



ASIAKASPALAUTTEIDEN HALLINTA -PALVELUN KÄYTTÖNOTTO

Terhi Suuronen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2014
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma, ylempi amk

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma

SUURONEN, TERHI:
Asiakaspalautteiden hallinta -palvelun käyttöönotto

Opinnäytetyö 51 sivua.
Joulukuu 2014

Tämä opinnäytetyö tehtiin Tampereen kaupungille, ja siinä kuvattiin asiakaspalautteiden hallinta -palvelun käyttöönottoa Tampereen kaupungin Hyvinvointipalveluihin. Asiakaspalautteet käsiteltiin aiemmin hajautetusti Hyvinvointipalveluiden yksiköissä, ja niistä saatavaa tietoa ei saatu kerättyä tai hyödynnettyä kootusti. Asiakaspalautehallintaprojektin tarkoituksena oli luoda käytänteet ja järjestelmäympäristö palautteiden käsittelylle. Projekti perustui Tampereen kaupunkistrategiaan ja tiedolla johtamisen kehittämiseen. Asiakaspalautteiden hallinta oli osa projektista Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen. Tutkimuksen aikana Tampereen kaupungin esimiehille tehtiin kyselytutkimus sen selvittämiseksi, miten palautteiden käsittely toteutettiin hajautetussa mallissa ja miten esimiehet suhtautuvat palautteiden käsittelyyn. Tutkimusmenetelmänä oli konstrukttiivinen tutkimus, kehittämistehtävänä oli luoda järjestelmäympäristö palautteiden käsittelylle.

Tutkimuksen mukaan palautetietoa ei ole saatu kerättyä koostetusti, koska yksiköissä oli vaihtelevia käytänteitä palautteiden käsittelyyn. Palautetietoa kerättiin useiden eri järjestelmien avulla. Vastausten perusteella suhtauduttiin pääosin positiivisesti palautteiden keräämiseen kehittämistoiminnan tukemiseksi, mutta uusien käytänteiden tuominen palautteiden käsittelyyn aiheutti esimiehissä huolta työmäärän lisääntymisestä. Asiakaspalautteiden hallinta -projektin aikana luotiin palautteiden käsittelylle järjestelmäympäristö ja palautteiden käsittelyn keskitetty palvelu otettiin käyttöön kaikissa Hyvinvointipalveluiden yksiköissä. Palvelun tuottaa Hallintopalvelukeskus.

Tutkimuksen loppuvaiheessa oli palautteiden käsittelyjärjestelmästä saatavissa raportointitietoa, ja sen perusteella sähköisesti saatavia palautteita käsitellään järjestelmällisesti ja niistä saatava tieto on koostettavissa kehittämistoiminnan ja tiedolla johtamisen tarpeisiin. Suullisesti ja puhelimitse saatavan palautetiedon keräämiseksi palautetiedon tallentamiskäytäntöjä pitää vielä jalkauttaa tehokkaammin Hyvinvointipalveluiden yksiköihin. Palautteiden käsittelypalvelu tuottaa kerätystä palautetiedosta raportit säännöllisesti tilaaja- ja tuotantojohtajien käyttöön.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information System Competence

SUURONEN, TERHI:
Deployment of Customer Feedback Service

Master's thesis 51 pages.
November 2014

This thesis was commissioned by the city of Tampere's Service Center. The aim of the thesis is to analyse the feedback management service deployment of the Welfare Service Production. The project was based on the strategy of the city of Tampere to improve customer service. During the project questionnaire survey was conducted among the superiors of units to clarify the present state of the control of feedback. On the basis of the responses it was clear that feedback is not uniformly gathered. The superiors reacted positively to the survey but were worried about the amount of work involved. The research method was a constructive research.

During the project a system environment was created for the control of feedback. The feedback information can be used for the development of operations. The reading of feedback is carried out as a centralized service which the service center provides.

Results were that all the units under the welfare services adapted the service, feedback reports were created. Habit of storing feedback needs to be developed. Some of the feedback is not stored in the system, for example, the phone given feedback. The service will continue to be improved even after the project has ended.

Key words: customer relationship management, feedback, user-orientation, information-management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	6
2.1	Valtiovarainministeriön asiakkuusstrategia.....	6
2.2	Tampereen kaupunkistrategia Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki.....	7
2.2.1	Asiakaspalautteiden hallinta Tampereen kaupungin strategian näkökulmasta.....	7
2.2.2	Strategiset painotukset kaupunkistrategiassa.....	8
2.3	Tampereen kaupungin Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen -projekti.....	9
2.4	Toimintaympäristö.....	12
2.5	Nykytilan arvio.....	14
2.5.1	Palautekysely.....	14
2.5.2	Palautekyselyn avoimet vastaukset.....	21
2.5.3	Kyselyyn vastanneiden kehittämisehdotukset palautteidenhallinnasta.....	22
2.6	Tieto ja tietojohdaminen.....	24
2.6.1	Tieto.....	24
2.6.2	Tietojohdaminen.....	25
3	ASIAKASPALAUTTEIDEN HALLINTA TAMPEREEN KAUPUNGIN HYVINVOINTIPALVELUISSA.....	27
3.1	Palautteiden käsittely.....	27
3.2	Palautteiden suunnittelu.....	27
3.3	Palautteen luokittelu.....	29
3.4	Järjestelmäympäristön toteutus.....	33
3.5	Järjestelmäympäristön käyttöönotto.....	39
3.6	Keskittetty palautteiden käsitteleminen palveluna.....	41
3.7	Raportoitava tieto.....	43
3.8	Arviointi.....	44
4	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET.....	50

1 JOHDANTO

Tampereen kaupungille kehitettiin hankkeena aikavälillä 3.12.2012-31.10.2014 koko kaupunkia koskevaa asiakkuudenhallintaa ja siihen sisältyvää asiakaspalautteiden hallintaa. Asiakkuuden hallinta- ja kehittäminen -projekti perustui Valtiovarainministeriön julkisen hallinnon asiakkuusstrategiaan (2013), jonka tunnuslauseena on ”Yhteistyössä palvelu pelaa”.

Asiakaspalautteiden hallinta on vuoteen 2014 asti ollut yksiköiden omalla vastuulla ja koottu tieto annetuista palautteista on puuttunut. Asiakkuuden hallinta- ja kehittäminen -projektin yhtenä tavoitteena oli suunnitella, toteuttaa sekä jalkauttaa palautteiden keskitetty käsittely Hyvinvointipalveluiden tarjoamiin palveluihin lokakuun 2014 loppuun mennessä. Asiakkuuden hallinta- ja kehittäminen -projektin tavoitteena oli kehittää lopputuloksen mukaan asiakaspalveluun liittyvää toimintaa kolmella tasolla (Vasara 2014, 2). Asiakaspalautteiden hallinnan tavoitteena on kerätä yhtenäistä palautetietoa toiminnan kehittämisen sekä tiedon johtamisen tarpeisiin.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaspalautteenhallinnan kehittämisen osuutta projektissa ja kuvaa palvelun toteutusta. Projektin aikana luotiin palautteiden käsittelypalvelu, jota tuotetaan Hallintopalvelukeskuksessa sekä toteutettiin järjestelmäympäristö palautteiden käsittelyä varten. Tutkimuksen aikana Tampereen kaupungin esimiehille tehtiin palautteiden käsittelyä koskeva kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää palautteiden käsittelyn nykytila keväällä 2014. Kehittämistehtävänä oli luoda ympäristö Requestetietojärjestelmään palautteiden käsittelyä ja raportointia varten.

Luvussa 2 käsitellään strategiaa, johon palautteiden hallinnan projekti perustuu, sekä sitä ympäristöä, johon keskitetty palautteiden käsittelypalvelu on rakennettu. Alaluvussa 2.5 käsitellään palautteiden hallinnan nykytilasta tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia. Luvussa 3 selvitetään palautteidenhallintaprojektin vaiheita ja palvelun rakentamiseen liittyviä tehtäviä. Luvussa 4 tehdään yhteenveto projektin vaiheista, pohditaan projektin lopputulosta sekä kehittämiskohteita projektin päättymisen jälkeen.

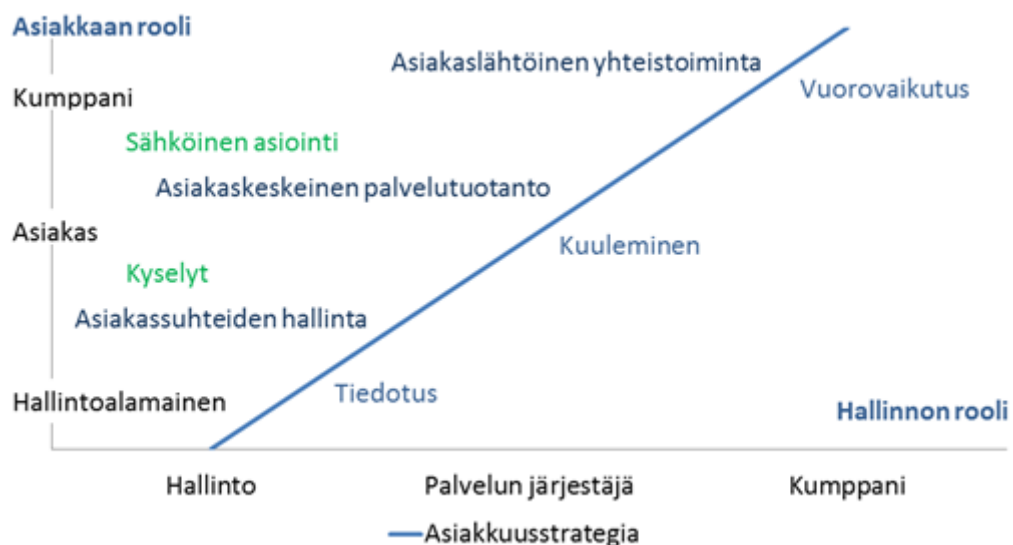
2 ASIAKKUUDENHALLINTA

2.1 Valtiovarainministeriön asiakkuusstrategia

Valtiovarainministeriön julkaisussa Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia: Yhteistyössä palvelu pelaa (2013, 6) hankkeen visio on:

Asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuu asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen.

Asiakkuusstrategiassa (kuva1) on useita tavoitteita julkisen hallinnon kansalaisille tarjoamien palveluiden parantamiseksi ja osallistumismahdollisuuksien lisäämiseksi. Strategiassa painotetaan palveluiden oikeita kanavia, palvelun sisällön perusteella on tarjottava asiakkaalle oikea lähestymiskeino joko asiakaspalvelun kanssa kasvokkain tai sähköisen palvelukanavan kautta. Asiakasta tuetaan käyttämään sähköisiä palvelukanavia silloin kun se on tarkoituksen mukaista ja mahdollista (Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia... 2013, 9). Tavoitteena on kohdentaa asiakaspalvelun resurssit siten, että ne ovat käytettävissä asiantuntemusta vaativissa tilanteissa. Asiakkaita ohjataan toimimaan itsenäisesti toimivien prosessien ja tietojärjestelmien avulla (Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia... 2013, 9).



KUVA 1. Asiakkuusstrategia (Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia... 2013, 6)

2.2 Tampereen kaupunkistrategia Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki

Tampereen kaupungin strategia ”Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki” (2013) tähtää vuoteen 2025. Strategiassa korostetaan avoimuutta ja kumppanuutta kaupunkilaisten, henkilöstön, sidosryhmien ja naapurikuntien kanssa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee luoda uusia toimintamalleja ja rakenteita yhteistyön kehittämiseksi. (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 2.)

Kaupunkistrategia koostuu neljästä eri toimintasuunnitelmasta. Toimintasuunnitelmat ovat hyvinvointi, kaupunkirakenne ja ympäristö, elinvoima sekä organisaation toimintakyky (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 5). Kaupunkistrategiassa otetaan kantaa toiminnan kehittämiseen laaja-alaisesti, tässä työssä asiaa käsitellään palautteiden hallinnan ja käsittelyn näkökulmasta.

2.2.1 Asiakaspalautteiden hallinta Tampereen kaupungin strategian näkökulmasta

Tampereen kaupunkistrategiassa todetaan tulevaisuuden muutoshaasteena ”Vaatimukset avoimuudesta ja kuntalaisten mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen haastavat nykyiset tavat toimia.” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 7). Lause esittää vaatimuksen palvelukanavien kehittämisestä sekä paremmin tavoitettaviksi että osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen. Myös kaupungin visiossa vuoteen 2025 otetaan kantaa osallistumismahdollisuuksien lisäämiseksi: ”Hyvinvointi on yhteinen päämäärämme. Tuemme koteja hyvän elämän mahdollistajina. Huolehdimme, että kaikki otetaan mukaan.” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 7.)

Vision tuomiseksi käytäntöön sisältyy useita eri osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Nykyisiä keinoja ovat esimerkiksi alueellisen vaikuttamisen yhteistyöelimet eli Alvarit, joiden kautta kuntalaiset voivat vaikuttaa oman alueensa toimintaan ja kehittämiseen. Samoin kuntalaisille on tarjolla vaikuttamiskanavana Valma- valmistelufoorumi, jonka kautta voi ottaa kantaa valmisteilla oleviin valtuustoaloitteisiin. Yhtenä kehittämiskohteena voidaan nähdä kuntalaisten antamien palautteiden vaikuttavuuden lisääminen ja siihen liittyvien palveluiden parantaminen.

2.2.2 Strategiset painotukset kaupunkistrategiassa

Tampereen kaupunkistrategian strategisten painotusten avulla on asetettu tavoitteita vuosille 2014–2017. Näkökulmina strategisissa painotuksissa ovat (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 9):

- yhdessä tekeminen
- ennaltaehkäisy ja hyvinvointierojen kaventaminen
- elinvoima ja kilpailukyky
- kestävä yhdyskunta
- tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio.

Painotuksissa otetaan kantaa kehitettäviin asioihin, sekä on määritelty mittarit kehityskohteiden toteutumisen mittaamiseksi.

Strategisissa painotuksissa vuosille 2014–2017 todetaan yhdessä tekeminen otsikon alla ”Palvelujen käyttäjien, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmien mahdollisuuksia osallistua palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon on parannettu.” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 7). Mittareina toiminnan parannustavoitteille toimii palvelun käyttäjien osallistuminen ja tyytyväisyys sekä palvelujen että osallistumismahdollisuuksien kehittämiseen. Jatkuva palautteiden hallinta nivoutuu tiiviisti palvelunkäyttäjien tyytyväisyyden mittaamiseen. Muita keinoja tyytyväisyyden mittaamiseen ovat erilaiset kohdennetut kyselyt. Hyvin toimiva jatkuva palautteiden hallinta sekä toimivat palautteen antamiskanavat vähentävät kyselytutkimusten tekemisen tarvetta, jolloin eri yksiköissä vältytään tekemästä päällekkäisiä ja samansisältöisiä kyselytutkimuksia.

Palautteiden hallinnan kehittämiseen voidaan kytkeä tavoite tiedon avoimuudesta: ”Kaupungin tuottama tieto on avointa.” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 10). Hyvin toimivassa palauteprosessissa palautteen antajalla on mahdollisuus seurata palautteen vaikuttavuutta toimintaan. Avoimen datan kehittämisen myötä luku- ja muotoinen tieto voidaan tuoda tarjolle kuntalaisille ja se itsessään voi johtaa toiminnan kehittämiseen ulkoisen näkemyksen innoittamana. Yksittäisiä palautteita ei julkaista, mutta palautteista nouseviin usein toistuviin kysymyksiin voidaan vastata palveluihin liittyvissä tiedotuskanavissa.

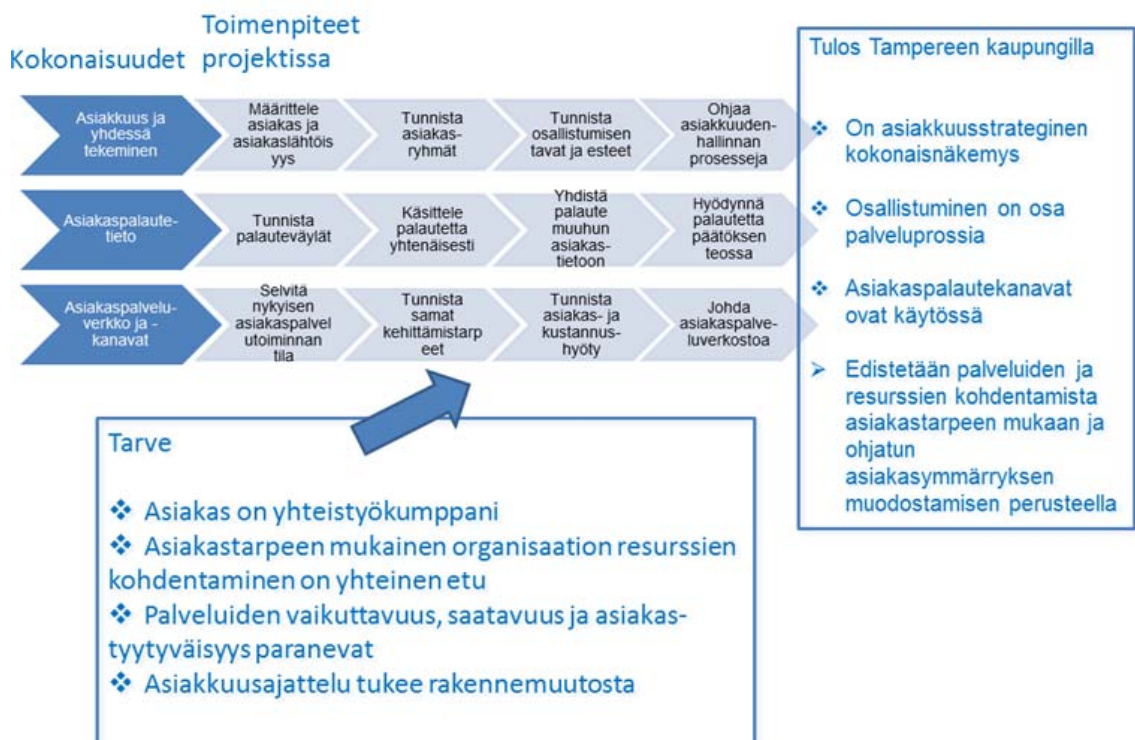
Kestävä yhdyskunta -otsikon strategisena painotuksena palautteiden käsittelyyn liittyen korostuu painotus ”Fyysinen palveluverkko ja sähköiset palvelut muodostavat tehok-

kaan, esteettömän ja helposti saavutettavan kokonaisuuden.” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 16). Palautteen antamisen pitää tämän perusteella olla kaupunkilaiselle helppoa useita eri kanavia pitkin ja siitä saatavan tiedon keräämisen tehokasta ja tiedon hyödyntämisen prosessi mietitty.

Tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio -painotuksen mukaan ”Tuottavuus on parantunut laatu ja vaikuttavuus huomioiden” (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 18). Vaikuttavuuden ja laadun arvioimisessa palautteiden hallinta antaa työkaluja tavoitteiden mittaamiseen.

2.3 Tampereen kaupungin Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen -projekti

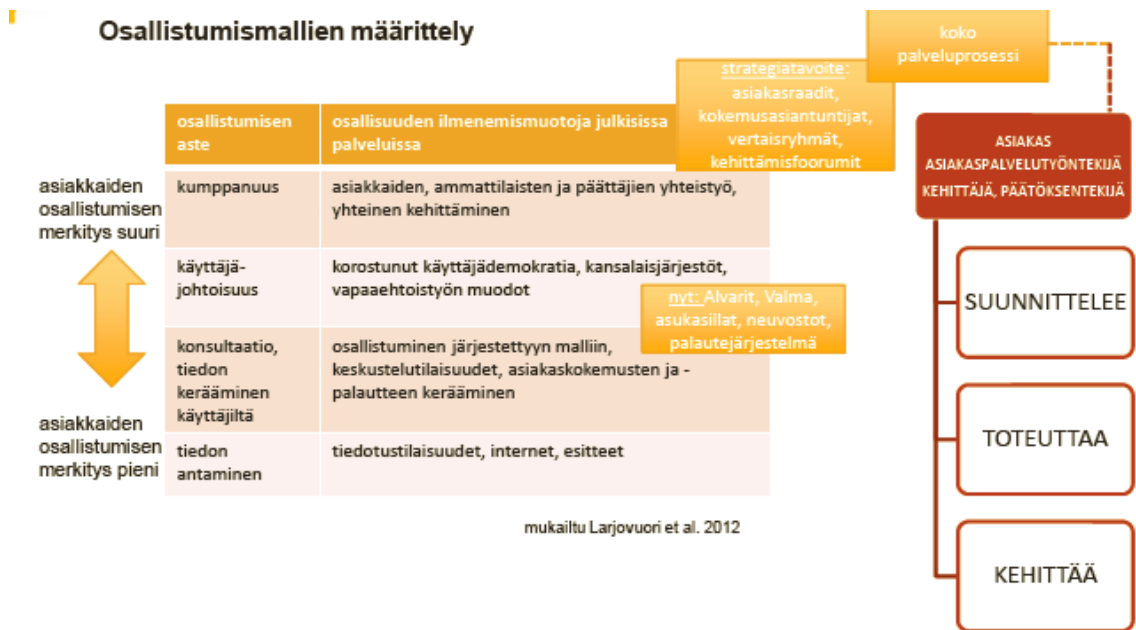
Palautteiden hallinta on osa Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen -projektia. Projekti perustuu sekä valtion asiakkuudenhallintastrategiaan että Tampereen kaupungin strategiaan. Projektissa on määritelty asiakkuudenhallintaprosessi (kuva 2), jossa asiakkuuden hallinnan tavoitteena on syventää asetelma palvelu - asiakas yhteistyökumppanuuksi.



KUVA 2. Asiakkuudenhallintaprojekti (Vasara 2013, 2)

Projektin alussa määriteltiin termi asiakas. Projektipäällikkö Outi Vasara (2013, 6) jaottelee ohjausryhmän esittelymateriaalissa Asiakkuudenhallinta, Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti asiakkuuden siten, että asiakas-käsite voidaan jakaa roolin, perusteen, elämäntilanteen, asiakkuuden tavan tai muodon mukaan. Jaottelu perustuu Kuntatyönantajien palvelujen kehittämisjohtaja Päivi Sutisen (2013, 38) esitysmateriaaliin Toiminnan johtaminen ja kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Roolien mukaan jaoteltuna asiakas voi olla esimerkiksi kuluttaja, kansalainen, kansalaisvelvollisuuden täyttävä, potilas tai ostaja. Asiakkuuden peruste voi olla tarveperustainen, motivaatioperustainen, oikeusperustainen tai osaamisperustainen. Asiakkuuden tapa voi olla asiointikanavainen tai palvelukanavainen (Sutinen 2013, 38). Asiointikanavia ovat esimerkiksi palvelupisteet, palvelukanavia ovat esimerkiksi ikäryhmittäin jaotellut palvelut, jotka kulkevat yli toimintayksikkörajojen. Tällaisia palveluja ovat muun muassa ikäihmisten palvelut, jolloin palvelua voi tarjota asiakkaan tarpeen mukaan aterioita tuottava liikelaitos sekä hoitoa tuottava avohoidon palvelu. Asiakkaat voidaan jaotella myös elämäntilanteen mukaisesti terve - sairas, työssäkäyvä - työtön, koululainen, opiskeleva, maahanmuuttaja, asunnoton sekä ikäryhmien mukaisesti (Sutinen 2013, 38). Asiakas ei ole vain yksilö vaan asiakkaat voivat muodostaa erilaisia ryhmiä kuten perheet, yritykset ja järjestöt (Sutinen 2013, 38).

Vasara määrittelee ohjausryhmän esittelymateriaalissa Asiakkuudenhallinta, Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti asiakkaan osallistumismallin tiedon vastaanottamisesta kumppanuuteen (kuva 3). Kuvaus perustuu Kirsi Heikkilä-Tammen, Riitta-Liisa Larjovuoren, Marja-Liisa Mankan, ja Sanna Nuutisen (2012, 34) Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi -oppaaseen tehokkaan osallistumisen työkaluista. Asiakkaiden osallistumisella on vähäisesti merkitystä, jos asiakas on vain tiedon vastaanottaja erilaisissa tiedotustilaisuuksissa tai tiedotusvälineiden avulla välitetyn tiedon vastaanottajana. Asiakkaiden merkitys ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät erilaisen kansalaistoiminnan ja vaikuttamiskanavien tarjoamisen myötä. Kumppanuudesta voidaan puhua, kun päästään asiakkaiden ja päättäjien väliseen yhteistyöhön, yhteiseen kehittämistoimintaan. Tällä hetkellä Tampereen kaupunki on kokonaisuutena arvioiden käyttäjäjohtoisuusvaiheessa, eli asukkaille tarjotaan erilaisia vaikuttamiskanavia sekä sähköisesti että toiminnan muodossa.

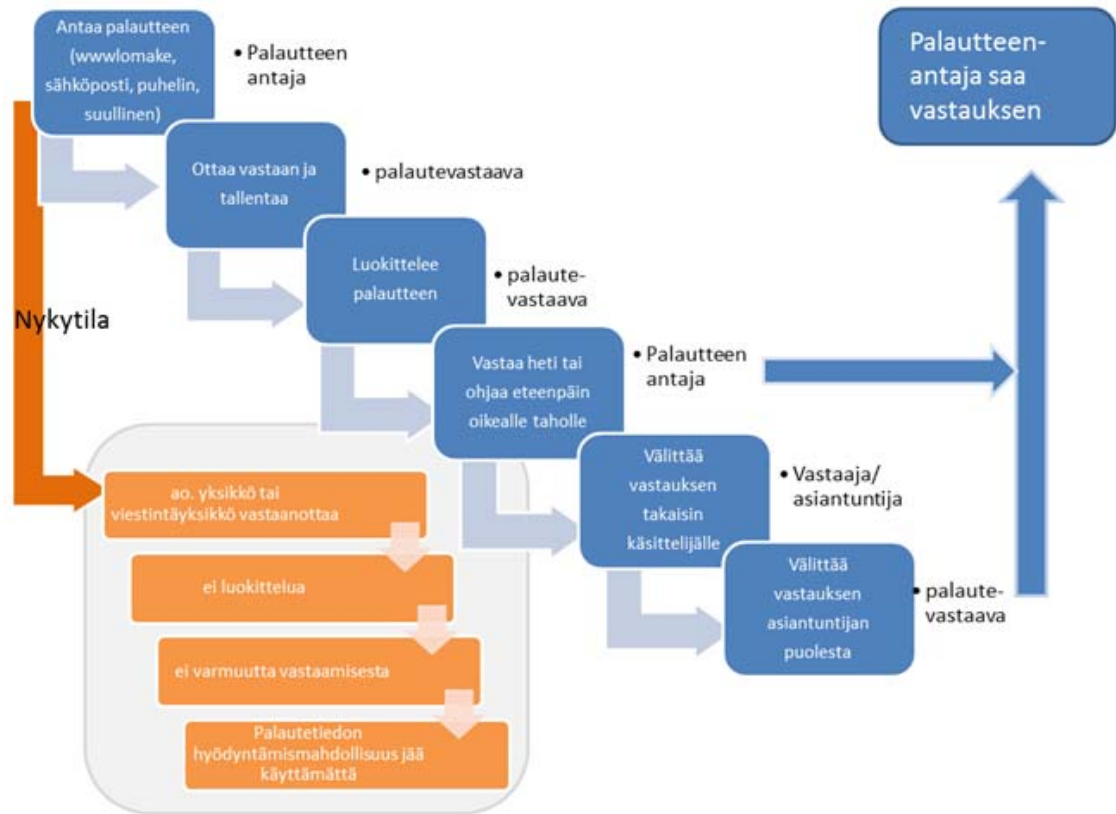


KUVA 3. Osallistumismallien määrittely (Vasara 2013, 7)

Hankkeita osallistumisen lisäämiseksi kohti asiakkaiden ja Tampereen kaupungin välis-
tä on meneillään. Esimerkkinä voi mainita OmaTesoma -hankkeen, jossa toimitaan yhe-
teistyössä asukkaiden kanssa asumisympäristön kehittämiseksi (Tampere: OmaTesoma
-hanke).

Suunnittelija Ulla Jantunen (2013, 8) määrittelee ohjausryhmän esittelymateriaalissa
Asiakkuudenhallinta, Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti palautteen kuntalai-
sen, asukkaan tai asiakkaan antamaksi välittömäksi sekä spontaaniksi palautteeksi, joka
on kokemus tai näkemys palvelusta. Palaute on laadultaan kehittämisehdotus, kysymys,
palvelupyyntö, mielipide, vikailmoitus, kommentti, moite tai kiitos. Palautekanavina
toimivat internet-sivujen palautelomakkeet, sähköpostit, puhelin, henkilökohtainen
käynti, sosiaalinen media, yleisönosastot ja keskustelupalstat. (Jantunen 2013, 8.)

Palautteiden käsittely ennen kehittämissuunnitelman alkamista on Hyvinvointipalveluiden
yksiköissä vaihtelevaa, sovittua yhteistä käytäntöä ei ole. Jantunen (2013, 9) kuvaa pa-
lautteiden käsittelyn nykytilan kuvassa 4. Sen mukaan yksikkö vastaanottaa palautteen,
mutta palautetta ei luokitella ja sen vuoksi palautteesta saatu tieto jää hyödyntämättä.
Myös varmuus siitä, että asiakas saa vastauksen antamaansa palautteeseen, puuttuu.



KUVA 4. Palautteiden hallinnan nykytila ja tavoite (Jantunen 2013, 8)

2.4 Toimintaympäristö

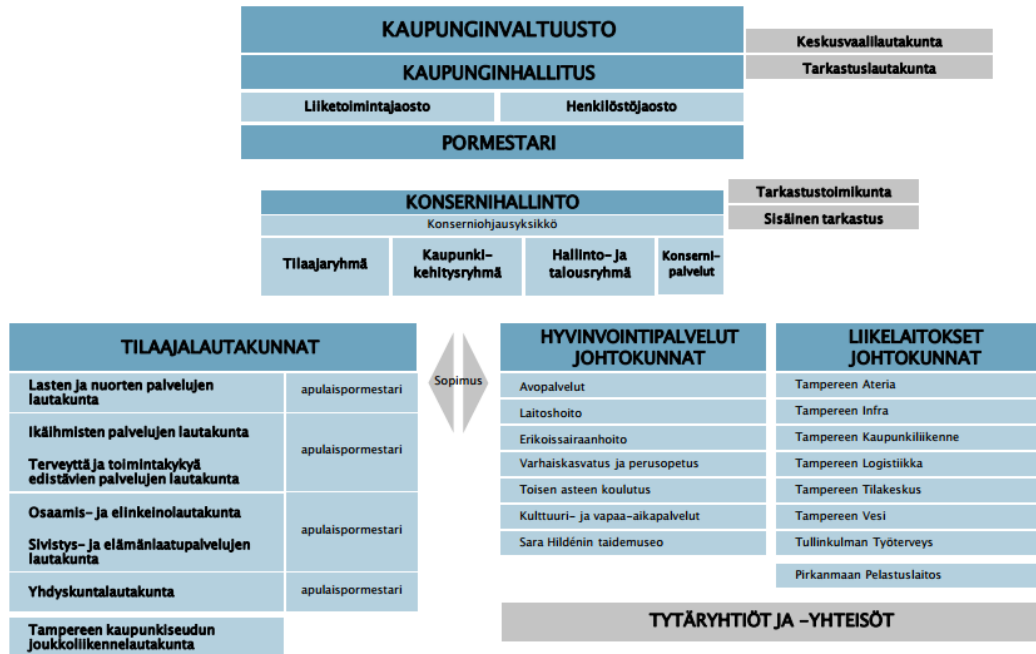
Tampereen kaupungin organisaatio jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen (kuva 5), Konsernihallintoon, Hyvinvointipalveluihin sekä liikelaitoksiin. Näiden lisäksi Konsernihallinnon alaisuudessa toimivat palvelukeskukset, jotka tuottavat palvelua kaikille kaupungin organisaatioille.

Palautteiden keskitetty käsittely tuotetaan Hallintopalvelukeskuksessa, joka on palvelukeskus ja toimii konsernihallinnon alaisuudessa. Hallintopalvelukeskuksen palveluita ovat:

- Eläke- ja uudelleensijoituspalvelut
- Koulutus- ja kehittämisspalvelut
- Palvelussuhdepalvelut
- Puhelunvälityspalvelut
- Rekrytointi
- Sovelluspalvelut
- Virastopalvelut

Kehittämishankkeen loppuvaiheessa palautteiden käsittely sijoittuu Palvelussuhdepalvelut-tiimin alaisuuteen. Järjestelmän toteutus ja jatkossa myös ylläpito tapahtuvat Sovelluspalvelut -tiimissä.

Tampereen kaupungin organisaatio 1.6.2014



KUVA 5. Tampereen kaupungin organisaatio (Tampereen kaupunki: Hallinto- ja talous, 2014.)

Hyvinvointipalveluissa palautteita kerättiin sähköisiä kanavia pitkin jo ennen projektin alkamista ja välitettiin eteenpäin oikeille tahoille. Projektin jälkeen hyvinvointipalveluita koskevat palautteet on tarkoitus saada koostettua raportoitavaksi tiedoksi. Liikelaitoksilla on omat toimiviksi todetut sähköiset menetelmät palautteiden käsittelyyn, joten Hyvinvointipalveluiden palautteiden vastaanotto on tässä vaiheessa priorisoitu tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Konsernihallinnossa on palveluita, joiden palautteet tulevat myös keskitetyn palautteiden käsittelyn piiriin, esimerkiksi Tilajaryhmän ydinprosesseja koskevat palautteet.

Hyvinvointipalveluiden alla toimivat kaikkien eri ikäryhmien terveyteen, opetukseen ja sivistykseen liittyvät palvelut (kuva 6). Terveyteen liittyviä palveluita ovat esimerkiksi hammashoito, mielenterveyspalvelut, sairauksien hoito ja tarvittaessa ikäihmisten lai-

toshito. Sivistyspalveluihin kuuluvat varhaiskasvatus, nuorten palvelut, koulut, museot ja liikuntaan liittyvät palvelut.

Avopalveluiden johtokunta	Erikoissairaanhoidon johtokunta	Laitoshoidon johtokunta	Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen johtokunta	Toisen asteen koulutuksen johtokunta	Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen johtokunta
Avopalvelut Avopalvelujen johtaja Heikki Lähti	Erikoissairaanhoido Sairaalan johtaja Erkki Lehtomäki	Laitoshoito Laitoshoidon johtaja Ella Suojalehto	Varhaiskasvatus ja perusopetus Tuotantojohtaja Kristiina Järvelä	Toisen asteen koulutus Tuotantojohtaja Jorma Suonio	Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut Tuotantojohtaja Toimi Jaatinen
Lasten ja nuorten terveyspalvelut	Sisätautiin palvelulinja	Sairaalahoido	Varhaiskasvatus	Lukiokoulutus	Kirjastopalvelut
Vastaanotto toiminta	Neurologian palvelulinja	Vanhainkotihoito	Perusopetus	Ammatillinen koulutus	Museopalvelut
Mielenterveys- ja päihdepalvelut	Yleisiääketeieteen ja geriatrian palvelulinja	Rauhaniemen sairaala			Kulttuuripalvelut
Suun terveydenhuolto	Leikkaustoiminnan palvelulinja	Tekninen yksikkö			Liikuntapalvelut
Kotihoito					Työväenopistopalvelut
Aikuisten sosiaalipalvelut					Sara Hildénin taidemu seon johtokunta
Lapsiperheiden sosiaalipalvelut					Sara Hildénin taidemu seo

KUVA 6. Hyvinvointipalvelujen organisaatio (Tampereen kaupunki: Hyvinvointipalvelut, 2014)

2.5 Nykytilan arvio

2.5.1 Palautekysely

Palautteiden käsittelyn nykytilan arvioimiseksi tehtiin keväällä 2014 sähköinen kyselytutkimus, johon esimiehillä oli mahdollisuus vastata. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostin välityksellä noin 800 esimiehelle, joista 142 vastasi kyselyyn.

