

Pauliina Kopra

**RAKENTAMISEN SUUNNITTELUN
OHJAUKSEN YHTEISKEHITTÄMINEN
LÄNSI-UUDENMAAN
PELASTUSLAITOKSELLA**

Opinnäytetyö
Palvelumuotoilu, ylempi AMK

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Pauliina Kopra	Muotoilija (YAMK)	Toukokuu 2019
Opinnäytetyön nimi		95 sivua 6 liitesivua
Rakentamisen suunnittelun ohjauksen yhteiskehittäminen Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella		
Toimeksiantaja		
Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos		
Ohjaaja		
Anu Vainio (XAMK) Tuomas Pälviä (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos)		
Tiivistelmä		
<p>Pelastuslaitoksen toiminnan kehittämisen tulee perustua palvelutarpeeseen. Pelastustoimen palvelut on perinteisesti suunniteltu lakisääteisten velvoitteiden ja organisaatiolähtöisten tavoitteiden ohjaamana. Palveluiden kehittämissä ei ole juurikaan hyödynnetty palvelumuotoilun asiakaslähtöisiä tai osallistavia menetelmiä. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on vuoden 2019 yhtenä tavoitteena kartoittaa asiakastarpeita toiminnan kehittämiseksi ja riittävän palvelutason varmistamiseksi. Pelastuslaitoksen asiantuntijapalveluista tämä opinnäytetyö keskittyi tutkimaan rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiakastarpeita.</p> <p>Tämä tutkimus oli laadullinen kehittämistutkimus, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena oli Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen ohjaukseen liittyvien kehittämiskohteiden kartoittaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Keskeisimpänä tiedonhankintamenetelmänä olivat yhteiskehittämisen työpajat, jotka perustuivat focus group -menetelmään. Työpajoissa käytettiin lisäksi erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, kuten osallisuuspeliä ja oppimiskahvila-menetelmää.</p> <p>Asiakastarpeiden perusteella luotiin kehittämistyölle suunnitteluveturit: Rakentamisen suunnittelun ohjaus on ennakoitavaa ja suunnitelmallista, selkeää ja tasapuolista sekä yhteistyössä turvallisuutta edistävää. Ratkaisuehdotukset teemoiteltiin suunnitteluvetureiden alle. Asiakastarpeiden perusteella radikaaleja kehittämiskohteita ei löytynyt. Palvelua voidaan kuitenkin tehostaa ja asiakaskokemusta parantaa kehittämällä useampaa pienempää yksityiskohtaa. Keskeisimmät kehityskohteet liittyivät riittävien resurssien varmistamiseen, oikean asiantuntijan helppoon tavoittamiseen sekä selkeään yhtenevään tiedonkulkuun ja -hallintaan.</p> <p>Tarvitaan organisaation johdon sitoutumista ja strategista tahtotilaa, jotta asiakaslähtöinen työskentelytapa juurtuisi aidoksi osaksi pelastuslaitoksen toimintatapoja. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja pelastuslaitoksen asiakasorganisaatioilla on kuitenkin valmiutta yhteiskehittämiselle sekä palvelumuotoilun osallistavien menetelmien käyttämiselle.</p>		
Asiasanat		
yhteiskehittäminen, osallisuus, rakentamisen suunnittelun ohjaus, pelastuslaitos		

Author (authors)	Degree	Time
Pauliina Kopra	Master of culture and arts	May 2019
Thesis title Co-creation of steering of construction in the Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services		95 pages 6 pages of appendices
Commissioned by Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services		
Supervisor Anu Vainio (XAMK); Tuomas Pälviä (Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services)		
Abstract <p>The development of a rescue service must be based on the service needs. Rescue services have been traditionally organized in line with the statutory obligations and organizational goals. Customer-oriented or participative methods of service design have rarely been utilized in the development of these services. In 2019 Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services is surveying the customer needs to develop its operations and to ensure adequate level of service. This thesis focused on studying the customer needs related to the steering of construction.</p> <p>This thesis is a qualitative study based on a combination of design-based research and service design methods. The objective of this study was to determine the development demands of the steering of the construction in the Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services in co-operation with its customers. The information was gathered through co-creation workshops based on the focus group method. Various methods of service design, including the participation game and the learning cafe method were used in the workshops.</p> <p>Design drivers were defined based on the findings of customer needs: Steering of construction is proactive and systematic, clear and equitable, and will promote safety in collaboration with various parties. The proposed development solutions were thematically arranged under these design drivers. Not radically new development needs were found based on customer needs. However, the service improved, and customer experience can be further enhanced by developing several small details. The main development targets were ensuring required resources, being able to contact the right expert easily and ensuring clear and consistent communication and its management.</p> <p>The commitment and strategic will of the organisation's management team is needed to make the customer-oriented working method a genuine part of the rescue service's practices. Länsi-Uusimaa Department for Rescue Services and its clients are already able to make use of co-creation and employ participatory methods of service design.</p>		
Keywords co-creation, participatory approach, steering of construction, rescue service		

ALKUSANAT

Yhteiskehittäminen on suuri satsaus kaikilta siihen osallistuvilta. Asiakkaat antavat aikaansa kehittäjäorganisaation palveluiden kehittämiseen. Myöskin organisaation omia henkilöresursseja sitoutuu kehittämistyöhön enemmän ja monipuolisemmin verrattuna perinteisiin kehittämisprojekteihin. Suuri kiitos siis kaikille työpajoihin osallistuneille

Suunnittelutoimistojen asiantuntijat: Juha-Pekka Laaksonen/L2; Päivi Myllylä ja Jukka Hietaniemi/ Kauriala Oy; Marko Hämäläinen/Ramboll Finland Oy; Tuomo Rinne ja Jussi Taponen/Sitowise; Miikka Lehtimäki ja Leif Sjöblom/KK-Palokonsutti Oy; Mikael Siitonen/Vahnen Suunnittelupalvelut Oy; Joni Kinnunen/Paloässäät Oy sekä Sampsa Pesonen/Venttiseiska Oy – kiitos, kun annoitte meille arvokasta aikaanne. Toivottavasti pienin askelin saamme kehitettyä palveluita yhteisesti määritettyyn suuntaan. Tästä on hyvä jatkaa yhteistyön edelleen kehittämistä.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen työpajojen osallistujat: Palopäällikkö Heikki Kervinen, projektipäällikkö Tuukka Tuuli, johtavat palotarkastajat Nina Piela-Tallberg, Jukka Saari ja Janne Rautasuo, palotarkastajat Eetu Kivioja, Esa Virta ja Rasmus Fredriksson sekä riskienhallintapäällikkö Tuomas Pälviä – kiitos hyvästä ja rohkeasta heittäytymisestä palvelumuotoiluprosessiin. Tuomakselle kiitos myös ohjauksesta ja kannustuksesta työn eri vaiheissa. Meillä on organisaatiossamme selkeästi potentiaalia ketteriin kokeiluihin ja osallistavien menetelmien käyttöön, käytetään sitä myös jatkossa rohkeasti.

Suuri kiitos myös työpajojen fasilitoinnissa eri vaiheissa avustaneille: Minna Halén, Susanne Vuorinen, Niko Riepponen ja Kaisa Luukannel. Työpajojen onnistunut havainnointi ja läpivienti oli mahdollista vain teiltä saamani avun myötä.

