *National Cancer Peer Review Programme Service User Involvement in Cancer Care- Policy, Principles, Practice*. National Cancer Action Team.

Coulter, Angela (2002). *The autonomous patient*. Oxford: Radcliffe Medical Press.

Craig, Andrew (2004). *A Framework for evaluating Patient Participation Groups In Wandsworth Primary Care Practices*. The M.A.C. Partnership LLP. *www-dokumentti osoitteessa: http://www.mooreadamsoncraig.co.uk/pdf/evaluating_patient_participation_groups.pdf* (27.12.2011)

Department of Health (2008). *Real involvement: working with people to improve services*. Guidance document.

Hassinen, Jukka (2008). *IDEOINTITYÖKALUPAKKI. Ideointimenetelmiä ja –työkaluja ideanikkareille*. Partus Oy.

Jäppinen, Tuula (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Väitöskirja. Acta-sarja 230, Kuntaliitto, Helsinki*.

Keskiössä kuntalainen- Suomen Kuntaliiton demokraatiopoliittinen asiakirja 2010-2012. Kuntaliiton hallitus 4.2.2010.

Koivuniemi, Kauko, ja Kimmo Simonen (2011). *Kohti asiakkuutta - ihmistä arvostava terveydenhuolto*. Kustannus Oy Duodecim.

Matkaopas uudistumisen tielle. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen (2010). Suomen Kuntaliitto.

Pylvänen, Riitta (2009). *Päivähoidon asiakasraati. Tilaaja-tuottaja-malliin soveltuvan arviointityökalun kehittäminen*. Opinnäytetyö, Ylempi AMK-tutkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Urban, Glen I. ja Eric Von Hippel (1988). *Lead user analyses for the development of new industrial products*. *Management science* 5(34). p. 569-582.

Virtanen, Petri; Suoheimo, Maria; Lamminmäki, Sara; Ahonen. Päivi; Suokas, Markku (2011). *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsauksia 28/2011*.

Warburton Diane, Wilson, Richard ja Rainbow, Elspeth (2007). *Making A Difference. A Guide to Evaluation Public Participation in Central Government*. Involve Foundation.

Yeung, A.B. (2004). *Individually together. Volunteering in late modernity: social work in the Finnish church*. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Materiaalia ja linkkejä

INVOLVE on englantilainen julkisrahoitteinen organisaatio, joka tuottaa tietoa ja välineitä kansalaisten osallistumisen tueksi. Internet-sivuilla on saatavilla runsaasti materiaalia.

www.invo.org.uk/

Joseph Rowntree -säätiö Englannissa rahoittaa ja julkaisee runsaasti osallistumiseen liittyviä tutkimuksia ja oppaita, jotka ovat ladattavissa verkkosivuilla maksutta.

www.jrf.org.uk/publications/

Hyödyllinen ja käytännönläheinen työkalupakki terveyspalveluiden yhteissuunnitteluun. Tuotettu Uudessa-Seelannissa (Waitemata District Health Board).

www.healthcodesign.org.nz/

Shropshire NHS – Primary Care Trustin verkkosivuilta löytyy Involvement Toolkit (opas osallistamisen työkaluista) ja muuta materiaalia.

www.shropshire.nhs.uk/Get-Involved/Useful-information-and-resources/