Kyselyn kysymykset olivat:

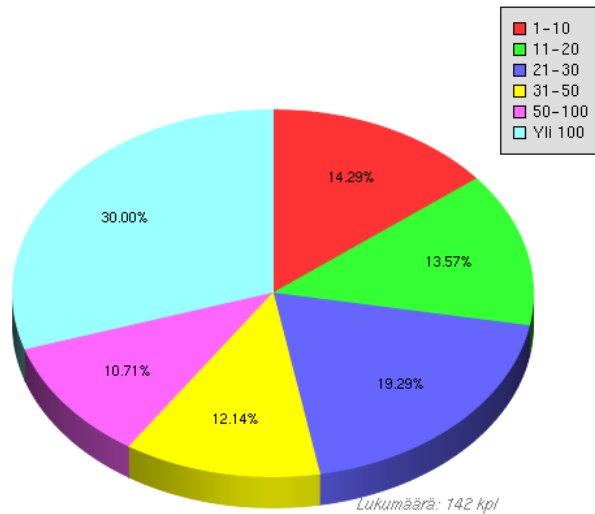
- Taustatiedot
 - Toimialue
 - Yksikkönne koko, minkä verran yksikössä on henkilökuntaa? (valintakysymys) 1-10, 11-20, 21-30, 31-50, 50-100, Yli 100
- Asiakaspalvelu
 - Toimiiko yksikkönne kuntalaisille suunnatuissa asiakaspalvelutehtävissä? (valintakysymys), Kyllä - Ei
 - Kerätäänkö yksikössänne asiakaspalautetta suunnitellusti? (valintakysymys), Kyllä - Ei

- Arvioi oman yksikkösi saama palautelukumäärä kuukaudessa (vapaa teksti)
- Palautteen keräämisen välineet (monivalinta), paperi, sähköposti, sosiaalinen media, suullinen palaute, www-lomake, jokin muu- mikä?
- Palautteiden käsittely
 - Palautteiden jatkokäsittely
 - Kirjataan saadut palautteet johonkin sähköiseen järjestelmään? (valintakysymys), Kyllä - Ei
 - Seurataan saatuja palautteiden määriä? (valintakysymys), Kyllä - Ei
 - Seurataan saatuja palautteiden sisältöä? (valintakysymys), Kyllä - Ei
 - Onko palautteisiin vastaamiseen sovittu yhteyshenkilö? (valintakysymys), Kyllä - Ei
 - Minkä nimiseen järjestelmään palautteita yksikössänne kerätään? (vapaa teksti)
 - Mikä mieltä olet siitä, että palautteet kirjataan/kirjattaisiin sähköiseen järjestelmään? (vapaa teksti).
 - Kerro ideoitasi palautteiden keräämisestä ja hyödyntämisestä (vapaa teksti).

Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia kaikilta kolmelta alueelta: Hyvinvointipalveluita, Konsernihallinnosta ja Liikelaitoksista. Ensimmäisenä kysymyksenä oli sen yksikön koko, jossa vastaaja toimii esimiehenä. Yksiköiden koko vaihteli pienistä yksiköistä yli 100 hengen yksiköihin (kuvio 1).

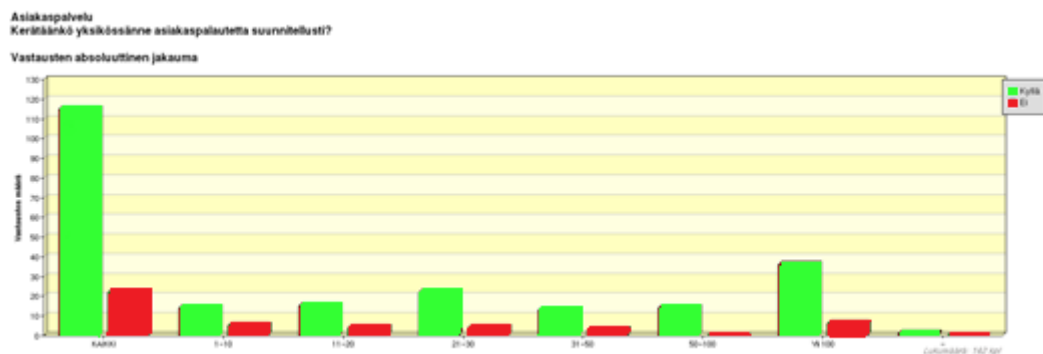
Yksikkönne koko
Minkä verran yksikössä on henkilökuntaa?

Vastausten suhteellinen jakauma



KUVIO 1. Yksiköiden koko

Yksikön koko ei saatujen vastausten perusteella vaikuttanut palautteiden käsittelyn suunnitelmallisuuteen (kuvio 2). Vihreät pylväät ovat kyllä-vastauksia kysymykseen: ”Kerätäänkö yksikössäsi asiakaspalautetta suunnitellusti”. Punaiset ovat ei-vastauksia. Yksikön koosta riippumatta palautteita kerätään suunnitelmallisesti. Yksittäiset ei-vastaukset saman yksikön sisällä saattavat selittyä sillä, että yksittäinen esimies ei ole tutustunut palautteen keräämisen käytäntöihin toimialueella tai vastaus on kriittinen nykyistä palautteiden keräämismenetelmää kohtaan.

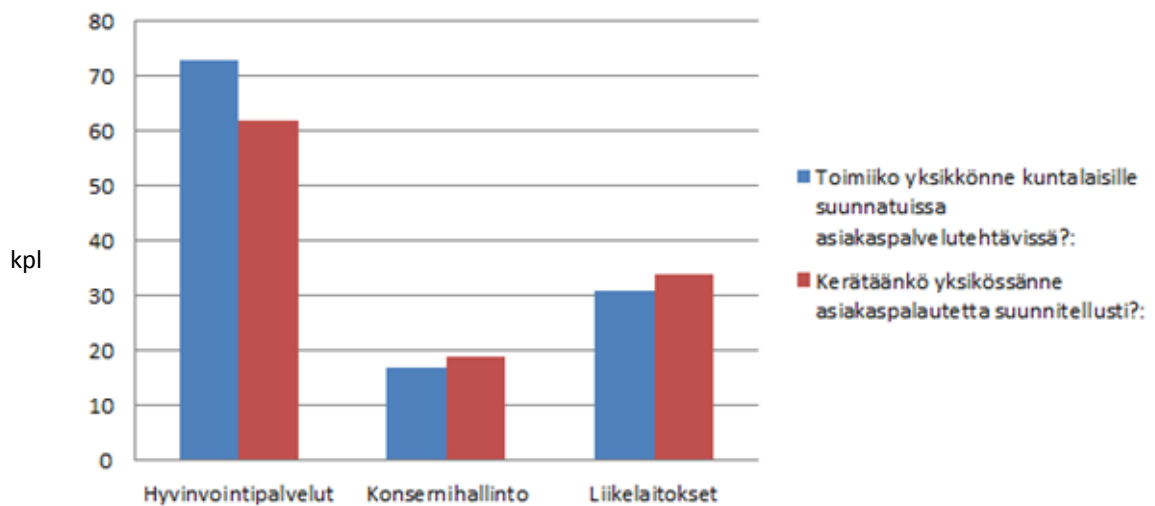


KUVIO 2. Asiakaspalautteen kerääminen verrattuna yksikön kokoon

Suurin osa vastaajien yksiköistä toimii asiakaspalvelutehtävissä. Yksiköt, jotka eivät toimi asiakaspalvelutehtävissä toimivat toimintaa tukevissa tai ohjaavissa tehtävissä. Liikelaitoksissa palautteiden käsittely on kaikkien vastaajien mukaan suunniteltua ja vaikka yksikkö ei toimisi suorissa asiakaspalvelutehtävissä, kerätään yksikön toiminnas-

ta palautetta. Myös Konsernihallinnossa kerätään palautteita pääosin suunnitelmallisesti. Hyvinvointipalveluissa kerätään myös palautteita, mutta siellä on vastausten perusteella kehittämisen varaa.

Hyvinvointipalveluissa haasteena palautteen keräämiselle on toiminnan luonne. Palautetta saadaan useita eri kanavia pitkin, mutta itse työ on usein ihmisten parissa tapahtuvaa. Palaute, joka saadaan asiakaspalvelutilanteessa, pitäisi tallentaa johonkin, mutta sen tallentamiselle ei välttämättä ole heti palvelutilanteessa mahdollisuutta. Hyvinvointipalvelujen asiakaskunta edustaa kaikkia kuntalaisia, ja sähköiset palautekanavat voivat olla osan asiakasryhmän saavuttamattomissa.



KUVIO 3. Palautteen keräämisen suunnitelmallisuus

Palautetta on mahdollista antaa useita eri kanavia pitkin (kuvio 4), palautekanavia ovat paperi, sähköposti, sosiaalinen media, suullinen palaute ja www-lomake. Lisäksi vastaajat nimesivät palautekanaviksi asiakaspalautekyselyt, palautelomakkeet, puhelimen, asiakastapaamiset, koulutustilaisuudet, opiskelijakyselyt, mielipidekirjoitukset, järjestelmät, asiakkaiden osallistaminen suunnitteluun, asukastilaisuudet, kyselyt, raadit, asiakastoimikunnat, Excel-taulukko liitetiedostona ja keräysvälineenä postilaatikko.

Vastaajien mukaan palautteita kerätään ja niiden sisältöä seurataan. Jotta palautteista voidaan saada kaikki tieto talteen jatkokäsiteltäväksi ja raportoitavaksi, pitää se jatkojalostaa taulukoitavaan ja vertailukelpoiseen muotoon. Tällöin pohdittavaksi tulee palautteen käsittelyyn käytettävä resurssi ja kuinka arvokkaaksi palaute mielletään. Suoraan sähköiseen järjestelmään kirjautuva palaute on teknisesti helpointa käsitellä, sillä sitä ei

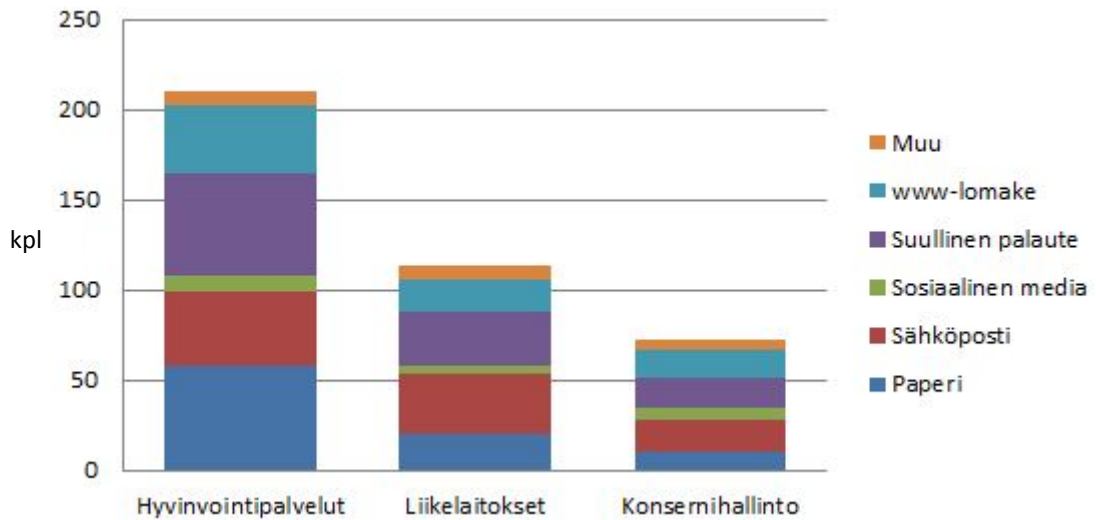
tarvitse erikseen syöttää järjestelmään. Tällaisia palautekanavia ovat erilaiset www-palautelomakkeet ja sähköposti. Niistä tuleva palaute on mahdollista ohjata automaattisesti asiakkuudenhallintaohjelmaan ja palautteen käsittelijän tehtäväksi jää palautteen asianmukainen käsittely ja luokittelu. Asianmukaisella käsittelyllä tarkoitetaan palautteisiin vastaamista tai palautteen välittämistä vastattavaksi oikealle taholle.

Paperilla saatava palaute on joko syötettävä käsin sähköiseen järjestelmään ja sen jälkeen käsiteltävä tai muuten palautteesta saatava tieto jää luokittelun ja raportoinnin ulkopuolelle. Vastaava tilanne on kaiken muun suorissa asiakaskohtaamisissa saadun palautteen käsittelyssä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa tai koulutustilanteessa annettun palautteen kanssa. Jos palautetta halutaan kerätä järjestelmällisesti, pitää etukäteen olla sovittuna palautteiden keräämisen käytänteet. Esimerkiksi paljonko varataan resursseja palautteiden tallentamiseen sähköiseen järjestelmään ja kuinka palautteiden tallentaminen saadaan mahdollisimman helpoksi työntekijöiden kannalta, jotta palautteen ehtisi omien substanssitehtävien lisäksi tallentaa järjestelmään.

Puhelimessa saatu palaute on mahdollista tallentaa jo keskustelun aikana suoraan joko sähköpostin tai palautelomakkeen kautta sähköiseen järjestelmään, jos puhelimeen vastaavan henkilön työtehtävät tehdään tietokoneen ääressä ja palautekanava on helposti saatavilla. Puhelimessa saatu palaute saattaa jäädä kirjaamisen ulkopuolelle, jos asiakaspalvelijan tehtävät tapahtuvat kentällä ja palautekanava ei ole palautehetkellä saatavissa.

Sosiaalinen media on haastava palautekanava asiakaspalveluhenkilökunnan kannalta, sillä jonkun pitää seurata sosiaalista mediaa kirjatakseen ja vastatakseen siellä annettuun palautteeseen.

Palaute- ja mielipidekyselyiden avulla saadaan kerättyä kohdennettua palautetta halutusta asiasta tai yksittäisestä tapahtumasta. Kyselyistä saatu palaute jää kokonaisuutta arvioiden raportoitavan tiedon ulkopuolelle. Kyselyillä voidaan kuitenkin kerätä syvempää tietoa asiakaskunnalta jonkin toiminnan kehittämiseksi. Palautekyselyiden jälkeen on tärkeitä julkaista palautekyselyn tulokset vastaajille ja se, miten saatu palaute vaikuttaa toimintaan jatkossa.



KUVIO 4. Eri palautekanavien kautta saadut palautteet

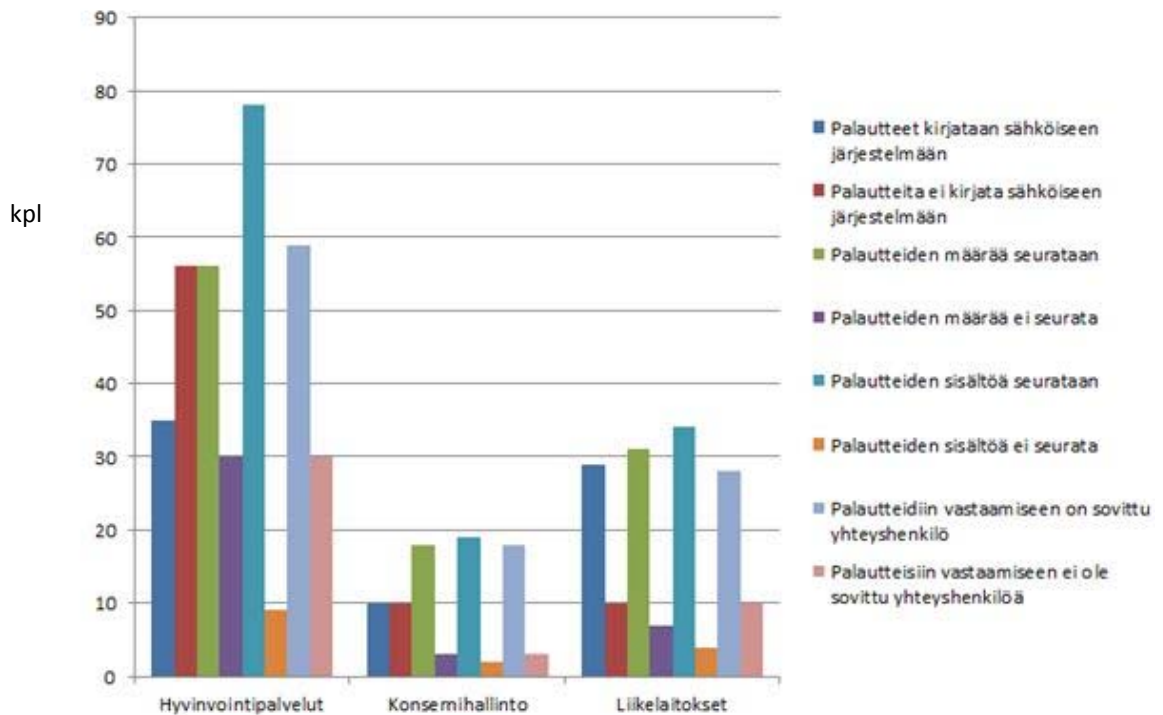
Palautteita kerätään vaihtelevasti toimialasta riippuen sähköisiin järjestelmiin (kuvio 5). Vastausten perusteella liikelaitoksissa kerätään kohtalaisen järjestelmällisesti tietoa sähköisiin järjestelmiin ja vastaajat osasivat nimetä järjestelmän nimen. Toisaalta osan vastaajien mielestä palautteiden määriä tai sisältöjä ei seurata.