Niko Riepposelle kiitos myös ennakkokeskustelusta tutkimusilmiön kartoitusvaiheessa. Sain myös arvokkaita asiantuntijaneuvoja liittyen osallistaviin työskentelymenetelmiin sekä palvelumuotoiluprosessin läpivientiin asiakkuuspäällikkö Anna-Kaisa Salorannalta. Saloranta on ollut aiemmin mukana toteuttamassa HUS-kuvantamisen asiakaskokemuksen parantamiseen liittyvää projektia. Nämä taustahaastattelut auttoivat hahmottamaan tutkimusprosessia ja siihen soveltuvia tutkimusmenetelmiä sekä määrittämään toteutettavissa olevan aikataulun. Paloturvallisuussuunnittelija Asko Ryhänen antoi myös arvokasta taustatukea vahvistamalla näkemystä työn oikeasta suunnasta. Ryhänen on aiemmin toiminut

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella johtavana palotarkastaja vastaten rakentamisen suunnittelun ohjauksen palveluista ja tällä hetkellä hän edustaa asiakasnäkökulmaa.

Opiskelu työn ohella vie aina aikaa perheeltä ja vaatii oman ponnistuksensa myös tukiverkostolta, varsinkin, jos perheen molemmat aikuiset opiskelevat ja tekevät tutkimustyötä samanaikaisesti. Kiitos siis etenkin isovanhemmille sekä isosisaruksille perheen pienimän hoitamisesta ja viihdyttämisestä opiskelun eri vaiheissa. Kiitos myös Tomi – hyvin meidän tiimi toimii ja saatiin tuettua toinen toisemme opintojemme maaliin saakka. Suuri kiitos kuuluu myös maailman parhaalle isosiskolleni, Tanja Kariniemelle, keskusteluista ja tuesta liittyen etenkin kirjoittamisen ja tutkimuksen karikoiden ylittämiseen.

Espoossa huhtikuussa 2019

Pauliina Kopra

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Taustaa tutkimukselle.....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	13
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	14
2	YHTEISTYÖKUMPPANI JA KESKEISET VERKOSTOT.....	15
2.1	Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos.....	15
2.2	Maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessi.....	16
3	PALVELUMUOTOILU JA MUOTOILUAJATTELU JULKISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ.....	19
3.1	Muotoiluprosessi ja menetelmät.....	21
3.2	Osallisuus ja yhteiskehittäminen julkisten palveluiden kehittämisessä.....	24
3.3	Asiakas, asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa.....	26
4	TUTKIMUKSEN KUVAUS.....	30
4.1	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät.....	30
4.2	Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt.....	35
4.3	Prosessin kuvaus: Työpajat ja niissä käytetyt menetelmät.....	36
4.3.1	Sisäinen työpaja 1: Osallisuuspelejä ja sisäiset kehitystarpeet.....	36
4.3.2	Focus group – yhteiskehittämisen työpaja 1: Asiakastarpeiden kartoitus AVAIN-menetelmällä.....	42
4.3.3	Sisäinen työpaja 2: Suunnitteluveturit ja ratkaisuehdotukset.....	46
4.3.4	Focus group – yhteiskehittämisen työpaja 2: Oppimiskahvilassa yhdessä kehittämisen.....	48
4.3.5	Sisäinen työpaja 3: Tulevaisuusroadmap.....	51
4.4	Aineiston analysointi.....	54
4.4.1	Asiakastarpeiden teemoittelu ja miten voisimme-menetelmä.....	55
4.4.2	Arvolupauskanvas analysoinnin tukena.....	60
4.4.3	Suunnitteluveturit.....	61
4.4.4	Tulevaisuusroadmap.....	63

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	65
5.1	Sisäisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa.....	66
5.2	Ulkoisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa	66
5.3	Pelastuslaitoksen roolin selkeyttäminen	68
5.4	Palvelumuotoilun soveltuvuus pelastuslaitoksen asiantuntijapalveluiden kehittämiseen	69
6	YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	70
6.1	Johtopäätökset	70
6.1.1	Asiantuntijapalvelun kehittäminen.....	70
6.1.2	Julkinen palvelu ja palvelumuotoilun mahdollisuudet.....	73
6.2	Suositukset keskeisimmistä kehittämiskohteista.....	73
6.2.1	Suositus 1: LUP rakentamisen suunnittelun ohjaus -prosessin kuvaaminen ja selkeyttäminen.....	74
6.2.2	Suositus 2: Viestinnän ja tiedonhallinnan selkeyttäminen.....	74
6.2.3	Suositus 3: Yhteistyöllä turvallisten rakennusten varmistaminen.....	74
6.2.4	Suositus 4: Rakentamisen palvelupolun kehittäminen yhteistyössä rakennusvalvontaviranomaisten kanssa roolien selkeyttämiseksi	75
6.2.5	Suositus 5: Asiakaslähtöisen palvelukulttuurin luominen osaksi pelastuslaitoksen toimintaa.....	75
6.2.6	Suositus 6: Lainsäädäntöön vaikuttaminen roolien selkeyttämiseksi.....	76
6.3	Tutkimuksen arviointi	76
6.3.1	Prosessin onnistumisen arviointi.....	77
6.3.2	Tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten luotettavuus	84
6.3.3	Jatkotutkimusaiheita	84
6.3.4	Pohdinta ja oma oppiminen	85
	LÄHTEET.....	88
	KUVALUETTELO	94
	LIITTEET	
	Liite 1. AVAIN-menetelmän käsikirjoitus	
	Liite 2. Asiakastarpeiden koonnit	
	Liite 3. Arvolupauskanvakset	

TERMIT JA LYHENTEET

Focus group

Focus group eli ryhmäkeskustelu on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Ryhmäkeskustelun osallistujat ovat vapaaehtoisia, mutta ennakolta määriteltyjä ja tarkoituksenmukaisesti valikoituja. Keskustelutilaisuus on usein vapaamuotoinen, mutta keskustelu on fokuoitoa. (Valtonen 2011, 88; Ojasalo ym. 2009, 101.) Tässä työssä focus group tarkoittaa asiantuntija-asiakkaista koostuvaa ryhmää, joka on kutsuttu yhteen keskustelemaan ja kehittämään pelastuslaitoksen asiantuntijapalvelua. Ryhmä on koostettu sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista asiantuntijoista.

Julkinen palvelu

Julkisella palvelulla tarkoitetaan valtion tai kunnan tuottamia palveluita, joita voidaan kutsua myös peruspalveluiksi. Julkiset palvelut tuotetaan pääosin verovaroin eikä niillä tavoitella kaupallisten palveluiden tapaan voittoa. Julkisten palveluiden tuottamisen tavoitteena on tarjota kaikille ihmisille mahdollisimman yhdenvertaiset ja helposti saavutettavat sekä laadukkaat palvelut terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin takaamiseksi. (Minilex s.a.; Rannisto & Tuurnas 2015.)

LUP

Lyhenne, jota käytetään yleisesti Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksesta. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos s.a.)

Rakentamisen suunnittelun ohjaus

Tässä työssä rakentamisen suunnittelun ohjauksella tarkoitetaan rakennuslupaprosessin aikaista pelastusviranomaisen antamaa asiantuntijapalvelua rakennuksen suunnittelusta vastaaville tahoille. (Ks. luku 1.1)

TOPTEN

TOPTEN on Suomen kymmenen suurimman kunnan rakennusvalvontaviranomaisten käynnistämä yhteistyöverkosto, jonka tavoitteena on yhtenäistää rakennusmääräysten tulkintoja. Tällä hetkellä yhteistyössä on mukana 20 eri kuntaa. Myös Uudenmaan alueen pelastuslaitokset ovat mukana tässä yhteistyössä. (Pääkaupunkiseudun rakennusvalvonnat s.a.)

Yhteiskehittäminen

Yhteissuunnittelu (co-design), yhteiskehittäminen (co-creation) ja osallisuus (participatory approach, participatory design) tarkoittavat ohjattua ihmisten välistä tavoitteellista yhdessä suunnittelua ja tekemistä (Koskinen 2018). Tässä työssä yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ohjattuja tapaamisia, joissa yhdessä tekemällä ja suunnittelemalla kehitetään pelastuslaitoksen asiantuntijapalvelua.

1 JOHDANTO

Pelastustoimen toiminta-ajatuksena on yhteiskunnan turvallisuuden parantaminen kaikissa olosuhteissa, myös poikkeusoloissa, lähellä ihmistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Turvallisuutta parannetaan vähentämällä onnettomuuksia, vastaamalla pelastustoiminnan palveluista sekä osallistamalla siviilivalmiuden ylläpitoon ja kehittämiseen. Oleellista on myös onnettomuuksien seurausten rajoittaminen kaikissa tilanteissa ja nykyistä laajempi pelastustoimen valmiuden hyödyntäminen yhteiskunnassa sekä terveydenhuollon kanssa sovittujen ensivaste- ja ensihoitopalveluiden tuottaminen. (Sisäministeriö 2016, 8.)

Pelastustoimen strategia korostaa, että pelastusalan kehittämisen tulee perustua palvelutarpeeseen. Perustehtävänä on tarjota ihmisille oikea-aikaisia palveluja, mikä edellyttää voimavarojen käytön tehostamista ja monipuolistamista. Tavoitteena on, että pelastustoimen palvelut vastaavat valtakunnallisiin, alueellisiin ja paikallisiin tarpeisiin ja palvelut on mitoitettu tunnistettujen riskien perusteella. (Sisäministeriö 2016, 5.)

Pelastustoimen palvelut ovat lakisääteisiä ja niiden tuottaminen kuvataan palvelutasopäätöksessä. Pelastuslaitos määrittää riittävän palvelun tason muun muassa selvittämällä alueellaan esiintyvät uhat ja arvioiden niistä aiheutuvat riskit. Palvelutasopäätöksessä määritellään myös toiminnan tavoitteet ja käytettävät resurssit sekä palvelut ja siihen on sisällyttävä myös suunnitelma palvelutason kehittämisestä. (Pelastuslaki 29.4.2011/379.)

Pelastustoimen palvelut on perinteisesti suunniteltu lakisääteisten veloitteiden ja organisaatiolähtöisten tavoitteiden ohjaamana. Palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen ja yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa on kohtalaisen uutta pelastustoimessa. Asiakasryhmä- ja -segmenttikohtaista palveluiden kohdentamista on aiemminkin tehty, mutta asiakas ei ole itse ollut mukana tässä kehittämistyössä.

Toimintaympäristön muutokset ja yhteiskunnalliset haasteet, kuten talouskehitys, väestön ikääntyminen ja ilmastonmuutos, aiheuttavat haasteita myös julki-

sen sektorin palveluiden, kuten pelastustoimen palveluiden, tuottamiselle. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat pelastustoimelle muun muassa tarvetta kehittää ja kohdentaa palveluita yksilöllisemmin. Palvelumuotoilun keinoin on myös julkisen sektorin mahdollista parantaa palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden palvelukokemusta sekä myös vähentää kustannuksia (Lehtonen & Lehto 2014, 22–27; Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2018a).

Pelastustoimeen on jalkautumassa omavalvontaohjelma. Ohjelmaa valmisteltiin maakuntavalmistelun yhteydessä, mutta se on tarkoitus ottaa käyttöön, vaikka maakuntaudistus ja siihen liittyvä pelastustoimen uudistus ei vielä toteutunutkaan. Omavalvontaohjelman tarkoitus on muun muassa ohjata pelastuslaitosten sisäistä laadunhallintaa ja palveluiden laadun varmistamista. Laatutyön periaatteina ohjelmassa mainitaan muun muassa asiakaskeskeisyys, osallistaminen sekä keskeisten yhteistyösuhteiden hallinta. Ohjelman mukaan laadunhallinnan osa-alueiden määrittelyn pohjaksi on hyvä kartoittaa sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien keskeisimmät tarpeet ja odotukset liittyen pelastuslaitoksen toimintaan ja palveluiden laatuun. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2019, 8–9.)

1.1 Taustaa tutkimukselle

Suomi on jaettu 22:een pelastustoimen alueeseen, joiden pelastustoimen tehtävistä alueen kunnat vastaavat yhteistyössä. Näitä alueellisen pelastustoimen tehtäviä hoitavat 22 pelastuslaitosta. Pelastuslain mukaan pelastuslaitokset vastaavat alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta turvallisuusviestinnästä, pelastustoimen valvontatehtävistä, väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa sekä pelastustoimintaan kuuluvista sammutus- ja pelastustehtävistä. Lisäksi pelastuslaitokset tuottavat sopimuksiin perustuen ensihoitopalveluita sekä tukevat kuntien valmiussuunnittelua. Myös muusta lainsäädännöstä määräytyy pelastuslaitoksille tehtäviä, kuten osallistuminen määrätyiltä osin öljyntorjunnasta ja kemikaalivalvonnasta huolehtimiseen. (Pelastuslaki 24§ ja 27§; Pelastustoimi 2019.)

Rakentamiseen liittyvä pelastusviranomaisen tekemä ohjaus- ja neuvontatyö ei ole pelastuslain suoraan määrittelemä velvoite, mutta se on erityisen tärkeää työtä rakennetun ympäristön turvallisuuden sekä pelastajien ja ensihoitajien työturvallisuuden varmistamiseksi. Pelastusviranomaiselle ei siis ole päätösvaltaa rakennuslupa-asioissa, mutta voi rakennusvalvontaviranomaisen pyynnöstä toimia asiantuntijana rakennuslupaan liittyvissä paloturvallisuusasioissa. Pelastuslaki velvoittaa pelastuslaitoksia toimimaan yhteistyössä muiden viranomaisten sekä alueensa yhteisöjen ja asukkaiden kanssa onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja turvallisuuden ylläpitämiseksi (Pelastuslaki 42§ 1.mom). Rakentamisen suunnittelun ohjaus onkin konkreettinen esimerkki turvallisuuden parantamisesta lähellä ihmistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Maankäyttö- ja rakennuslaki (5.2.1999/132) määrittelee, että rakennushankkeeseen ryhtyvän, eli rakentajan tai rakennuttajan, on huolehdittava siitä, että rakennus suunnitellaan ja rakennetaan paloturvalliseksi. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että palon syttymisvaaraan kiinnitetään huomiota. Lisäksi rakennuksen kantavien rakenteiden on kestettävä paloa säädöksissä vaadittavat vähimmäisajat. Rakenteiden kantavuutta määriteltäessä otetaan huomioon rakennuksen mahdollinen sortuminen, poistumisen turvaaminen, pelastustoiminta sekä palon hallintaan saaminen. Lisäksi rakentamisessa on käytettävä paloturvallisuuden kannalta soveltuvia rakennustuotteita ja teknisiä laitteistoja. Rakentamisessa on huomioitava myös, että rakennus on sellainen, että siinä olevat ihmiset voivat palon sattuessa pelastautua tai heidät voidaan pelastaa. Myös rakentamisen aikana on huomioitava pelastushenkilöstön turvallisuus.

Onnistuneen ja tehokkaan pelastustoiminnan keskeisenä edellytyksenä on rakennuksen sekä palopaikan nopea ja helppo saavutettavuus. Tämän vuoksi pelastuslaitoksen toimintaedellytyksiin on kiinnitettävä huomiota jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa. Pelastuslaitoksen kalustolla on päästävä riittävän lähelle rakennusta ja huolimatta siitä onko palo maan alla tai esimerkiksi hyvin korkeassa rakennuksessa, täytyy varmistaa palopaikan nopea saavuttaminen. (RIL 2018, 155.) Ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta (28.11.2017/848) määrittelee, että rakennuksen käyttötarkoituksen mukaisesta paloturvallisuuden olennaisten teknisten vaatimusten täyttymisestä

vastaavat tehtäviensä mukaisesti pääsuunnittelija, rakennussuunnittelija ja erityissuunnittelija.