Suurella osalla kaikkia kaupungin yksiköitä on sovittu vastuuhenkilö palautteisiin vastaamiseen. Kun palautteisiin vastaa vastuuhenkilö, on yksikössä jo mietitty palautteenkäsittelyprosessia ja haluttu turvata se, että palautteeseen vastataan sekä vastaus on asiallinen.

Konsernihallinnossa on vastausten perusteella mietitty palautteiden käsittelyprosessi palautteiden kirjaamisen osalta, mutta toisaalta vastauksia saatiin vähäinen määrä, joten tulos ei kerro luotettavasti koko konsernihallinnon palautteiden käsittelyn tilannetta. Konsernihallinnossa on erilaisia käytänteitä ja osan vastaajien mielestä palautteiden sisältöjä tai määriä ei seurata.

Hyvinvointipalvelut on suuri toimiala ja sieltä saatiin vastauksia eniten. Hyvinvointipalveluissa on vastausten perusteella vielä kehittämisen varaa palautteiden käsittelyprosessissa. Palautetta kerätään ja sen sisältöä seurataan, mutta palautteita kerätään vain osittain sähköiseen järjestelmään. Tällöin palautteista saatavaa tietoa on hankala saada yhteismitallisesti raportoitavaan muotoon. Myös Hyvinvointipalveluissa vastaajien nä-

kemykset vaihtelevat sekä palautteen sisällön seuraamisen että saadun palautteen lukumäärien osalta.



KUVIO 5. Vastaajien näkemys palautteiden keräämisen menetelmistä ja jatkokäsittelystä.

Kysymykseen ”Minkä nimiseen järjestelmään palautteita yksikössänne kerätään” saatiin useita vastauksia (taulukko 1). Vastaajista (yhteensä 142) 70 vastasi kysymykseen. Palautteiden käsittelyyn on useita tapoja, joista 41 vastaajaa osasi nimetä jonkin sähköisen järjestelmän nimen palautteiden käsittelyyn. Nimettyjä eri järjestelmiä, joissa palautetta käsitellään, on 14. Näiden lisäksi kolme vastaajaa ei nimeä järjestelmää, mutta toteaa, että palautteiden käsittelyyn on oma järjestelmä.

TAULUKKO 1. Erilaisia palautteenkäsittelykäytäntöjä yksiköissä

Sähköisen järjestelmä	Taulukko	Verkkolevy	Kyselytyökalu	Useita tapoja	Sähköposti	En tiedä	Ei järjestelmää
14	4	8	8	4	3	7	1

Palautteita arkistoidaan myös taulukoihin, verkkolevyille, mappihin ja sähköpostiin. Palautteiden käsittelytapojen monimuotoisuudesta selviää, että kerättävä tieto ei ole

samanmuotoista ja sen jatkokäyttö hyödyntämään organisaation kehittämistoimintaa, on haasteellista.

2.5.2 Palautekyselyn avoimet vastaukset

Vastaajat vastasivat kysymykseen: ”Mitä mieltä olet siitä, että palautteet kirjaan/kirjattaisiin sähköiseen järjestelmään?” pääosin positiivisesti. Vastauksissa nousi esiin palautteiden jatkokäsittelyn tarve sekä turvaaminen. Vastausten mukaan sähköisessä käsittelyssä palautteisiin on helpompi palata tarvittaessa myöhemmin uudestaan, ”*Se olisi hyvä, koska nyt ne tulevat kyllä tiedoksi ja käsitellään yksikössä, mutta jäävät jotenkin "roikkumaan"*. Asiakkaan antamaan palautteeseen halutaan vastata ja sähköinen järjestelmä koetaan siinä toimivaksi välineeksi: ”*Hyvä ajatus. Helpottaisi seuranta ja varmistaisi vastaamisen*”. Saadulta palautteelta toivotaan sisältöä, ei palautetta palautteen vuoksi: ”*Kovin yksinkertainen (esim. hymynaama) palaute ei auta kehittämään työn sisältöjä.*” Useat vastaajat kiinnittävät huomiota palautteiden raportointiin ja tilastointiin. Saatua tietoa halutaan käyttää toiminnan kehittämiseen ja yksiköt saavat omaa toimintansa paremmin näkyväksi kerätyn palautetiedon perusteella: ”*välttämätöntä nykypäivänä ja näillä määrillä, saadaan tilastot ja palautteita oikeasti hyödynnettyä, tehostettua ja kehitettyä toimintaa ja ohjattua asiat oikeille tahoille*”. Vastauksissa nousi esiin tarve avoimuudelle: ”*ainakin ne ovat sieltä käytettävissä myös myöhemmin, säilyvät, avoimuus*”.

Osa vastaajista suhtautui neutraalisti palautteen keräämiseen ja pohdittiin eri palaute-tyyppien erottamista toisistaan: ”*Näiden asioiden keräämiseen keskitetysti pitää olla varovainen. Ensin pitäisi tietää onko kyse asiakaspalautteesta vai kuntalaispalautteesta. Meillä yksikössä x palvellaan kaupungin muita yksiköitä, jotka edelleen palvelevat kuntalaista eli me emme ole tavallisesti kuntalaispalautteen vastaanottajia. Muutenkin kaikki lisätyö, joka häiritsee perustekemistä on todella tarkkaan pohdittava*”. Yksiköt palvelevat toisia yksiköitä ja tällöin asiakkaana ei ole suoraan kuntalainen vaan sisäinen asiakas toisesta Tampereen kaupungin yksiköstä.

Kielteisesti suhtautuvien vastauksissa todetaan, että yksikössä huolehditaan palautteen keräämisestä omin keinoin: ”*Meillä ei ole tarvetta, koska homma pysyy hanskassa muutenkin*”. Lisääntyvä työmäärä huolestuttaa ja mahdollinen uusien järjestelmien käyt-

töönotto: ”Palautetta tulee niin kovin vähä, etten koe asiaa merkittäväksi. Järjestelmiä on aivan riittävästi jo eikä kaikkeen riitä aika”.

2.5.3 Kyselyyn vastanneiden kehittämisehdotukset palautteidenhallinnasta

Vastaajat tekivät palautteiden hallintaan useita kehittämisehdotuksia ja pohtivat palautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä haasteita. Yhdessä vastauksessa todettiin, että tarvitaan monipuolisia palautekanavia: ”Yhtä hyvää mallia en usko olevan. Monipuolisuus keräämisessä ja käsittelyssä toiminnot huomioiden”. Toisaalta kaivataan yhdenmukaisuutta: ”Helppo, yksinkertainen. Hyvät ideat helposti hyödynnettävissä”. Haasteeksi koetaan se, miten saada erilaiset ryhmät antamaan palautetta: ”Jotenkin pitäisi kyetä vielä paremmin kyselymään lapsilta ja nuorilta jotka eivät käy nuorisotoiminnassa tai harrasteissa että mikä on syynä, jotta voidaan paremmin madaltaa kynnystä osallistua”. Toteamuksena nousee esiin ajankäytön ongelma: ”Asiakaspalautetta kerätään monella tapaa jo nyt, kehittämiseen jää vähemmän aikaa”.

Useassa vastauksessa vastaaja on pohtinut palautteen hallintaa laajemmin kuin oman yksikkönsä kannalta sekä sitä miten palautteita voitaisiin hyödyntää:

- ”Yhtenäinen tallennusjärjestelmä kaupungille, josta pääsisi helposti näkemään oman yksikön palautteet, mahdollisuus sähköiseen palautteeseen asiakkaille, joka oikeasti tulisi yksikköihin asti. Säännölliset potilastytytyväisyysmittaukset harvituin lomakkein ja mittarein.”
- ”Yhteinen palautteiden jakaminen antaa valmiuksia puuttua samoihin asioihin omassa yksikössä. Myös yhteisten toimintatapojen sopiminen onnistuisi.”
- ”Yhteinen palautelomake kaupungin yksiköille, ehkä osittain oma sisältö eritoimialoille”
- ”Voitaisiin kysyä enemmän tietoa toiveista / kehitysideoista esim. millaista palvelua/tuotetta toivoisit saatavan valikoimaan 1/2 vuoden kuluttua tai myöhemmin? Saataisiin tulevaisuuden visioita, nyt kerätään palautetta lähinnä menneestä.”
- ”Se mitä kysytään asiakkailta, on ratkaisevaa toiminnan kehittämisen kannalta. Kaupungilla voisi olla joitakin yhteneväisiä ”kysymyksiä” yksiköiden käyttöön. Laajoja asiakaskyselyitä ei tosin voi toteuttaa kovin usein.”
- ”Palautteiden keräämisen järjestelmät ja prosessit pitäisi olla konsernihallinnon keskitetysti määrittelemiä ja konsernihallinnon pitäisi maksaa niiden kustannuk-

set. Palautteisiin vastaamisen pitäisi olla yhtenäistä ja siinä pitäisi olla määritelty tietyt palvelulupaukset. Palautteista kerättävien tietojen pitäisi hyödyttää sekä yksiköitä, joita palaute koskee, että koko kaupungin tiedolla johtamista. Palautetieto pitäisi olla yhdistettävissä muuhun toiminnasta kerättävään tietoon. Tiedon louhintaa, big data-konseptia jne. pitäisi ennakkoluulottomasti kokeilla.”

- *”Hyödynnettävyys: voidaan käyttää palveluprosessin korjaamiseen/kehittämiseen koska saadaan asiakasnäkökulma esiin (hitaus, poikkeamat, tyly palvelu/hyvä palvelu jne.). Voidaan hyödyntää henkilöstön kannustamisen välineenä. Palautteen antamisen mahdollisuus tulisi olla jokaisessa palvelussa, asiakaspisteessä. Asiakaspisteissä kirjaamisen helppous taattava, että olisi luonnollinen osa kanssakäymistä.”*

Vastauksissa pohditaan palautteen hyödynnettävyyttä myös oman yksikön ulkopuolella. Toiminnan kehittämisnäkökulma on vastauksissa vahvasti läsnä samoin se, miten kehittämisideat voidaan saada asiakkailta talteen ja hyödyntämään koko organisaatiota. Yksi vastaaja pohtii myös kustannuksien jakamista, kun halutaan kehittää yhteisesti toimintaa. Palautteen keräämisen haasteena on saada palaute talteen asiakaskohtaamistilanteissa ja siihen kiinnitetään huomiota. Itse tiedon hyödyntämistä pohditaan: miten käsitellään saatua tietoa. Raportointi nousee vastauksissa esiin edellä lueteltujen lisäksi:

- *”Raportointi tärkeitä. -> Tieto palautteen laadusta tekijöille ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen palautteen pohjalta.”*
- *”xxx tai vastaava systeemi, jota kerätään, arvioidaan, raportoidaan sekä kehitetään säännöllisesti”*

Palautetiedon keräämisen lisäksi vastaajat pohtivat palautetiedon jatkokäsittelyä yksikön sisällä, sekä asiakasvastausten turvaamista:

- *”Tärkeää on reagoida palautteisiin heti, sillä olen huomannut, että asiakkaat arvostavat sitä.”*
- *”Yritämme mahdollisimman nopeasti reagoida palautteisiin. Varsinkin jos tulee ehdotuksia palvelun parantamiseen yms. Tosin enimmäkseen palaute on myönteistä.”*
- *”Saamme erittäin harvoin negatiivista palautetta, mutta siihen pyrimme reagoimaan heti tulipa palaute mitä kautta tahansa tai vaikka kiertoteitse.”*
- *”Asiakaspalautteet tulee käydä koko henkilöstön kanssa läpi tavalla tai toisella, jotta niistä voidaan ottaa oppia.”*
- *”Palautelomakkeen tulisi ennemminkin palvella omaa työtä ja yksikköä kuin toimia suoritemerkintöinä ja olla strategiamittariston seurantaväline.”*

Vastaajat mieltävät eritavoin palautteista saadun hyödyn. Osa vastaajista näkee palautteet osana organisaation toiminnan kehittämistä ja osa vastaajista hahmottaa palautteen oman yksikön kehittämiseksi.

Yhteenvetona palautteiden hallintaa koskevasta kyselystä nousee esille vastanneiden esimiesten kiinnostus palautteista saadun tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä asiakaspalvelun parantamiseen. Huolena esimiehet nostivat esiin palautteiden käsittelystä mahdollisesti lisääntyvän työmäärän ja kustannukset. Haasteena palautteen keräämiselle koetaan moninaiset kanavat, joista palautetta pitäisi saada kerättyä sähköiseen järjestelmään. Sähköisestä järjestelmästä saatavat raportit koetaan hyödyllisiksi, mutta siitä saatavaan tietoon perustuvalle kehittämistoiminnalle pitäisi olla riittävä resurssi ja aika. Palautetta ei haluta kerätä vain palautteen vuoksi.

2.6 Tieto ja tietojohdaminen

2.6.1 Tieto

Puhuttaessa tiedosta ja tiedolla johtamisesta tulee määritellä termi tieto. Pentti Sydänmaanlakka (2007, 12) määrittelee kirjassa *Älykäs organisaatio* tiedon koostuvaksi kahdesta eri osa-alueesta, datasta ja informaatiosta. ”Data on numeroita, tekstiä ja kuvia tai niiden yhdistelmiä.” (Sydänmaanlakka 2007, 187.) Se itsessään ei vielä sisällä tulkintoja tai merkityksiä. Informaation Sydänmaanlakka (2007, 187) määrittelee siten, että se sisältää viestin. Informaatio siis koostuu datasta, joka sisältää sekä lähettäjän että vastaanottajan. Tietoa datasta ja informaatiosta syntyy Sydänmaanlakan (2007, 187) mukaan ajattelun ja kokemusten kautta. Sydänmaanlakka toteaa, että arvot ja uskomukset ovat osa tietoprosessia, jotka muokkaavat sitä lähestymistapaa, jolla ongelmat kohdetaan.

Hannula ym. (2013, 18) kirjassa *Tietojohdaminen* tieto määritellään koostuvaksi kolmesta asiasta: tietämys, data ja informaatio (taulukko 2). Lisänä Sydänmaanlakan määritelmään tiedosta on termi tietämys, joka on kokemukseen perustuvaa tietoa.

TAULUKKO 2. Tiedon tasot (Hannula ym. 2013, 18)

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Tietojohtaminen kirjassa (2013, 19) tietämys määritellään seuraavasti: ”Siinä missä data on niin sanotusti ”tyhmää”, vain objektiivisia määreitä, on tietämys (knowledge) analyttistä tulkintaa esimerkiksi organisaatiossa olevasta informaatiosta.” Informaatio koostuu datasta ja silloin tietämyksen oikeellisuus riippuu datan laadusta ja oikeellisuudesta (Hannula ym. 2013, 19).

Jotta dataa voidaan hyödyntää, tulee huolehtia sen oikeellisuudesta (Hannula ym. 2013, 20). Jonkun tulee huolehtia siitä, missä muodossa tieto tallennetaan sekä antaa selkeät toimintaohjeet tiedon ylläpitämiseksi ja huoltamiseksi. Sen vuoksi organisaatioissa luodaan käytänteitä ja malleja datan oikeellisuuden ja laadun turvaamiseksi. Raporttien ja analyysien oikeellisuus riippuu siitä, missä muodossa ja miten data on tietovarastoon tallennettu (2013, 20).

2.6.2 Tietojohtaminen

Sydänmaanlakka (2007, 182) määrittelee tietojohtamisen tiedon tehokkaaksi soveltamiseksi päätöksentekotilanteissa. Tiedon tulee olla saatavilla riittävän helpoin ponnistuksin. Tiedon johtaminen jakautuu alaprosesseihin (Sydänmaanlakka 2013, 185):

- luominen
- hankinta
- varastointi
- jakaminen
- soveltaminen.

Kyseisiä prosesseja on kehitettävä ja ylläpidettävä. Olennaisia asioita ovat muun muassa oppimisen tukijärjestelmät, henkilöstöjohtamisen tietyt prosessit ja IT-työkalut (Sydänmaanlakka 2013, 185).

Hannula ym. (2013, 24) määrittelevät tietojohtamisen resurssipohjaiseen ajatteluun perustuvaksi teoriataustaksi, ”jonka mukaan organisaation kilpailukyky määrittyy sen hallussa olevien resurssien mukaan”. Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tieto on ihmisissä ja sen hyödyntämiseksi organisaation johdon tehtävänä on tuoda tieto tuotteiden ja palveluiden käyttöön. Liikkeenjohdollisessa näkemyksessä pyritään kasvattamaan suori-tuskykyä ”korostamalla tiedon luonnin, kehittämisen, organisoinnin ja hyödyntämisen prosesseja” (Hannula ym. 24).