Pelastuslaissa veloitetaan rakennusten omistajaa, haltijaa sekä toiminnan harjoittajaa osaltaan huolehtimaan rakennusten palo- ja poistumisturvallisuuden ylläpidosta. Velvoite edellyttää pitämään huolta tulipalojen syttymisen ehkäisystä, tahallisten tulipalojen torjunnasta sekä, poistumisteiden kunnossapidosta, jotta ihmiset voivat omatoimisesti poistua rakennuksesta tai heidät voidaan muilla keinoin pelastaa. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että pelastustoiminta onnettomuuden sattuessa on mahdollista ja pelastushenkilöstön turvallisuus on otettu huomioon. (Pelastuslaki 9§.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen voimassaolevan palvelutasopäätöksen mukaan maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessin toimintatapoihin liittyvä kehitystavoite on muun muassa parantaa kaavoitukseen ja rakentamiseen liittyvää palvelua. Tavoitteena on huomioida kaavoituksessa jatkossa paremmin ajantasaiset riskianalyysit sekä pelastuslaitoksen toimintavalmiusaikaan vaikuttavat asiat. Lisäksi tavoitteena on kehittää osaltaan kaavoituksen ja rakentamisen viranomaisyhteistyötä sekä suunnittelijoille tarjottavaa rakentamisen ohjauksen palvelua. Toteutussuunnitelmassa mainitaan muun muassa yhteistyön edellyttämien tarpeiden selvittäminen. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2014, 52–53.)

Tällä hetkellä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen alueella rakentaminen on kohtalaisen kiivasta ja käynnissä on useampia hankkeita, joilla on laaja vaikutus ympäröivään alueeseen. Rakentamisen suunnittelun ohjaus- ja neuvontatyö vie paljon aikaa, ja ohjausta suorittava henkilöstö tasapainoilee lakisääteisten tehtävien, kuten valvonta- ja turvallisuusviestintätehtävien, ja neuvontatyön ristipaineessa. Vaikka rakentamisen suunnittelun ohjaus nähdään tärkeänä ja asiakaslähtöisenä työnä, tulostavoitteiden seurannassa tarkkaillaan tällä hetkellä ainoastaan lakisääteisten tehtävien määrällisten tavoitteiden saavuttamista. Palvelutasopäätöstä valmisteltaessa on ensiarvoisen tärkeää kartoittaa asiakastarpeet ja saada myös sitä kautta perustelut niille turvallisuutta edistävillä toiminnoilla, jotka eivät suoraan pelastuslaista määräydy pelastustoimen tehtäväksi.

Vuonna 2016 on valmistunut kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetutkimusta liittyen pelastuslaitosten rakentamisen ohjaukseen. Toisen työn tavoitteena oli selkeyttää pelastusviranomaisen roolia rakentamisen ohjauksessa (Jari Turunen 2016). Raimo Hakonen (2016) puolestaan selvitti Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen ohjauksen ja neuvonnan kehittämistä haastattelemalla alueen rakennusvalvontaviranomaisia sekä muita pelastuslaitoksia.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen vuoden 2019 yhtenä avaintavoitteena on asiakaspalvelun yhtenäistäminen Uudenmaan alueella. Toimintasuunnitelmana on muun muassa kartoittaa asiakastarpeet ja kuvata palvelut tarpeiden perusteella. Asiakastarpeiden määrittely liittyy myös osaltaan riittävän palvelutason varmistamiseen. Tämä kehittämistyö täydentää Hakosen tekemää työtä tuomalla kehittämistyöhön mukaan asiakasnäkökulman sekä osallistamalla sisäisiä asiantuntijoita yhteiskehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite

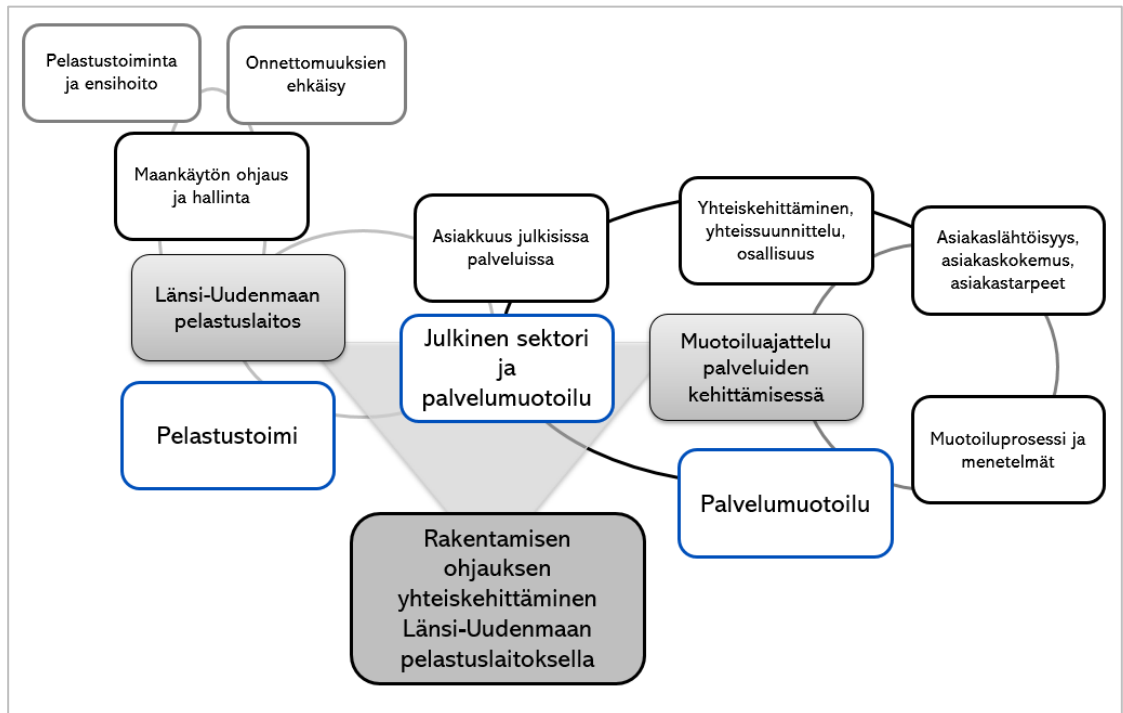
Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiantuntijapalvelun kehittämiskohteita yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Pelastuslaitoksen asiantuntijapalveluista työ on rajattu kattamaan rakentamisen suunnittelun ohjausprosessin asiantuntijapalveluita. Työssä kartoitetaan palvelumuotoilun osallistavien menetelmien sekä prosessin sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja luodaan niiden perusteella ratkaisuehdotuksia rakentamisen ohjauksen kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: Millaisia ovat pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiantuntijapalvelun kehittämistarpeet?

Apukysymyksinä ovat: 1) Millaisia asiakastarpeita palveluun liittyy: millaisia tarpeita on palvelun ulkoisilla asiakkailla, entä sisäisillä asiakkailla eli pelastuslaitoksen suunnittelun ohjausta tekevällä henkilöstöllä? 2) Miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat julkisten palveluiden kehittämiseen?