3 ASIAKASPALAUTTEIDEN HALLINTA TAMPEREEN KAUPUNGIN HYVINVOINTIPALVELUISSA

3.1 Palautteiden käsittely

Palautteidenhallinnan kehittämiseksi perustettiin projekti, jonka tehtävänä oli luoda toimiva palautteiden käsittely Hyvinvointipalveluihin. Projekti alkoi 3.12.2012 ja päätymisaika oli 31.10.2014. Projektin toimintaa ohjasi ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli määritellä toimintatapa ja tavoitteet projektille. Projektissa työskenteli päätoimisesti projektipäällikkö ja projektin alkuvaiheessa oli käytettävissä myös suunnittelijan työpanos. Muut toimivat projektissa linjaorganisaation mukaisissa tehtävissä. Oma tehtäväni oli luoda järjestelmään palautteidenkäsittely-ympäristö. Toimin sovelluspalveluissa sisällönhallinnan ja viestinnän sovellusten parissa useiden sovellusten pääkäyttäjänä. Requeste on yksi niistä sovelluksista, jonka ylläpito kuuluu päivittäiseen tehtäväkuvaani. Palautteidenkäsittely-ympäristön luominen poikkesi päivittäisistä ylläpitotehtävistä projektin laajuuden vuoksi.

Palautteiden käsittely päätettiin toteuttaa palveluna, joka vaatii mahdollisimman vähäisen työpanoksen toimintayksiköiltä. Palautteiden käsittely haluttiin keskittää yhteen paikkaan asiantuntijatyöksi, jotta voidaan turvata palautteiden käsittelyn ja luokittelun oikeellisuus. Keskittämällä palautteen käsittely asiantuntijalle halutaan turvata vastauksen ammatillisuus sekä se, että asiakas varmasti saa vastauksen antamaansa palautteeseen kohtuullisessa ajassa.

Palautteiden käsittely sovittiin toteutettavaksi Hallintopalvelukeskuksessa, joka tuottaa useita eri toiminnan tukeen liittyviä palveluita. Henkilöresurssiksi määriteltiin kaksi palautteiden keskitettyä käsittelijää.

3.2 Palauteympäristön suunnittelu

Palautteiden sähköisen käsittelyn ympäristöksi valittiin Tietohallinnon osoittama Requeste-asianhallintajärjestelmä. Järjestelmä on jo käytössä Tampereen kaupungilla osalla toimialoista. Esimerkiksi Frenckellin asiakaspalvelupisteessä käsitellään kaikki Tilaa-jaryhmän ydinprosessia ”Kaupunkiympäristön kehittäminen” koskevat palautteet. Sen palautteidenkäsittely on jo toimiva ja siihen ei ole tulossa tämän projektin puitteissa

muutosta. Koska järjestelmä on olemassa, palautteiden hallinta ei vaatinut uuden järjestelmän hankintaa. Jotta palautteet saadaan luokiteltua halutulla tavalla, järjestelmään piti tehdä uusi käyttötapaus palautteiden hallintaa varten. Palautteiden hallintaympäristö luotiin tietoturvasyistä omaksi organisaatiokseen, jotta vain palautteiden käsittelijöillä on pääsy palautteisiin.

Järjestelmä mahdollistaa käyttöoikeuksien antamisen hajautetusti. Palautteiden hallinta-projektissa määriteltiin, että sähköisessä järjestelmässä palautteita käsittelevät ainoastaan palautteiden keskitetyt käsittelijät. Tällä ratkaisulla tieto saadaan palvelutuotannosta myös konsernihallinnon käyttöön, tieto luokitellaan ja on näin hyödynnettävissä yhtenäisesti sekä palautteisiin vastaaminen varmistetaan. Palauteiden käsittely on siis toimialoille tarjottava palvelu, joka sisältää sekä palautteiden vastaanottamisen, toimittamisen eteenpäin kommentoitavaksi, vastaamisen asiakkaille, luokittelun ja raportoinnin. Järjestelmään on mahdollista lähettää palautteita sähköpostin ja palautelomakkeiden välityksellä. Keskitetty käsittelijä voi kirjata palautteet järjestelmään myös suoraan.

Palauteympäristön suunnittelu aloitettiin palautteiden luokittelun sisällön suunnittelulla. Luokittelu perustuu haluttuun tietoon ja raportointitarpeisiin. Laajassa organisaatiossa luokittelulle on useita eri vaihtoehtoja, projektiryhmän tehtävänä oli löytää riittävän toimiva luokittelu palvelemaan kaupungin tarpeita.

Palautteiden käsittely on keskitetty palvelu, ja palautteen käsittelijä ohjaa palautteen vastattavaksi oikeaan yksikköön. Yksiköstä vastataan palautteeseen ja vastaus palautteeseen lähetetään keskitetylle käsittelijälle, joka välittää vastauksen asiakkaalle. Osassa terveydenhuollon palvelua toiminta poikkeaa sovitusta mallista siten, että yksiköstä vastataan suoraan palautteeseen. Kyseessä on palaute, joka sisältää palautteen antajaan liittyvää henkilökohtaista terveyteen tai sosiaaliseen tilanteeseen liittyvää selvittelyä eikä sen sisältöä katsota sopivaksi lähettää enää kolmannen osapuolen nähtäväksi.

Palautetta antavan kuntalaisen ei oleteta tietävän palautetta antaessaan sitä organisaation osaa, jota palaute koskee. Riittää, että hän antaa palautteen sähköpostilla tai verkkolomakkeella palauteosoitteeseen. Sen vuoksi palautteen käsittelijältä vaaditaan hyvää yhteistyöverkostoa läpi Tampereen kaupungin yksiköiden sekä organisaation tuntemusta. Palautteen käsittelijän tulee osata ohjata palaute oikeaan pisteeseen vastattavaksi. Esimerkiksi päiväkodin siisteydestä annettu palaute saattaa koskea ruokapalveluita tar-

joavaa liikelaitosta eikä varhaiskasvatuspalveluita tarjoavaa päiväkotia. Palautteiden käsittelijän tehtävä on tunnistaa kohde, johon palaute ohjataan, mutta hyvän yhteistyöverkoston kautta yksiköistä annetaan myös neuvoja, mihin palaute tulee osoittaa.

3.3 Palautteen luokittelu

Palautteen luokittelua jouduttiin pohtimaan tarkkaan ja se vei projektin alussa aikaa. Tilaaja ei määritellyt projektin alussa sitä raportoitavaa tietoa, joka palautteelta halutaan vaan raportoitava tieto hahmottui vasta projektin kuluessa. Ensimmäinen ongelma oli määrittellä, luokitellaanko palaute organisaatio- vai palveluperustaisesti. Palveluperustaista luokittelua puolsi se, että saataisiin prosesseihin liittyvistä ongelmista palautetta. Palveluperusteinen luokittelu voisi olla esimerkiksi ikäluokittaisiin palveluihin liittyvä luokittelu. Ongelmaksi kyseisessä luokittelussa muodostuu raportoitava tieto: mihin yksikköön palaute kohdistuu. Useat eri organisaatiot tuottavat samoille ikäryhmille palveluita. Saadaanko silloin palaute ohjattua oikeaan yksikköön tiedoksi? Entä raportointi: miten tuotetaan raportteja, jotka palvelevat yksikköä, jota palaute koskee.

Luokittelussa päädyttiin organisaatioperusteiseen luokitteluun (kuva 7), jolloin organisaation alla on valinta palvelusta, jota palaute koskee. Perusteena on se, että asiakas antaa palautteen palvelussa eli palveluorganisaatiossa. Palautteenkäsittelijälle palveluorganisaatio ja sen muutokset ovat helpommin hahmotettavissa. Palaute luokitellaan tuotantoyksikkötasolla, tuotantoyksikkövalikot perustuvat toiminnanohjausjärjestelmässä ylläpidettävään organisaatiopuuhun. Tampereen kaupungissa on 20 tuotantoyksikköä, lisäksi ovat organisaation ulkopuolella toimivat yksiköt, eli ostopalvelutuottajat. Luokittelussa on huomioitu myös jako Hyvinvointipalveluihin, Konsernihallintoon ja Liikelaitoksiin. Ostopalveluyksiköitä koskevat palautteet luokitellaan Tilaajaryhmän ydinprosessien alle, ydinprosesseja ovat Ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen, Kaupunkiympäristön kehittäminen, Lasten ja nuorten kasvun tukeminen, Osaamisen ja elinkeinojen kehittäminen, Sivistyksen ja elämänlaadun edistäminen sekä Terveystyön ja toimintakyvyn edistäminen (Tampereen kaupunki: Tilaajaryhmä, 2014).

Koska Tampereen kaupunki on suuri organisaatio ja se jakautuu moneen eri osatoimintaan, jakautuu organisaation luokittelu alenevassa järjestyksessä neljälle eri tasolle, jolloin päästään riittävään tarkkuustasoon kohdennettaessa palautetta johonkin tiettyyn yksikköön. Esimerkkinä luokittelutasoista on jäähallia koskeva palaute: Hyvinvointi-

palvelut - Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut - Liikuntapalvelut - Jäähallipalvelut. Jos luokitteluja ei jaettaisi alenevassa järjestyksessä, tulisi palauteympäristöstä palautteen käsitteilyä kannalta vaikeakäyttöinen. Yhdessä valikossa olisi useita kymmeniä rivejä.

		Hallinto- ja tuki
		Suunnittelu ja kehittäminen
		Asiamiehet
<hr/>		
HYVINVOINTIPALVELUT		
1220	Avopalvelut	
	Palvelut	
	Sisältö taso 1	
	Lapsiperheiden sosiaalipalvelut	
		Lapsiperheinen sosiaaliasema eteläinen
		Lapsiperheinen sosiaaliasema itäinen
		Lapsiperheinen sosiaaliasema läntinen
		Lastensuojelu
	Aikuisten sosiaalipalvelut	
		Sosiaalipalvelujen neuvonta
		Aikuissosiaalityön sosiaaliasema (Kanta-S
		Toimeentuloturvan palvelut
		Talous- ja velkaneuvonta
		Maahanmuuttajapalvelut
		Sovittelutoiminta
		Kehitysvammaisten avopalvelut
	Lasten ja nuorten terveystalvelut	
		Neuvolatoiminta
		Kouluterveyden huolto
		Opiskelijaterveydenhuolto
	Vastaanottotoiminta terveystalvelut	

KUVA 7. Organisaation mukainen luokittelu.

Seuraavaksi määriteltiin palvelun laatua mittaava luokittelu. Luokittelutasoja määriteltiin aluksi kolme, mutta käyttöön on otettu kaksi luokittelutasoa. Kolmatta tasoa ei raportoinnin kannalta katsottu tarpeelliseksi. Luokittelun mukaan arvioidaan, mitä palvelun tai toiminnan osaa palaute koskee. Luokittelut ovat: ”palvelun laatu, taso 1”, eli pudotusvalikosta valitaan, koskeeko palaute esimerkiksi palvelun saavutettavuutta. Seuraavaksi tarkennetaan valikossa ”palvelun laatu, taso 2” koskeeko palaute joko aukioloa, ajanvarausta tai kulkuyhteyksiä. Valinnat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa: kaikkiin palvelun laatua arvioiviin valikoihin ei ole tarkennettu kohtaa kaksi. Tällainen valinta on esimerkiksi ohjaus, neuvonta ja tiedonsaanti. Laadullisen luokittelun muodostaminen perustuu tähänastiseen kokemukseen palautteiden sisällöstä ja sitä muutetaan jat-

kossa toimimattomilta osiltaan. Tehtävänäni oli luoda valikot ja rakentaa riippuvuussuhteet valintojen välille.

Laatuluokittelu:

- Ohjaus, neuvonta, tiedonsaanti
- Sähköinen asiointi
- Tampere.fi -sivujen käytettävyys
 - Palvelun löytyminen
 - Ajantasaisuus
 - Linkit
- Palvelun saavutettavuus
 - Aukiolo
 - Ajanvaraus
 - Kulkuyhteydet
- Palvelun toimivuus/koettu hyöty
 - Sujuvuus
 - Riittävyys
 - Vaikuttavuus
 - Toteutustapa
 - Onko tullut autetuksi
- Palveluun pääsy
- Ohjaus, neuvonta, tiedonsaanti
- Henkilökunta
 - Kohtelu
 - Asiantuntemus
 - Yhteistyö
- Hinta, maksut, laskutus
- Tilat ja ympäristö
 - Opasteet
 - Viihtyisyys
 - Laitteet ja välineet
- Yksityisyydensuoja
- Esteettömyys
- Osallistumismahdollisuudet
 - Oman asiani käsittelyyn
 - Päätöksentekoon
 - Palvelun suunnitteluun
- Viestintäyksikön ylläpitämä
 - Facebook
 - Twitter
 - Joku muu somekanava
- Yleinen

Laatuluokittelun tavoitteena on kehittämistarpeiden löytäminen. Kaikki luokittelut ovat raportoitavia tasoja, mutta käytännössä raportit otetaan laatutasolta yksi. Laatutason kaksi raportteja voidaan ottaa, jos huomataan jokin palautteissa esiin noussut tema, johon halutaan porautua syvemmälle.

Palaute luokitellaan myös palautetyypin mukaisesti. Yksi palaute voidaan luokitella vain yhden kerran, joten keskitetty käsittelijä määrittelee luokitteluperusteeksi palaute-tekstin pääteeman, vaikka yhdessä palautteessa käsiteltäisiin useita teemoja. Palautteiden tyypit ovat:

- Idea/ehdotus
- Ilmoitus, muu kommentti
- Kiitos
- Kysymys
- Moite
- Asiaton palaute
- Oma prosessi
- Luottamushenkilöt

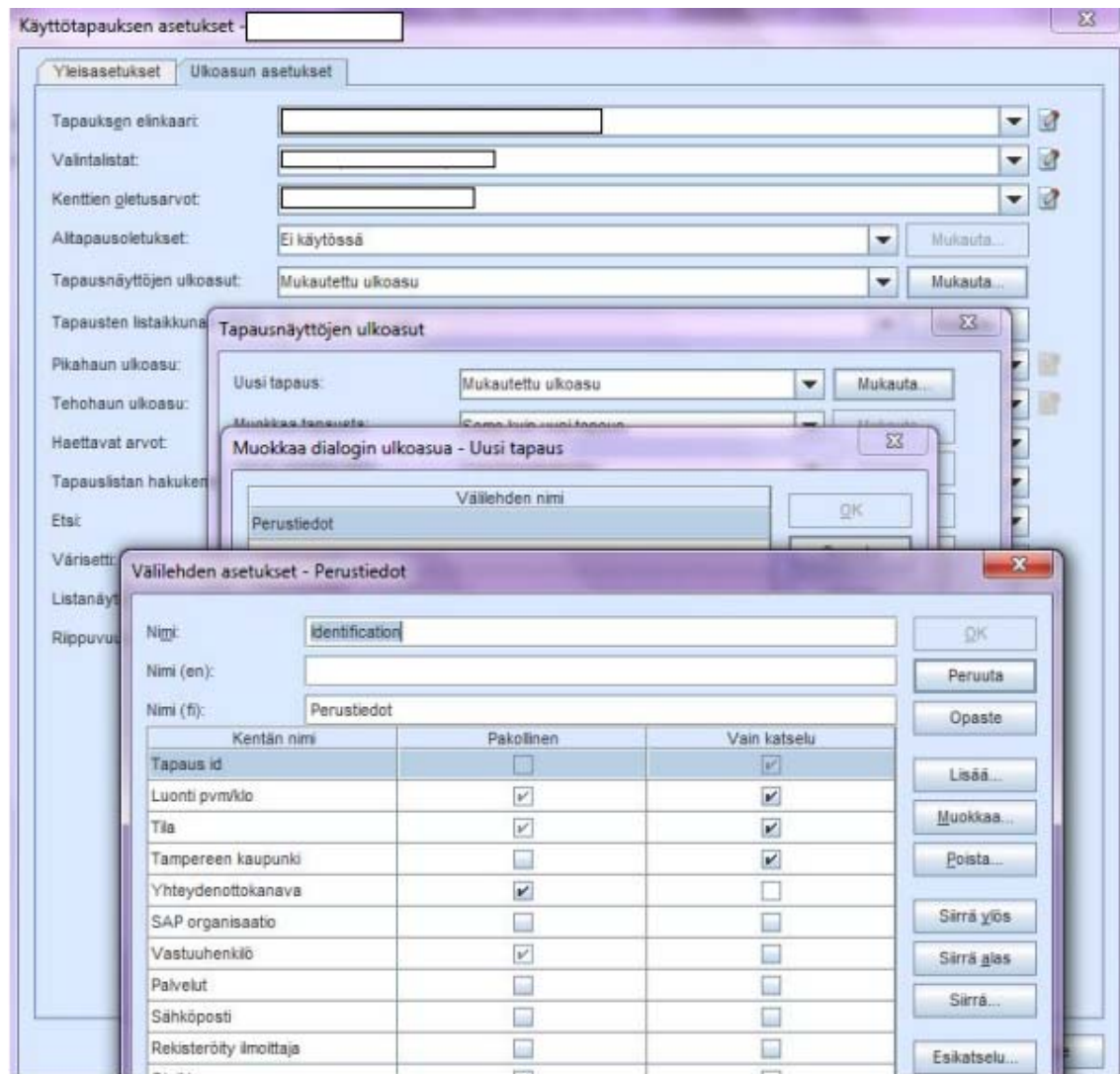
Palautetyypeittäin luokittelu on yksi palautteen keräämisen päätaso, sen perusteella toivotaan saatavan esille palveluissa olevia kehittämistarpeita. Asiattomaksi palaute luokitellaan, jos palaute sisältää useita voimasanoja ilman jäsentynyttä sisältöä palautteen teemasta. Jos palaute sisältää uhkauksen tai muuta palauteprosessin ulkopuolista sisältöä, se määritellään Oma prosessi -luokittelun alle. Tällöin asiaan reagoidaan tarvittaessa nopeasti sisällön mukaan muutoinkin kun luokittelemalla palaute. Työsuojeluasioissa on oma nopean reagoinnin toimintatapansa. Luottamushenkilöt toimivat politiikan kentällä, joten heille suunnatut palautteet ohjataan heille itselleen.