Tutkimustyön keskeiset käsitteet ja viitekehys on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimustyön keskeiset käsitteet ja viitekehys (Kopra 2019)

Tutkimuksen keskipisteessä on Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjaukseen liittyvän asiantuntijapalvelun kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessi pyrkii osaltaan ehkäisemään ennalta onnettomuuksia, ja rakentamisen suunnittelun ohjauksella pyritään muun muassa varmistamaan pelastajille sekä ensihoitajille turvallinen työskentely rakennuksissa. Pelastustoimi on julkisen sektorin toimija, joka on toistaiseksi hyödyntänyt kohtalaisen vähän palvelumuotoilua. Tästä johtuen työn teoriaosuudessa luvussa 3 tehdään katsaukset palvelumuotoiluun ja muotoiluajatteluun, muotoiluprosessiin ja -menetelmiin sekä yhteiskehittämiseen.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa kaksi esitellään tämän kehittämistutkimuksen yhteistyökumppani ja työhön keskeisemmin liittyvät verkostot. Luvussa kolme käsitellään palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun teoreettista ydinsanomaa erityisesti julkisten palveluiden näkökannalta.

Neljännessä luvussa on kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja menetelmistä. Siinä esitellään tutkimusprosessiin sisältyvät työpajat menetelmineen. Luku viisi esittelee tutkimuksen tulokset eriteltynä muun muassa ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden osalta. Kuudennessa luvussa on yhteenveto tutkimuksesta ja tutkimuksen tuloksena syntyneiden kehityskohteiden esittely. Lukuun sisältyy myös tutkimuksen arviointi.

2 YHTEISTYÖKUMPPANI JA KESKEISET VERKOSTOT

Työn tilaaja oli Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Kehittämistyön kohteena on maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessiin liittyvä rakentamisen suunnittelun ohjauspalvelu.

2.1 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

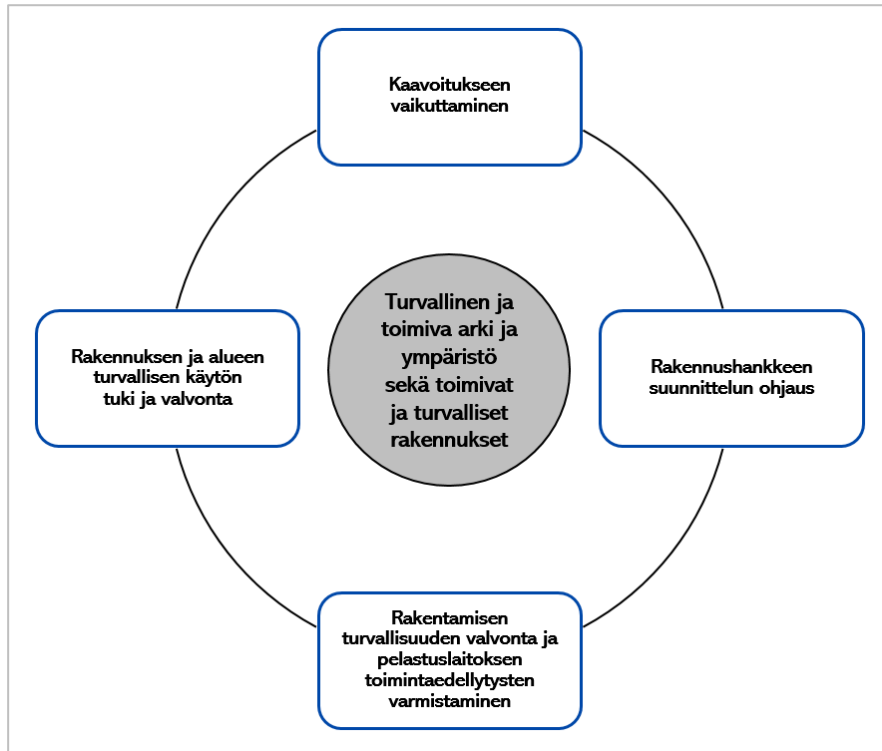
Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos tuottaa palveluita 10 eri kunnan alueella; Espoo, Kauniainen, Kirkkonummi, Siuntio, Inkoo, Lohja, Vihti, Karkkila, Raasepori ja Hanko. Yhteistyössä alueensa sopimuspalokuntien kanssa pelastuslaitos vastaa pelastustoiminnasta eli erilaisista sammutus- ja pelastustehtävistä. Lisäksi pelastuslaitos vastaa kiireellisestä ensihoidosta, erilaisista valvonta- ja turvallisuusviestintätehtävistä sekä muun muassa kuntien varautumisen tukemisesta. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen palveluksessa on noin 600 työntekijää, joista jatkuvassa pelastustoiminnan ja ensihoidon valmiudessa on noin 100 henkilöä kahdellatoista vakinaisella paloasemalla. Näiden lisäksi virka-aikana työskentelee noin 90 henkilöä erilaisissa asiantuntija- ja tukitehtävissä. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2017.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatio rakentuu viidestä eri palveluyksiköstä: onnettomuuksien ehkäisy, ensihoito, pelastustoiminta, tukipalvelut ja palvelutuotanto. Palvelutuotannon yksikkö jakautuu kolmeen eri maantieteelliseen palvelualueeseen. Varsinaiset asiakasrajapinnassa tapahtuvat palvelut tuotetaan pääosin palvelualueilla. Onnettomuuksien ehkäisyn, ensihoidon ja pelastustoiminnan palveluyksiköt muodostavat palvelutuotannon ohjausprosessin. Tukipalveluiden tarkoituksena on mahdollistaa muiden yksiköiden toiminta muun muassa huolehtimalla erilaisten järjestelmien ja kaluston ylläpidosta ja jatkuvuudenhallinnan varmistamisesta.

Onnettomuuksien ehkäisyn palveluyksikön tehtävänä on toimintaohjeen mukaan ohjata ja kehittää pelastuslaitoksen onnettomuuksien ehkäisytoimintaa, johtaa pelastustoimen lainsäädännön mukaisia valvontatoimenpiteitä, palotarkastustoimintaa sekä muita onnettomuuksien ehkäisytehtäviä. Yksikkö johtaa myös muun lainsäädännön mukaisia pelastusviranomaiselle määrättyjä valvonta- ja tarkastustehtäviä, valvoo osaltaan turvallisuutta ja pelastusvalmiutta koskevien säännösten ja määräysten noudattamista sekä antaa pelastustointa koskevaa koulutusta, opastusta ja neuvontaa, sekä huolehtii osaltaan pelastustoimen valmiuden suunnittelusta ja ylläpidosta. Lisäksi yksikkö huolehtii toiminnassaan tarvittavien rekisterien ylläpidosta. Lyhyesti sanottuna yksikön tehtävänä on toimia muun muassa alan asiantuntijana sidosryhmien kanssa toimiessa, palotarkastajien ja turvallisuuskouluttajien asiantuntija-apuna sekä johtaa, kehittää ja koordinoida laissa määriteltyjä onnettomuuksien ehkäisyn toimintoja. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2018.)

2.2 Maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessi

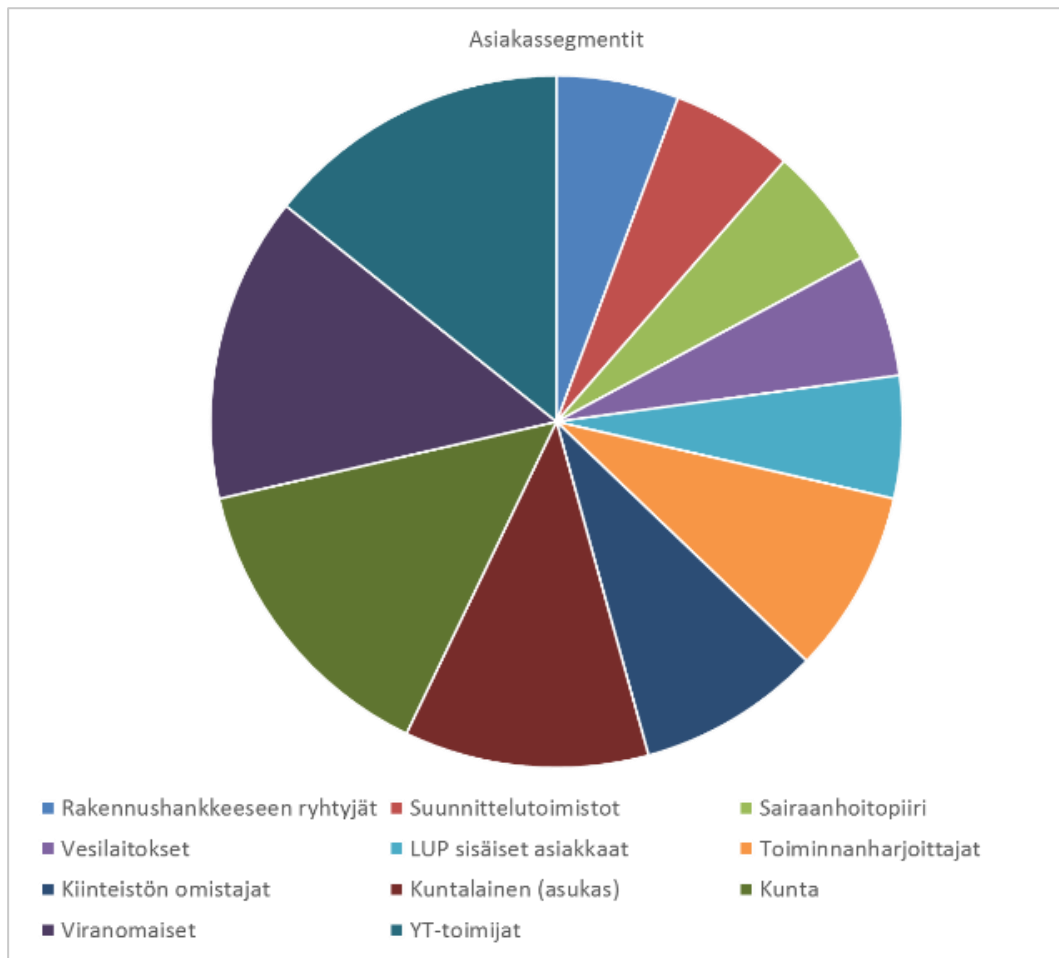
Tämä kehittämistyö liittyy osittain Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessin asiakastarpeiden kartoittamiseen. Prosessin tavoitteena on ympäristön ja rakennusten turvallisuuden parantaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen kaavoittamisesta aina rakennuksen ja alueen käytön aikaiseen toimintaan saakka. Tavoitteeseen pyritään tehostamalla eri palveluyksiköiden välistä yhteistyötä, yhtenäistämällä palvelukäytäntöjä ja tekemällä entistä ennakoivampaa yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten kaavoittajien, suunnittelijoiden ja rakentajien kanssa sekä tehdä sisäisesti tiiviimpää ja avoimempaa yhteistyötä eri palveluyksiköiden asiantuntijoiden kesken. Prosessi on jaettu 4 eri osaprosessiin (kuva 2).



Kuva 2. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessi (Kopra 2019)

Osaprosessit ovat kaavoitukseen vaikuttaminen, rakennushankkeen suunnittelun ohjaus, rakentamisen turvallisuusvalvonta ja pelastuslaitoksen toimintaedellytysten varmistaminen sekä rakennuksen ja alueen käytön aikainen tuki ja valvonta. Tämä kehittämistutkimus rajautuu rakennushankkeen, eli rakentamisen, suunnittelun ohjauksen kehittämiseen ja siihen liittyvien asiakastarpeiden kartoittamiseen.

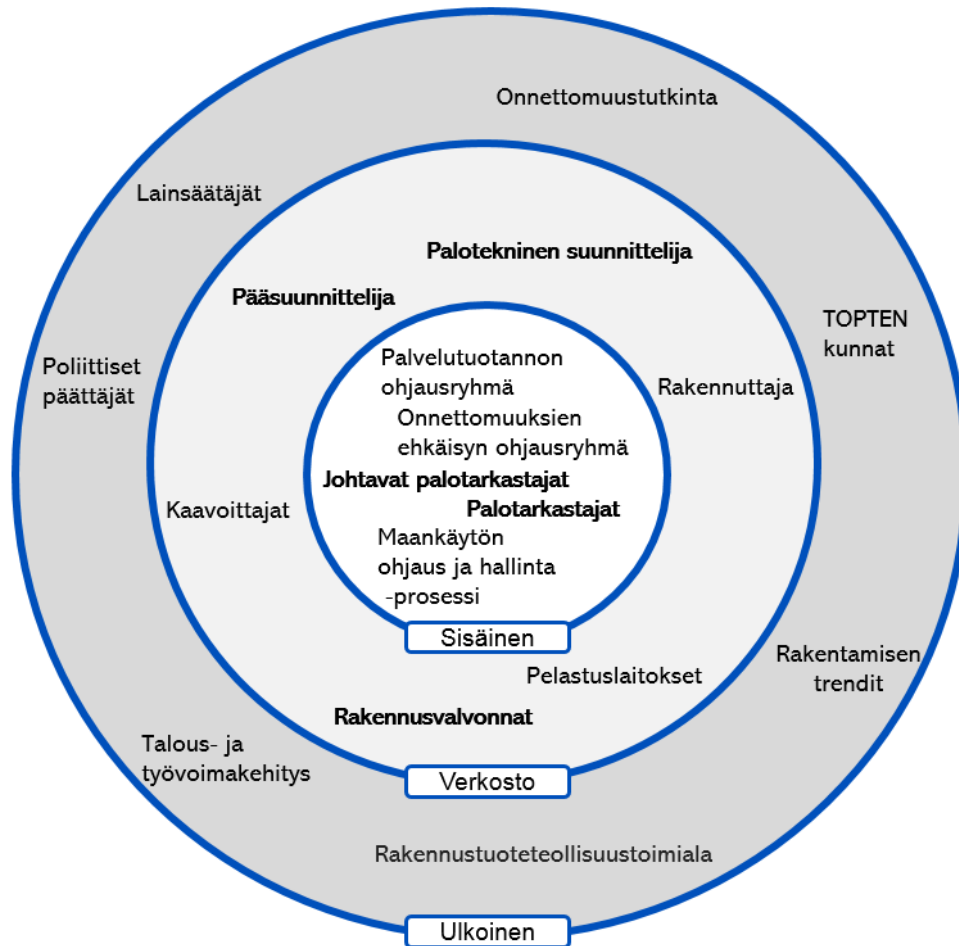
Keväällä 2018 maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessissa lähdettiin pohtimaan asiakasryhmiä ja asiakkaille tarjottavien palveluiden kohtaamista. Asiakkaita ja sidosryhmiä tunnistettiin yhteensä yli 30. Palvelutarpeen arvioinnin ja tarjottavien palveluiden mukaan asiakkaat saatiin sijoitettua 11 segmenttiin (kuva 3).



Kuva 3. Maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessin asiakassegmentit (Kopra 2019)

Segmenttien koot ovat suuntaa antavia. Mitä suurempi segmentti, sitä enemmän sen sisällä on erilaisia tunnistettuja asiakas- tai sidosryhmiä. Osaprosesseissa on asiakkaita aina yksittäisistä kuntalaisista suurteollisuuden yrityksiin, ja sidosryhmiä ovat muun muassa useat eri yhteistyöviranomaiset ja kuntien eri virastot ja laitokset.