Palaute luokitellaan yllämainittujen lisäksi palautekanavan perusteella. Tunnistettuja palautekanavia ovat E-lomake, www-palaute, sähköposti, puhelin, kirjallinen palaute-lomake, palvelutilanne, sosiaalinen media ja henkilökunnan antama palaute. E-lomake on sähköinen lomake, joka on palautteenantokanavana käytössä sisäisessä internetissä, käytännössä kyseessä on www-palaute, mutta luokittelun perusteella voidaan erottaa sisäiset ja ulkoiset palautteet. Kirjallinen palaute on palautetta, joka on annettu kirje-

muodossa palautelaatikkoon tai asiakaspalveluhenkilölle, henkilökunnan tehtävänä on viedä palaute sähköiseen muotoon, joko palautelomakkeen tai sähköpostin välityksellä. Henkilökunnan antamassa palautteessa on mukana asiantunteva näkemys palvelusta. Se koetaan tämän vuoksi arvokkaaksi palautteeksi, ja nähdään mahdollisuutena on saada palautteita, jotka eivät muuten tule tiedostetuiksi.

3.4 Järjestelmäympäristön toteutus

Requeste on Java-pohjainen sovellus, jossa on olemassa jo useiden palveluiden asiakaspalveluympäristö. Sovellus toimii sekä omalle työasemalle asennettavana client-sovelluksena että web-ympäristössä. Järjestelmän sisään voidaan luoda useita organisaatioita, joilla pystyy vahvasti hallinnoimaan käyttöoikeuksia. Käyttäjä pääsee kirjautumaan vain siihen organisaatioon, johon hänelle on annettu käyttöoikeus. Asiakaspalautteille luotiin oma organisaatio käyttöoikeuksien turvaamiseksi. Käyttöoikeuden ympäristöön saavat vain palautteen keskitetyt käsittelijät sekä ympäristön ylläpitäjä eli Requesten pääkäyttäjä. Tehtävänäni Requesten pääkäyttäjänä oli siis luoda palauteympäristö sekä jatkossa ylläpitää sitä. Loin palauteympäristöä varten uuden käyttötapauksen, jonka sisällä voi määritellä ympäristön sisällön ja toiminnallisuudet (kuva 8).



KUVA 8. Käyttötapausten määrittelyä

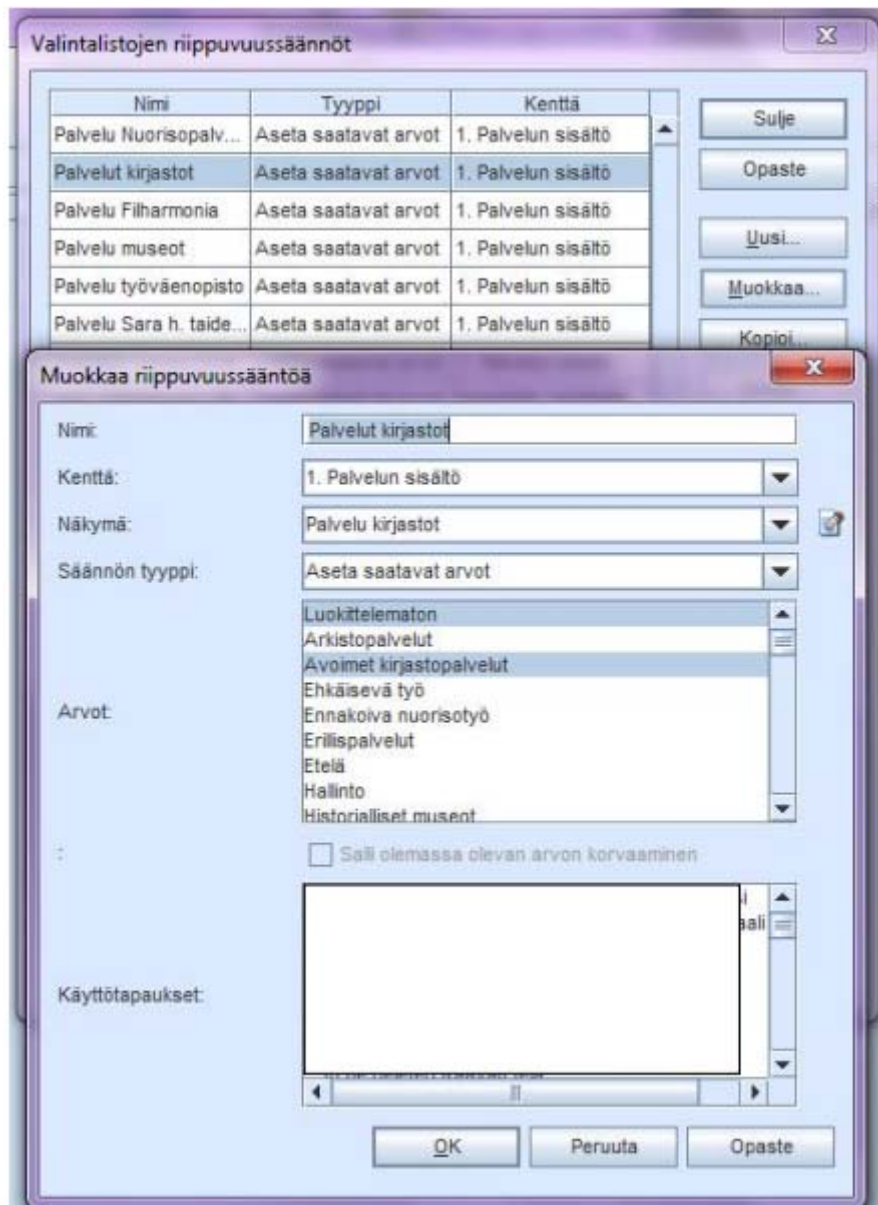
Käyttötapausta luotaessa määritellään ensin valikoiden rungot ja sisällöt, näiden perusteella määritellään näkymät, joilla rajataan eri käyttötapauksilla näkyviä valintoja. Käytössä voi siis olla valikoita, jotka ovat käytössä myös muilla käyttötapauksilla, mutta näkymän avulla saadaan rajattua se, mitä tuodaan käyttötapauksella valittavaksi. Valikoiden arvoja pääkäyttäjän oikeuksilla käsitellessä tulee tietää, millä käyttötapauksilla jokin valmiiksi määritelty näkymä tai arvo on käytössä, ettei tuhoa jo olemassa olevaa käyttötapausta. Requestessa ongelmana on sekava nimeämiskäytäntö. Järjestelmä on otettu käyttöön rajatussa ympäristössä, josta sen käyttö on laajentunut koko kaupungin tarpeisiin. Käyttötapauksia on rakennettu miettimättä toimintaa kokonaisuuden kannalta ja valikoiden tai näkymien nimistä ei selviä, käytetäänkö niitä jo jossain. Nimeämiskäytäntöä on selkeytetty, mutta se vaatii vielä kehittämistä projektin päätyttyä.

Palautteiden hallintaa rakennettaessa todettiin, että Requestessa ei ole valmiina valikoi-
ta, jotka palvelevat palautteiden käsittelyä, joten käyttötapaus rakennettiin alusta lähtien
palvelemaan palautteiden käsittelyä. Ainoat valmiit kentät, joita voitiin hyödyntää ym-
päristöä rakennettaessa, olivat ne kentät, joiden sisään ohjelmatoimittaja oli määritellyt
valmiit toiminnallisuudet. Sellaisia kenttiä ovat Sähköposti-kenttä, joka poimii lähettä-
jän sähköpostiosoitteen, Kuvaus-kenttä, joka poimii sähköpostiviestin sisällön sekä Re-
kisteröity käyttäjä-kenttä, joka poimii tiedon, jos palautteen antaja on Requestessa mää-
ritelty yhteyshenkilöksi. Palautteen tyyppi-kenttä (kiitos, moite, ym.) oli myös olemassa
ja käytössä muilla käyttötapauksilla ja se poimittiin palautteiden hallinnan käyttötapa-
ukselle käyttöön.

Raportoitavat tasot toteutettiin uusina pudotusvalikkoina. Niistä kerääntyvä tieto voi-
daan ristiintaulukoida keskenään. Raportoinnin kannalta merkityksellisiä pudotusvali-
koita ovat:

- Organisaatio
- Palvelut
- Yhteydenottokanava
- Palvelun laatu 1
- Palvelun laatu 2
- Palvelun sisältö 1
- Palautetyyppi.

Pudotusvalikoiden sisällöt ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa käytettävyyden parantami-
seksi (kuva 9). Riippuvuutta varten on määritelty näkymä, joka antaa käyttötapauksen
arvot käyttöön. Ylemmän tason valikon arvon valinnasta seuraa toisesta pudotusvalikos-
ta yksi tai useampi arvo valittavaksi tai arvo tulee valinnan perusteella automaattisesti.
Organisaation valinnan perusteella riippuvuussuhteilla on määritelty kuuluuko organi-
saatio Konsernihallintoon, Hyvinvointipalveluihin vai Liikelaitoksiin. Keskitetyn käsit-
telijän ei tarvitse tehdä valintaa itse, sillä organisaatio saattaa kuulua vain yhteen osaan
organisaation sisällä, esimerkiksi Avopalvelut kuuluvat Hyvinvointipalveluihin. Toise-
na riippuvuutena kyseisestä valinnasta seuraa organisaation alaisuuteen kuuluvat palve-
lut eli Avopalveluissa ne voivat olla Kotihoito, Mielenterveyspalvelut jne., näistä keski-
tetty käsitteijä valitsee oikean organisaation osan.



KUVA 9. Riippuvuussuhteiden määrittelyä.

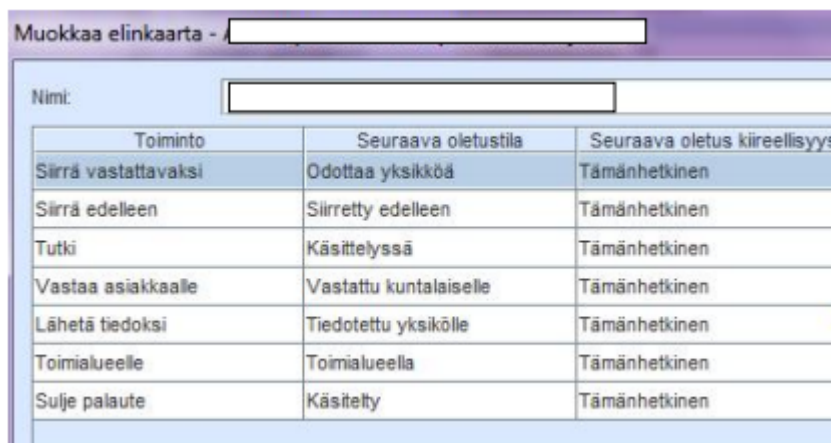
Palauteympäristössä on kuvauskenttä, jonka toiminnan on määritellyt ohjelmatoimittaja. Siihen kirjautuu tai kirjataan palautteen antajan viesti. Kyseinen kenttä on käytössä miltei kaikilla käyttötapauksilla ja projektiryhmän toiveista huolimatta kenttää ei voinut nimetä uudelleen, sillä muutos olisi tullut voimaan kaikissa yksiköissä, jotka käyttävät Requestea asiakkaiden hoitamiseen.

Sisäinen kommentti -kenttä on palautteiden hallinnan keskitetyn käsittelijän omassa käytössä oleva vapaa tekstikenttä ja siihen kirjataan tiedot toimenpiteistä, jotka palautteen käsittelemiseksi tehty. Kenttään kirjataan palautteen antajan yhteystiedot sekä esimerkiksi se, mihin ja kenelle palaute on ohjattu vastattavaksi. Palautteen antajan yhteystiedoista ei muodosteta rekisteriä, eli palautteita ei luokitella palautteen antajan perus-

teella. Asiakkaista ei muodosteta asiakaskortteja tai yhteystietorekisteriä, vaan jokainen palaute tallennetaan yksittäisenä palautteena, jonka raportoitavia arvoja ovat palautteen luokittelutiedot ja palautteen sisältö. Palautteiden käsittely-ympäristöstä on laadittu tietoturvaseloste yhteistyössä kaupungin tietoturvavastaavan kanssa.

Palauteympäristössä palautteiden tilaa hallinnoidaan toimenpiteiden avulla, tilaseuranta auttaa palautteiden käsittelijää seuraamaan, missä käsittelyn vaiheessa palaute on. Toimintojen ja sitä seuraavan tilan määrittely toteutettiin määrittelemällä käyttötapaukselle elinkaari (kuva 10). Palautetta ei vain tallenneta, vaan jokainen palaute käsitellään toimenpiteiden kautta. Toimenpiteitä ja siitä seuraavia tiloja ovat:

- Palautteen vastaanotto → Uusi/avoin
- Siirrä vastattavaksi → odottaa yksikköä
- Siirrä edelleen → siirretty edelleen
- Tutki → käsittelyssä
- Vastaa asiakkaalle → vastattu kuntalaiselle
- Lähetä tiedoksi → tiedotettu yksikölle
- Toimialueelle → toimialueella
- Sulje palaute → käsitelty



Toiminto	Seuraava oletustila	Seuraava oletus kireellisyys
Siirrä vastattavaksi	Odottaa yksikköä	Tämänhetkinen
Siirrä edelleen	Siirretty edelleen	Tämänhetkinen
Tutki	Käsittelyssä	Tämänhetkinen
Vastaa asiakkaalle	Vastattu kuntalaiselle	Tämänhetkinen
Lähetä tiedoksi	Tiedotettu yksikölle	Tämänhetkinen
Toimialueelle	Toimialueella	Tämänhetkinen
Sulje palaute	Käsitelty	Tämänhetkinen

KUVA 10. Toimintojen elinkaaren määrittelyä

Tilojen merkityksenä on palautteen seuraaminen. Jos palautteita on järjestelmässä suuria määriä, helpottavat eri toiminnot palautteen käsittelijän työtä (kuva 11). Eri toimintoihin on liitetty sähköpostivastauspohjat. Palautteen kirjautuessa palautejärjestelmään saa asiakas sähköpostiinsa vastauksen, että palaute on vastaanotettu. Jos palaute lähetetään verkkolomakkeella, saa asiakas kiittauksen viestin lähettämisestä verkkolomakkeelta.

Siirrä vastattavaksi -toiminnolla palaute lähetetään yksikköön, yksiköstä vastataan sähköpostilla palautteeseen ja palaute ohjautuu järjestelmässä keskitetylle palautteen käsitteijälle. Käsitteijä tarkastaa vastauksen muodon ja välittää vastauksen asiakkaalle. Siirrä edelleen -toiminnolla välitetään viestit, joihin ei odoteta enää vastausta yksiköstä. Tällaisia palautteita ovat tietoturvasisällöiset palautteet, joiden vastauksia ei haluta nähtäväksi palautteen käsitteijälle. Tutki-toiminnolla palautteen käsitteijä pitää palautteen itsellään työn alla, kunnes seuraava toimenpide on selvillä. Vastaa asiakkaalle -toiminnolla palautteeseen vastataan asiakkaalle. Palaute voidaan jättää tilaan Vastattu kuntalaiselle, jos asiakkaalta tarvitaan lisätietoja palautteen sisältöön koskevan ongelman selvittämiseksi. Lähetä tiedoksi-toiminnolla voidaan informoida asiaan liittyviä henkilöitä, jos esimerkiksi palautteeseen liittyvä sisältö tai toimenpide pitää saada tiedoksi yksikölle. Tällöin ei odoteta vastausta. Toimialueelle-toiminnolla lähetetään palautteet, joihin ei odoteta toimialueelta vastausta, vaan vastuu siirtyy yksinomaan toimialueelle. Sulje palaute -toiminnolla palaute siirtyy käsitellyksi. Kun asiakas tai yksikkö vastaa palautteeseen keskitetylle käsitteijälle, siirtyy palaute tilaan Vastattu.

Tapa...	Luonti pvm/klo	Tila
477150		Uusi
477085		Uusi
477044		Uusi
477030		Uusi
477012		Uusi
476989		Uusi
476928		Uusi
476904		Uusi
476903		Uusi
476884		Uusi
476869		Uusi
476405		Odottaa yksikköä
476288		Odottaa yksikköä
475596		Siirretty edelleen
473730		Odottaa yksikköä
472138		Siirretty edelleen
467576		Käsitellyssä

KUVA 11. Keskitetyn palautteen käsitteijän palauteympäristönäkymä

Toiminnoissa on päällekkäisyyttä ja käytäntö osoittaa, tarvitaanko kaikkia toimintoja. Tarvittaessa niitä voi karsia ja käyttöön voi jättää ne, joita käytetään. Sama ongelma on kaikissa pudotusvalikoissa. Alussa saatetaan määritellä suuri määrä valikoita, mutta

kaikkia ei tarvita ja osa voi olla raportoinnin kannalta merkityksettä. Koska kyseessä on itse ylläpidettävä järjestelmä, voidaan valikoita selkeyttää, kun on kertynyt riittävästi käyttäjäkokemusta.

Avoimissa tekstikentissä on toteutettu sisältöjä, joita ei ole tarkoituksenmukaista syöttää pudotusvalikoihin (kuva 12). Syynä on suuri tietoyksikköjen määrä, joiden ylläpito ei ole annetulla resurssilla mahdollista. Avoimia tekstikenttiä ovat aiemmin mainittujen lisäksi Toimipaikan nimi sekä Tarkenne hakusana. Toimipaikan nimellä palaute voidaan kohdistaa yksityiskohtaisesti. Tarkenne hakusana on tarkoitettu käyttöön, jossa palaute koskee jonkin palvelun yksityiskohtaa ja se nousee esiin useissa eri palautteissa.