Kuvassa 4 on hahmoteltuna rakentamisen suunnittelun ohjaukseen liittyvät tärkeimmät sidosryhmät pelastuslaitoksen palveluiden näkökulmasta. Suunnittelun ohjausta suorittavat pääsääntöisesti työhön erikseen nimetyt ja perehdytetyt henkilöt. Lisäksi erilaisiin suurempiin rakennushankkeisiin liittyen suunnittelun ohjaukseen osallistuu myös pelastuslaitoksen muuta henkilöstöä, kuten pelastustoiminnan asiantuntijoita.



Kuva 4. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen sidosryhmät (Kopra 2019)

Kuvaan 4 on tummennettu ne sidosryhmät, joita rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittäminen keskeisimmin koskee. Tähän kehittämistyöhön sidosryhmistä on osallistunut johtavia palotarkastajia, palotarkastajia sekä suunnittelijoita. Kehittämistyön tarkoituksena on syventää Raimo Hakosen (2016) tekemää selvitystä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen ohjauksen kehittämistarpeista tuomalla siihen mukaan asiakasnäkökulmat sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden osalta.

3 PALVELUMUOTOILU JA MUOTOILUAJATTELU JULKISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä palveluiden innovointia ja kehittämistä, jossa painotetaan erityisesti asiakkaan palvelukokemuksen ymmärtämistä. Palvelumuotoilu tähtää ennen kaikkea asiakaskokemuksen parantamiseen: palveluista halutaan muokata käytettäviä, haluttavia, ainutlaatuisia ja tunteisiin vetoavia sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia. (Koivisto 2007, 78; Miettinen 2011, 38.)

Asiakaspalvelun kehittämiseen erikoistunut konsultointitoimisto Provad on tiivistänyt palvelumuotoilun määritelmän hyvin nettisivustollaan: ”Palvelumuotoilun keinoin voidaan parantaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisten laatua, tehostaa ajankäyttöä, vähentää turhia kohtaamisia, maksimoida käytetyistä työkaluista saatu hyöty sekä kehittää toimintatapoja.” (Provad s.a.)

Palvelumuotoilussa suunnittelun keskeisenä lähtökohtana on käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys sekä asiakkaiden ja eri sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on siis esimerkiksi käyttäjätutkimusta haastattelujen ja havaintojen keinoin tai asiakkaan kanssa palveluiden kehittämistä yhteiskehittämisen työpajoissa. Kehitystyössä käsitellään usein palveluprosessia kokonaisuudessaan sekä palveluihin liittyviä esineitä ja tiloja. Keskeisessä roolissa on palveluita käyttävien asiakkaiden kokemukset. (Miettinen 2011, 21–30; Virtanen ym. 2011; Mattelmäki 2015, 27.)

Palvelumuotoilu tarjoaa palveluiden kehittämiseen menetelmiä, joissa lähtökohdaksi nousevat asiakkaat ja asiakasymmärrys perinteisen organisaatio- ja tuotantolähtöisen ajattelun sijaan. Ennen kaikkea se mahdollistaa nopeamman ja palveluita voimakkaammin uudistavan kehittämisen pitkäjänteisen strategisen kehittämisen rinnalle. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 85.) Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys sekä erilaisten sidosryhmien osallistaminen suunnitteluun on nähty tärkeäksi osaksi palvelumuotoilua, ja erilaisia työkaluja ja menetelmiä yhteissuunnitteluun on tarjolla runsaasti (Vienamo 2014, 24).

Magerin (2016, 9–11) mukaan palvelumuotoilun käytännöt toimivat vain, jos ne otetaan käyttöön. Jotta innovatiiviset toimintatavat saadaan pysyväksi osaksi julkisen sektorin toimintoja, täytyy ensin saada aikaan toimijoiden organisatorinen ja kulttuurinen muutos. Julkisten palveluiden järjestelmän uudistamiseksi tarvitaan uudenlaista rajoja rikkovaa ajattelua, kuten uusien ja monipuolisten näkökulmien sekä oivallusten hankkimista, ongelmien radikaalia korjaamista, kokeiluja ja prototyypin testausta sekä yhdessä ideoimista tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Mager näkeekin, että palvelumuotoilu on ratkaisu julkisen palvelujärjestelmän uudistamiseen.

Palvelumuotoilu ja muotoilun käyttäjälähtöiset menetelmät ovat tulleet uudeksi tavaksi osallistua julkisten palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Menetelmiä hyödyntämällä saadaan uudenlaista käyttäjälähtöistä ajattelua kehittämistyöhön. Tiukentunut taloustilanne rajoittaa julkisten palveluiden tuottamista ja asettaa paineita lakisääteisten palveluiden tehokkaalle tuottamiselle. Toistaiseksi julkisten palveluiden kehittämisessä onkin painotettu palvelutuotannon tehostamista. Muotoilun avulla julkinen sektori voi kuitenkin parantaa asiakkaiden palvelukokemusta sekä samalla jopa vähentää palveluiden kustannuksia. Yhdistämällä muotoiluajattelu muutosjohtamiseen sekä päätöksentekoprosesseihin, voidaan saada aikaan suuria ja vaikuttavia innovaatioita sekä löytää ratkaisuja laajoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 85–86; Lehtonen & Lehto 2014, 22–23; Mager 2016, 9–11.)

3.1 Muotoiluprosessi ja menetelmät

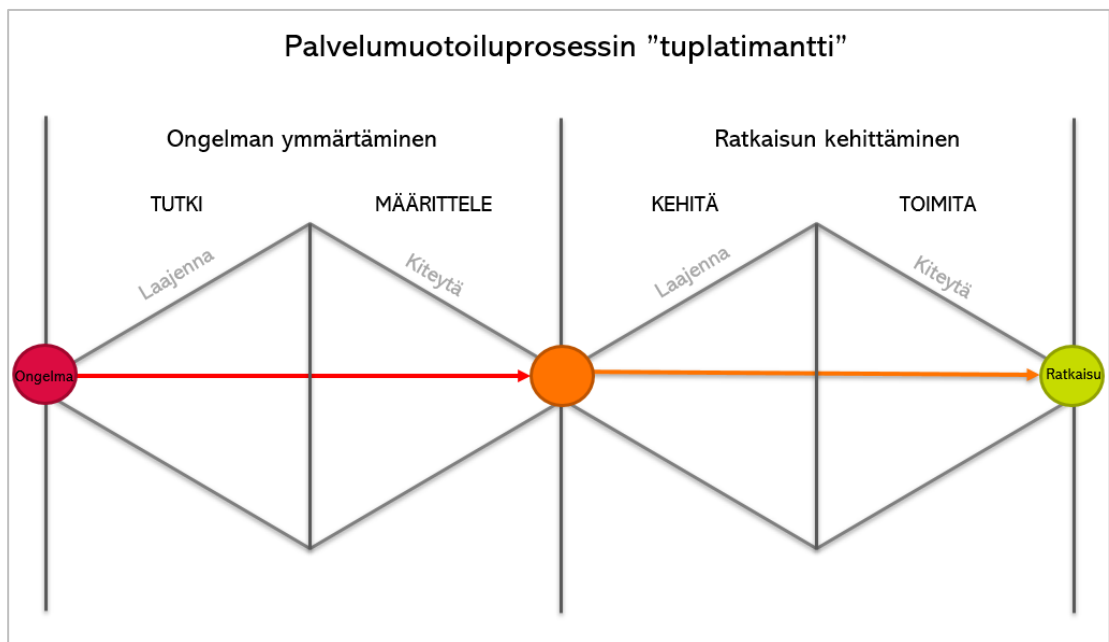
Palveluiden kehittämisessä ja innovoinnissa muutosprosessia voidaan viedä eteenpäin usein eri keinoin. Jokaisella muotoilijalla on omanlaisensa tapa tehdä kehittämistyötä ja palvelumuotoilussa on käytössä monenlaisia prosessimalleja.