The screenshot shows a web-based feedback form with the following fields and options:

- Perustiedot** | **Liitetiedostot (0)** | **Muut avoimet** | **Liitetyt tapaukset** | **Lähetä viesti**
- Tapaus id:** [Empty text field]
- *Tila:** Uusi (dropdown menu)
- *Yhteydenottokanava:** Www-palaute (dropdown menu)
- *Vastuuhenkilö:** Avoin/ Uusi (dropdown menu)
- Sähköposti:** [Empty text field]
- *Otsikko:** [Empty text field]
- Kuvaus:** [Empty text area]
- Instanssi:** Yhteyshenkilöt (dropdown menu) 1/1 [Lisää](#)
- 1. Palvelun sisältö:** Luokittelematon (dropdown menu)
- 2. Palvelun sisältö:** [Empty dropdown menu]
- 3. Palvelun sisältö:** [Empty dropdown menu]
- Palautetyyppi:** [Empty dropdown menu]
- Sisäinen kommentti:** [Empty text area]
- *Luonti pvm/klo:** 8.11.2014 11:34
- Tampereen kaupunki:** Luokittelematon (dropdown menu)
- SAP organisaatio:** 1. Luokittelematon (dropdown menu)
- Palvelut:** Sisäänluettu (dropdown menu)
- Rekisteröity ilmoittaja:** [Empty text field]
- 1. Palvelun laatu:** Luokittelematon (dropdown menu)
- 2. Palvelun laatu:** Luokittelematon (dropdown menu)
- Tarkenne hakusana:** [Empty text field]
- Toimipisteen nimi:** [Empty text field]

KUVA 13. Palautteen käsittely-ympäristö

3.5 Järjestelmäympäristön käyttöönotto

Palautepalvelu ja ympäristö otettiin ensimmäisessä vaiheessa käyttöön keväällä 2014, jolloin käytänteet eivät olleet vielä vakiintuneet. Pilottiyksiköksi lähti mukaan Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluihin kuuluva Liikuntapalvelut. Alkuvaiheen suunnitelmana oli tarjota yksiköille palvelua, jossa keskitetty käsittelijä pysyisi vastaamaan suoraan myös yksiköitä koskevaan palautteeseen. Keskusteluissa palautepalveluiden asiakkaiden kanssa kävi selväksi, ettei sellaista palvelua pystytä tarjoamaan laadukkaasti. Palautteen

keskitetty käsittelijä on liian kaukana yksiköiden asiakaspalvelusta ja hänellä ei ole suuressa organisaatiossa mahdollisuutta pysyä kaikkien palveluiden asioissa ajan tasalla.

Pilottiyksikön kanssa käytänteitä sovittaessa todettiin, että asiakas saa laadukkaimman palvelun, kun palautteen vastauksen sisältö tulee itse palvelusta. Keskitetty käsittelijä lähettää palautteen yksikköön vastattavaksi ja vastauksen saatuaan välittää sen asiakkaalle. Yksiköiden asiakaspalvelupisteet saavat paljon palautetta suoraan asiakkailta ja vastaavat siihen itse. Vaikka palautteen käsittely tapahtuu heti asiakaspalvelutilanteessa, lähettävät asiakaspalveluhenkilöt palautteen tiedoksi järjestelmään. Yleensä palautteessa on mukana jo vastaus, joten palautteen käsittelijän tehtäväksi jää palautteen luokittelu, jolloin saadaan raportoitavaa tietoa.

Palautteiden käsittelyn malli herätti keskustelua hallinnon keventämisen tarpeesta ja siitä, tuoko uusi malli lisää päällekkäistä työtä. Vastakkain on tiedon tarve ja sen keräämisen aiheuttaman työn määrä. Tavoitteena ylätasolla on palautteen keräämisen avulla tuottaa tietoa organisaation johtamiseksi tiedon avulla. Tiedon kerääminen ei ole mahdollista ilman panostamista asiaan. Vaihtoehtoisina malleina oli toteuttaa palautteen kerääminen siten, että yksiköille luodaan palautteen hallintajärjestelmään oma ympäristö palautteiden käsittelylle eli hajautettu malli. Toisena vaihtoehtona oli keskitetty malli, johon päädyttiin. Palvelu perustettiin hallinnollista työtä tehostamalla eikä lisäresurssia tarvittu. Nopeat käsittelyajat eivät ole lisänneet toiminnan kestoa vaan keskitetty valvonta pikemminkin nopeuttaa prosessia.

Hajautetun mallin mukaisesti asiakkaat olisivat tarvinneet oman ympäristön palautteiden hallinnalle. Tällöin henkilökunnalle olisi tarvittu koulutus uuden järjestelmän käyttöön ja palautteiden luokitteluun. Keskitetyn käsittelijän tehtäväksi olisi jäänyt vahtia kulkevia palautteita. Etuna hajautetussa mallissa olisi se, että kaikki tieto voitaisiin käsitellä järjestelmän sisällä ja se voisi toimia yksikön kannalta asiakaspalvelun tukena.

Keskitetyn mallin eduiksi katsottiin se, että käsittelijä kehittyy palautteiden käsittelyn sekä luokittelun ammattilaiseksi ja vastausten laatu pystytään takaamaan. Mallin mukaisesti toimittaessa yksiköiden henkilökuntaa ei tarvitse perehdyttää uuden järjestelmän käyttöön ja yksikössä työpanos palautteen keräämiseksi on pieni.

Ensimmäisen yksikön lähdettyä palautteiden käsittelyyn mukaan, sopi projektipäällikkö asiakasneuvotteluita muiden Hyvinvointipalveluiden yksiköiden kanssa ja Hyvinvointipalveluiden kaikki palvelut saatiin mukaan palautejärjestelmään lokakuuhun 2014 mennessä. Järjestelmään uusien yksiköiden mukaan tulo ei vaatinut enää muutoksia, vain raporttipohjat piti päivittää koskemaan myös uusia yksiköitä. Palautteiden keskitetyn käsittelijän kannalta jokaisen uuden yksikön mukaan tuleminen oli haastavaa, sillä yksiköiden kanssa piti sopia yhteyshenkilöt ja toimintatavat. Vaikka kyseessä on keskitetty palvelu, asettaa hyvinvointipalvelujen palvelujen sisältö haasteita palautteiden käsittelyyn. Palautteita käsiteltäessä pitää huomioida palautteen sisältö ja asiakkaan tietosuoja.

3.6 Keskitetty palautteiden käsitteleminen palveluna

Palautteiden keskitetty käsittely tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki Hyvinvointipalveluiden palautelomakkeet ohjataan palautejärjestelmään. Samoin verkkosivuilla julkaistu palaute@tampere.fi sähköpostiosoite osoittaa palautejärjestelmään. Yksiköiden työntekijöille tarjotaan sisäisessä internetissä palautelomakkeita, joiden palaute myös ohjautuu palautejärjestelmään.

Keskitetty käsittelijä seuraa päivittäin saapuvaa palautetta ja ohjaa palautteet eteenpäin vastattavaksi. Haasteena käsittelijällä on tunnistaa kohde, johon palaute on osoitettu. Organisaatio on laaja ja palautteen sisältö saattaa olla arkaluontoinen, joten se on osattava kohdistaa oikeaan paikkaan. Viestintäyksikkö on tähän asti käsitellyt ja ohjannut eteenpäin sähköisesti saapuneet palautteet sähköpostijärjestelmässä. Perehtyminen palautteiden käsittelyyn on tapahtunut mentori-menetelmällä. Palautteiden käsittelijä on työskennellyt kevästä 2014 lähtien yhteistyössä Viestintäyksikön palautteiden käsittelijän kanssa, saaden itselleen palautteiden käsittelyyn liittyvän hiljaisen tiedon.

Palautteiden käsittelijä ei voi koskea palautteiden sisältöön, joten palautteet lähetään muokkaamattomina vastattavaksi yksikköön. Palautteiden käsittelijä voi pilkkoa palautteen sen antajan yhteystietojen osalta, ja yhteystiedon hän voi siirtää ei-raportoitavaan kenttään. Syynä pilkkomiseen on raportointi, sillä raporteista ei saa selvittää palautteen antajan henkilöllisyys, vaan tietosuoja halutaan säilyttää. Palautteen sisältö on Kuvauskentässä, joka on raportoitava kenttä ja yhteystiedot ovat Sisäinen kommentti -kentässä, joka ei ole raportoitava kenttä.

Palautteen antaja saattaa ohjeista huolimatta antaa verkkolomakkeella hyvinkin yksityiskohtaisia tietoja esimerkiksi terveydentilastaan. Tällöin palautteen keskitetty käsittelijä luokittelee palautteen tilaan ”ei näytetä” ja palaute ei tulostu tekstimuotoiselle raportille. Palautteen keskitetyn käsittelijän varassa on tietosuojasta huolehtiminen, joten palautteiden käsittelyyn tulee perehtyä huolellisesti. Tämän vuoksi uusien keskitettyjen käsittelijöiden perehdyttäminen tulee tapahtumaan mentoroimalla.

Palautteissa saattaa olla viesti, jossa uhataan yksikköä tai henkilöä. Palautteen käsittelijä ohjaa tällaisen palautteen heti tiedoksi sekä työsuojeluvaltuutetulle että työntekijän esimiehelle toimenpiteitä varten. Tarvittaessa yhteys otetaan myös viranomaisiin. Ajoittain jokin yksikkö tai henkilö saa säännöllistä palautetta, joka on sisällöltään uhkaavaa. Palautejärjestelmä helpottaa luokittelun avulla palautteen sävyn seuraamista, sekä sitä muuttuuko palaute entistä uhkaavammaksi. Kyseisen palautteen kohde pidetään tietoisena palautetilanteesta.

Palautteet saattavat sisältää useita eri sisältöjä sekä kiitosta että moitetta. Palautteen käsittelijän tehtävänä on luokitella palaute yhden kerran, eli palautteen käsittelijä luokittelee palautteen sen pääteeman mukaisesti. Aina luokittelu ei ole helppoa, sillä yhdessä palautteessa saatetaan antaa palautetta sekä hiihtoladuista että hammashoidosta. Tällöin palaute ohjataan vastattavaksi kaikkiin niihin yksiköihin, joita palaute koskee, mutta luokittelu tehdään vain yhden kerran. Suurissa palautemäärissä kokonaisuus tuottaa riittävästi tietoa toiminnan kehittämiseksi ja kun yksittäistä palautetta ei viedä useaan kertaan järjestelmään, saadun palautteen määrä ei vääristy.

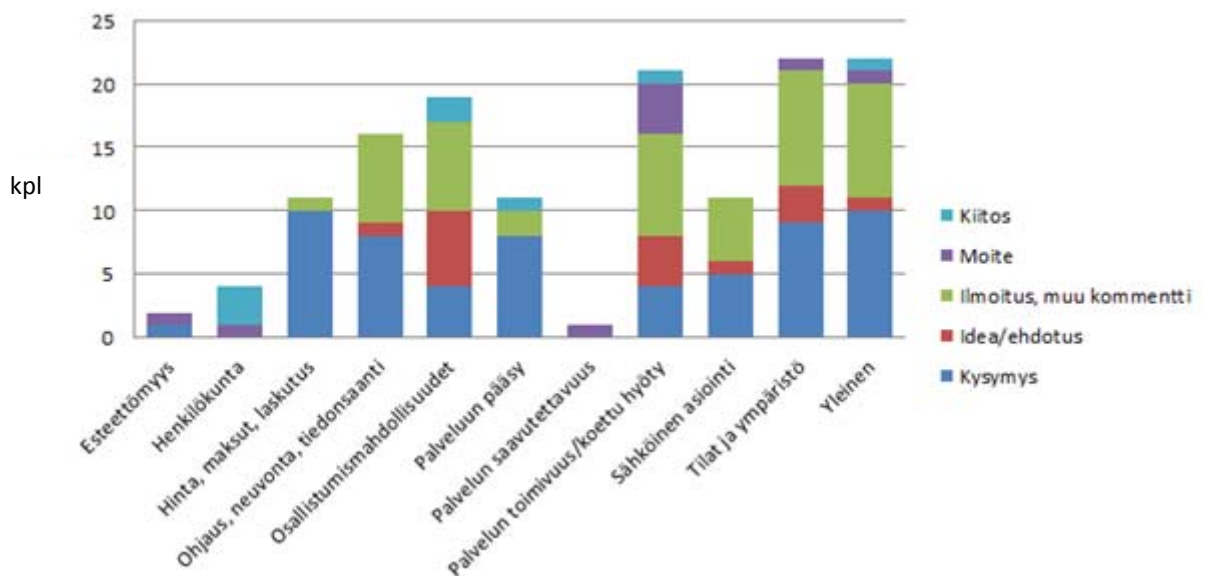
Kuntalaiset jättävät palautteita kaikista toiminnoista, ja jokainen palaute ohjataan eteenpäin vastattavaksi riippumatta siitä, mihin organisaatioon palaute kohdentuu. Kuntalaisen ei tarvitse huolehtia, antaako palautteen oikeassa paikassa vaan organisaatio huolehtii sen oikeaan paikkaan. Jos palaute kohdentuu jonkin liikelaitoksen toimintaan, saavat he palautteen perille, vaikka liikelaitokset käsittelevät saamansa palautteet omissa järjestelmissään. Keskitetty palautteiden käsittelijä tuottaa järjestelmästä Hyvinvointipalveluja ja Tilaajaryhmän ydinprosesseja koskevat raportit sekä tilaajalle että tuotannolle kahden kuukauden välein. Kaupunkiympäristön kehittämisen raportteja ei tuoteta Hallintopalvelukeskuksessa, sillä sen ydinprosessin raportit tuotetaan Frenckellin asiakaspalvelupisteessä. Myös ne raportit menevät Konsernihallintoon tuotannonohjaukseen ja hallinto- ja talousryhmän tietoyksikköön.

3.7 Raportoitava tieto

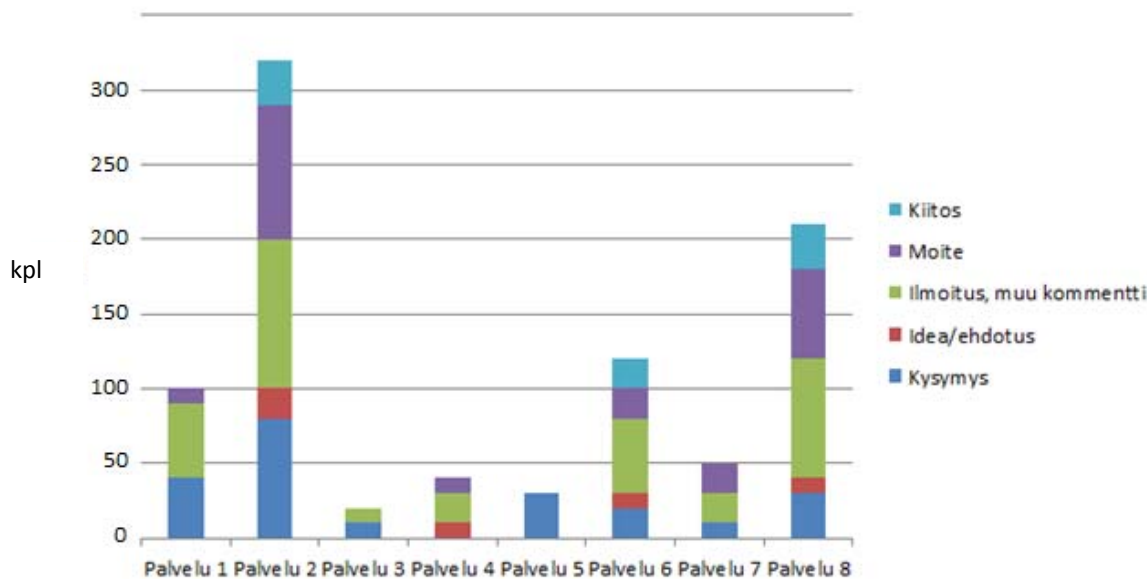
Raportit ovat palautejärjestelmän tuottamaa dataa, jota voidaan jalostaa tiedoksi ja tietämykseksi. Requeste-järjestelmään on projektin aikana tehty useita eri raporttipohjia tilaajan määrittelyjen perusteella, raporttipohjat ovat tuotantoyksikkökohtaisia. Raportit tulostetaan käsitellyistä palautteista. Taulukkomuotoisella raportoinnilla seurataan saattujen palautteiden tyyppiä ristiintaulukoiden kahden pudotusvalikon sisältö. Raporttipohjia ovat:

- Palautteen tyyppi/palvelun laatu (kuvio 7)
- Palautteen tyyppi/palvelu (kuvio 8)
- Kuvausraportti tietosuojakäytäntöä noudattaen

Raportit saa tulostettua sekä tuotantoyksikkö että palvelutasolla ja tarvittaessa myös kaupunkitasolla.



KUVIO 7. Malli raportista palvelun laatu ja palautteen tyyppi



KUVIO 8. Malli raportista palautteen tyyppi ja palvelu

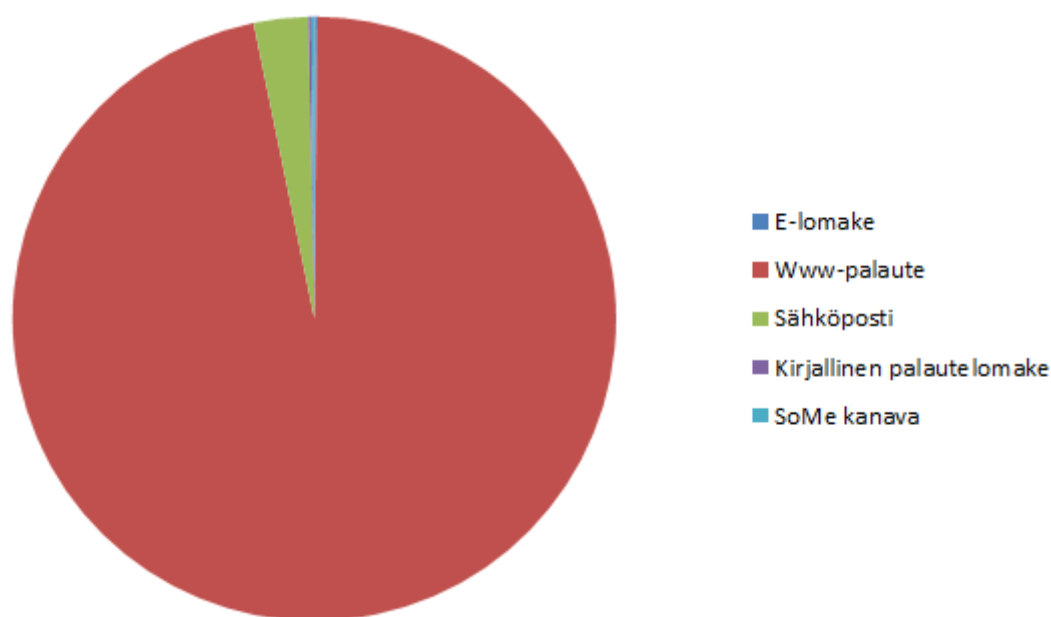
Kuvausraporttiin tulostetaan kuvauskentästä palautteen sisältö. Palautteen käsittelijä on käsittelyvaiheessa määritellyt ne palautteet, joiden teksti saa näkyä kuvausraportilla. Asiakkaan tunnistetiedot eivät saa näkyä tulosteessa eivätkä palautteet, joissa on asiakasta koskevaa luottamuksellista tietoa. Raportit toimitetaan tilaajajohtajille sekä tuotantojohtajille, korostaen, että kyseessä on luottamuksellinen materiaali.

Kuvausraportin perusteella tilaaja voi saada käsityksen siitä, onko jokin tietty teema toistunut useissa palautteissa. Tällainen teema voi olla esimerkiksi toive jostain uudesta liikuntamuodosta ja sitä koskevasta liikuntapaikasta. Keskitetyn palautteen keräämisen myötä tieto tavoittaa nopeasti päättävät tahot. Samoin jos palveluprosessissa on toistuva ongelma, josta asiakkaat antavat palautetta, ohjautuu palautetieto hyödynnettäväksi kehittämistoiminnassa.

3.8 Arviointi

Palautteidenhallintaprojekti saatiin päätökseen lokakuun 2014 loppuun mennessä. Projektin kuluessa palautteidenkäsittelyprosessi hioutui palveluksi, jonka toimivuutta voidaan arvioida, kun palvelu on ollut jonkin aikaa tarjolla. Palautteista saadun tiedon hyödyntäminen on vasta alkuvaiheessa ja Hyvinvointipalveluissa on lähetetty palautteita keskitettyyn käsittelyyn yksiköstä riippuen muutaman kuukauden aikajaksosta alle kuukauden ajanjaksoon. Viimeisimmät yksiköt ottivat keskitetyn palautteiden käsittelyn

käyttöön lokakuussa 2014. Toiminta hakee vielä omaa paikkaansa. Sähköisesti saadun palautteen käsittely on vakiintunut, mutta saatujen raporttien perusteella voidaan arvioida, että suullisesti saatuja palautteita ei vielä kirjata tallennettavaksi tiedoksi palautejärjestelmään (kuvio 9). Kuviosta selviää, että puhelimitse tai asiakaspalvelutilanteessa saatuja palautteita ei ole tallennettu yhtään raportointiajankohtana. Palvelutapahtumassa annetun palautteen talteenottoa tulee vielä edistää.



KUVIO 9. Saadut palautteet raportoituna yhteydenottotavan mukaan välillä 1.7–31.10.2014.

Palautteiden keskitetty käsittely vaatii tuloksen perusteella jalkauttamista yksiköihin. Keinoina jalkauttamiselle on tiedon levittäminen palauteiden käsittelystä ja palautetiedosta saatavista hyödyistä. Väylänä tiedon jakamiseen ovat esimerkiksi esimiehille säännöllisesti järjestettävät koulutukset ja esimiespäivässä tarjottava osuus palautteiden keräämisestä ja tarjolla olevasta palautetiedosta. Toisena keinona ovat Hallintopalvelukeskuksen asiakkaiden kanssa pidettävät asiakkuusneuvottelut, jolloin sovitaan toimialojen kanssa tulevasta toiminnasta. Käytettävissä on myös tiedotuskanavia, esimerkiksi sisäinen internet sekä koko henkilöstölle jaettava henkilöstölehti. Tähän mennessä projektipäällikkö on tiedottanut palautteidenkäsittelypalvelusta tuotantojen johdolle ja tilaajan johtoryhmissä. Näiden lisäksi on syyskuussa 2014 julkaistu uutinen uudesta palvelusta sisäisessä internetissä ja artikkeli Tampere-lehdessä.

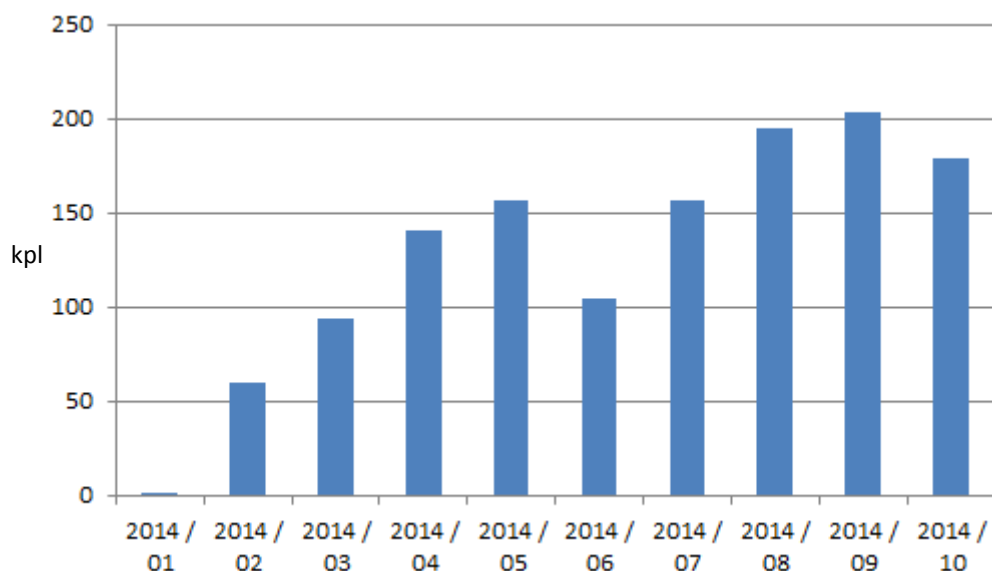
Projektin loppuraportissa Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti -loppuraportti (Vasara 2014, 10) todetaan, että asiakaspalautetietoa ovat sekä välitön- että viivästetty palaute. Välitöntä palautetta ovat palautteet, jotka annetaan palautelaatikkoihin tai asiakaspalvelutilanteissa, viivästettyä palautetta ovat palautteet, jotka annetaan erilaisissa palautekyselyissä.

Loppuraportin mukaan tavoitteena on jatkossa saada asiakaspalautetiedon hallinnan prosessi niin toimivaksi, että tietoa saadaan tehokkaasti kerättyä välittömästä palautteesta ja sen perusteella voidaan arvioida milloin kyselytutkimuksille on tarvetta. Aidointa tietoa saadaan, kun palaute on asiakkaan spontaanisti antamaa palautetta juuri siitä aiheesta, josta on tarvetta antaa palautetta. (Vasara 2014, 12.)

Loppuraportissa todetaan myös, että projektin tavoitteeksi asetettiin keskitetyn asiakaspalautteenhallinnan käyttöönotto Hyvinvointipalveluissa ja se tavoite projektissa saavutettiin (Vasara 2014, 12). Palautteiden käsittelystä vastaa Hallintopalvelukeskus (Vasara 2014, 12). Asiakastiedon kokonaisuuden omistaja on Hallinto- ja talousryhmän johtaja (Vasara 2014, 10).

Kaupunkiympäristön kehittämisen alaisuuteen kuuluvat palautteet on jo usean vuoden ajan käsitelty Frenckellin asiakaspalvelupisteessä ja se on toiminut hyvänä esikuvana otettaessa palautteiden keskitettyä käsittelyä käyttöön Hyvinvointipalveluihin. Palautteiden käsittely tapahtuu edelleen erillisinä toimintoina Kaupunkiympäristön kehittämisen palveluissa ja Hyvinvointipalveluissa. Loppuraportissa todetaan, että molemmissa palveluissa on syytä huomioda se, että palautetiedon esitysmuoto säilyy helposti ymmärrettävänä ja toimintaa kehitetään myös jatkossa (Vasara 2014, 12). Yksiköitä tulee myös kannustaa palautetiedon hyödyntämiseen (Vasara 2014, 12).

Projektin alusta saatujen palautteiden lukumäärää voi seurata raportilla (kuvio 10), joka kertoo, että saatujen palautteiden lukumäärä on kevästä lähtien noussut hienoisesti. Uusien yksiköiden mukaan tulo näkyy esimerkiksi syyskuun palautteiden lukumäärässä, jolloin uuden yksikön käyttöön otossa palautejärjestelmään on välitetty aiemmin kertyneitä palautteita.



KUVIO 6. Palautteiden lukumäärä välillä 1.1–31.10.2014.

Asiakaspalautteiden hallinta on osa suurempaa kokonaisuutta, jolla luodaan toimivia menetelmiä asiakkuudenhallintaan. Hallintopalvelukeskus kehittää projektin jälkeen asiakaspalautteiden hallintaa Hallinto- ja talousryhmän johtaessa prosessia. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen jatkuu todennäköisesti tulevaisuudessa myös uusissa projekteissa. Projektin loppuraportissa todetaan (Vasara 2014, 5) lainaten tekstiä kirjasta Ahonen ym. (2011, 32) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen: ”Asiakaslähtöisestä näkökulmasta voidaan todeta, että kun konsensus on asiakaslähtöisen toiminnan päämäärä, vastuun päätöksestä kantavat asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas ja hoitava taho yhdessä.”

4 POHDINTA

Asiakaspalautteidenhallinnan keskitetyn käsittelyn tuominen Hallintopalvelukeskuksen tuottamaksi palveluksi Hyvinvointipalveluihin onnistui toivotulla tavalla projektin aikataulun puitteissa. Palautteiden käsittelyä on pyritty saamaan jo aiemmin keskitettyä, mutta tässä projektissa oli onnistumisen edellytykset, sillä toimintaa ohjattiin strategian tasolla. Viesti kentälle oli selkeä: palautetieto halutaan saada näkyväksi ja käyttöön. Toinen onnistumista tukeva asia oli maksajan löytyminen palautteiden käsittelemiselle. Taloudellisesti tiukkana aikana on vaikea perustella yksiköille, miksi ottaa käyttöön uusi palvelu, joka maksaa ja jota ilman on tultu toimeen tähänkin asti. Konsernihallinto maksaa palautteiden käsittelystä aiheutuvat kustannukset, joten yksiköiden oli helppo ottaa palvelu vastaan. Kun palautteista saadaan asiakkailta kertynyttä tietoa toiminnan kehittämisen tueksi, voidaan toivoa sen motivoivan yksiköitä entistä aktiivisempaan palautteiden välittämiseen keskitettyyn palautteiden käsittelyjärjestelmään.

Esimiehille tehty kyselytutkimus osoitti, että tarpeita palautteen käsittelylle on, mutta toisaalta sitä myös vastustetaan. Ne yksiköt, joissa palautetta saadaan vähän tai niistä kertynyttä tietoa ei saada hyödynnettyä, ovat haaste palautteiden keskitetylle käsittelylle. Haaste jää Hallintopalvelukeskuksen kohdattavaksi, koska asiakaspalautehallintaprojekti on päättynyt. Toisaalta strategia ohjaa edelleen kohti tiedolla johtamista, jonka sisälle palautetiedon kerääminen kuuluu ja se toimii hyvänä tukena jalkautettaessa palvelua käytäntöön.

Kokonaisuutta arvioiden projektissa saatiin tehtyä se, mikä alussa oli tavoitteena. Palautteiden käsittelylle luotiin prosessi ja järjestelmäympäristö, saatiin sovittua palvelulle tuottaja, maksaja sekä määriteltyä henkilöresurssi. Projektin päättyessä palautteiden käsittely työllistää puolitoista henkilöä. Yksiköt saatiin palveluun mukaan loppupainotteisesti, eli palvelun käyttöönotto tapahtui käytännössä projektin viimeisen puolen vuoden aikana. Mukaan saatiin kaikki Hyvinvointipalvelujen yksiköt sekä tilaajan ydinprosessit.

Palautteiden käsittelystä on jo tässä vaiheessa saatu hyviä kokemuksia tuotettujen raporttien ansiosta. Se miten kerättyä tietoa hyödynnetään palvelujen kehittämisessä, selviää vasta tulevaisuudessa. Toiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tulevaisuuden haasteena voi olla esimerkiksi tiedon tuottaminen avoimen datan käyttöön. Samoin tulevai-

suuden haasteena on yhdistää palautteiden kerääminen erilaisiin kuntalaisille tarjottaviin sähköisiin palvelukanaviin. Eräänä palautekanavana voi toimia esimerkiksi Asiointi.tampere.fi -palvelu. Palveluun on mahdollista luoda karttapohja, josta asiakas voi valita sen pisteen, josta haluaa antaa palautetta. Palaute voidaan ohjata palautejärjestelmään niin, että siinä on valmiina tieto, mistä palaute tulee. Vastaavia palveluita hyödynnetään erilaisissa viikailmoituspalveluissa. Palautejärjestelmää on mahdollista kehittää suuntaan, jossa asiakas voi halutessaan tunnistautua järjestelmän sisällä ja seurata oman palautteen käsittelyä. Kyseisellä ratkaisulla asiakkaalle jää järjestelmän sisälle vastaus annettuihin palautteisiin omilla tunnuksilla nähtäväksi. Rinnalla on tuolloin säilytettävä anonyymien palautteen antamisen mahdollisuus. Kehitettäväksi jää myös rajapinta, joka mahdollistaa palautteen ja siihen annetun vastauksen julkaisun Tampere.fi -sivulle. Julkaisu olisi pystyttävä toteuttamaan siten, että siitä ei voi tunnistaa palautteen antajaa, mutta sen kautta voi vastata usein kysytyihin ja ajankohtaisiin kysymyksiin.

Asiakaspalautteidenhallintaprojektissa saatiin toteutettua sen haastavin osuus, sovittua suuren organisaation sisällä käytänteet palautteiden käsittelyyn sekä palvelu sen toteuttamiseen. Toteutuksen mahdollisti strategia, jossa asiakkuudenhallinta ja tiedolla johtaminen ovat vahvassa roolissa. Kuten kaupunkistrategiassa todetaan (Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013, 8): ”Otamme kaikki mukaan kaupungin kehittämiseen. Toimintamme pohjautuu kumppanuuteen. Luomme yhdessä tekemiselle luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä.”

LÄHTEET

Ahonen, P., Lamminmäki, S., Suoheimo, M., Suokas, M., ja Virtanen, P., 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekes 281/2011. Luettu 11.11.2014. <http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>

Jantunen, U., 2013. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti. Luettu 3.4.2014.

Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Laiho-
nen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori V. ja Yliniemi,
T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logis-
tiikan tutkimuslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R., Manka, M. ja Nuutinen, S., 2012. Asiakkaat kun-
tapalveluiden kehittäjiksi, opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yli-
opiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Luettu 5.10.2014.
https://www.tekes.fi/Julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf

Sutinen, P., 2013. Toiminnan johtaminen ja kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Lu-
ettu 5.10.2014. <http://www.slideshare.net/PiviSutinen/tampere-sutinen-2013-0417>

Sydänmaanlakka, P., 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarja. Talentum Media
Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tampereen kaupunki. Hyvinvointipalvelujen organisaatiokaavio. 2014. Luettu
12.10.2014.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut..html>.

Tampereen kaupunki. OmaTesoma. 2014. Luettu 5.10.2014.
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/kaupunkiymparisto/omatesoma.html>

Tampereen kaupunki. Organisaatio. 2014. Luettu 12.10.2014.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio.html>

Tampereen kaupunki. Talous- ja liiketoimintaryhmä. 2013. Esa Print Oy. Luettu
5.10.2014.
http://www.tampere.fi/material/attachments/k/6IoZ2as0k/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf

Tampereen kaupunki. Tilaajaryhmä. 2014. Luettu 2.1.2014.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/konsernihallinto/tilaajaryhma.html>

Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki. Tampereen kaupunkistrategia 2025. 2013.
Talous- ja liiketoimintaryhmä. Luettu 2.2.2014.
http://www.tampere.fi/material/attachments/k/6IoZ2as0k/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf

Valtiovarainministeriö. Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana - hallintopo-
litiikan suuntaviivat vuoteen 2020. 2010. Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010.
Luettu 2.10.2014.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20100914Hallin/hallinto_hyvinvoinnin_ja_talouden....netti.pdf

Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Yhteistyössä palvelu pe-
laa. 2013. Luettu 2.10.2014. <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9>

Vasara, O., 2013. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen projekti. Luettu 3.4.2014.

Vasara, O., 2014. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen -projekti eli asiakkuusprojekti.
Lopputulokset ja yhteenveto. Luettu 2.11.2014.

Vasara, O., 2014. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen -projekti. Loppuraportti. Luettu
10.11.2014.