Palvelumuotoilun prosesseissa korostuu käyttäjälähtöisyys ja iteratiivisen eli toistuvan suunnittelun periaate. Iteratiivisuus korostuu etenkin prosessin alkuvaiheissa eli prosessi etenee usein päällekkäisinä vaiheina ja useita menetelmiä samanaikaisesti hyödyntäen. Prosessin aikana voidaan milloin vain palata aikaisempiin vaiheisiin. Iteratiivinen kehittäminen pyrkii myös jokaisen vaiheen päätteeksi tuottamaan asiakkaalle käytettäväksi hieman edellistä vaihetta valmiimman lopputuloksen kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta. (Koivisto 2007, 72; Miettinen 2011, 35; Mattila 2015.)

Palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa hyödynnetään muotoilun tutkimuksessa tunnettuja menetelmiä ja toimintatapoja. Tutkimuksella pyritään paljastamaan ihmisten kokemusten ja käyttäytymisen taustalla vaikuttavat toimintatavat ja tarpeet esimerkiksi tutkimalla ihmisten reaktioita erilaisiin luotaimiin ja

prototyyppeihin. Palvelumuotoilu on kiinteä osa innovaatiotoimintaa. Palvelumuotoilun menetelmien käyttö on inspiroivaa ja kehittää mielikuvitusta sekä intuitiota. (Miettinen 2011, 34.)

Yksi tunnetuimmista palvelumuotoilun prosesseista lienee Design Councilin (2019) lanseeraama tuplatimanttimalli (Double Diamond). Malli perustuu iteraatiiviseen suunnitteluun, jossa kehitystyö hioutuu kahdessa timantissa (kuva 5).



Kuva 5. Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (Kopra 2019 mukailen Design Council 2019)

Ensimmäinen timantti keskittyy ratkaistavan ongelman ymmärtämiseen ja siinä kerätään laajasti asiakasymmärrystä sekä tehdään huomioita myös toimintaympäristöstä. Ensimmäisen vaiheen lopuksi kiteytetään kehittämistyön suuntaviivat: mikä on tärkeintä ja mitä halutaan ratkaista. Toisen timantin alussa luodaan testattavaksi useita ratkaisuehdotuksia tai konsepteja. Tässä vaiheessa kokeilut ja ideoiden testaukset auttavat parantamaan ja jalostamaan lopullista kiteytyvää ratkaisuehdotusta. Viimeisen vaiheen tuloksena ratkaisu, kuten tuote tai palvelu, viimeistellään, tuotetaan ja käynnistetään. (Design Council 2019.)

Miettinen (2011, 32–34) esittelee lyhyesti Magerin (2009b), Moritzin (2005) sekä Enginen muotoiluprosessit:

Engine-palvelumuotoilutoimistolla on käytössä kolmivaiheinen muotoiluprosessi

1. asiakastarpeen sekä suunnitteluratkaisujen tunnistaminen
2. suunnitteluvaihtoehtojen toteutus
3. arviointi

Magerin prosessissa on puolestaan neljä vaihetta

1. palveluratkaisujen tutkiminen
2. uusien ratkaisujen luominen
3. arviointi
4. toteutus

Moritzin palvelumuotoiluprosessi koostuu kuudesta vaiheesta

1. asiakasymmärryksen hankkiminen
2. palvelumahdollisuuksien löytäminen
3. ideoiden luominen
4. parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen
5. palveluiden visualisointi
6. konkretisointi ja toteutus.

Asiakkaiden ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta on innovatiivisen ja asiakaskeskeisen toiminnan edellytys. Kaikille muotoiluprosesseille onkin yhteistä se, että niissä lähdetään liikkeelle kartoittamalla palveluiden, toimintaympäristön ja asiakasymmärryksen nykytilat. Kehittäminen alkaa siis asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Palvelumuotoilussa korostetaan myös asiakasta osallistavia ketteriä kokeiluja, palveluideoiden ja konseptien testausta sekä koemallien hyödyntämistä prosessin alusta alkaen. (Koivisto 2007, 72; Miettinen 2011, 19–35; Juuti 2015, 75.)

Palvelumuotoilun projekteissa harvoin toteutuu kaikki prosessin vaiheet, vaan menettelytapa valitaan ja sitä sovelletaan aina kunkin projektin tarpeiden mukaan (Miettinen 2011, 35). Iteratiivinen lähestymistapa tuo myös jatkuvasti analysoitua tietoa prosessin edetessä, ja prosessin havainnot sekä löydökset voivat tuoda esiin täysin uusia näkökulmia, mikä osaltaan johtaa menetelmien joustavaan käyttöön. Palvelumuotoilijan työkalupakissa on oltava riittävästi asiantuntijuutta sekä laaja valikoima menetelmiä, joita voidaan nopeastikin ottaa käyttöön tilanteen vaatiessa.

Palvelumuotoilun menetelmät voidaan jakaa esimerkiksi ideointi-, suunnittelu-, testaus- ja toteutusvaiheen menetelmiin. Ideointivaiheessa käyttäjätietoa, asiakasymmärrystä ja aiheeseen liittyviä havaintoja voidaan kartoittaa esimerkiksi muotoiluluotaimilla, kontekstianalyysillä, sidosryhmäanalyysillä tai havainnoimalla. Suunnitteluvaiheessa käytetään usein yhteiskehittämisen menetelmiä, laaditaan persoonakuvauksia sekä mallinnetaan palvelupolkua. Testausvaihe voi sisältää prototyyppien teon, kuvakäsikirjoituksia tai esimerkiksi konsepteja. Toteutusvaiheessa voidaan hyödyntää service blueprint -kaaviota, tarinankerrontaa tai business model canvas -työkalua. (Kuntaliitto 2018a.)

Koivisto (2017, 24–25) jakaa käyttäjätiedon hankkimisen menetelmät neljään kategoriaan: tiedonkeruuseen valmiista lähteistä, kuten tutkimuksista tai tietokannoista; haastatteluihin perustuviin menetelmiin, kuten teema- tai ryhmähaastatteluun; havainnointimenetelmiin, kuten varjostamiseen tai toimintaympäristökartoitukseen sekä itsedokumentointimenetelmiin, kuten erilaisiin luotaimiin.

Palvelumuotoilijalla on työkalupakissaan runsaasti erilaisia menetelmiä, joita hyödynnetään kehittämistyön eri vaiheissa. Asiakastarpeiden kartoittamiseen, ratkaisujen ideointiin, konseptointiin ja koemallien testaukseen sekä arviointiin löytyy useita eri työkaluja ja menetelmiä. Kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat menetelmät löytyvät opetteluun, kokeilujen ja kokemusten kautta. Tärkeintä on aluksi päättää kehittämistyön kokonaisuus, jota halutaan tutkia ja kehittää. Tämän jälkeen eri menetelmiin ja niiden käyttötarkoituksiin perehtyminen auttaa löytämään kyseiseen kehitysprojektiin parhaiten soveltuvat työkalut. Internetistä löytyy vapaasti saatavilla useita erilaisia eri yhteisöjen, palvelumuotoilutoimistojen sekä kuntien tekemiä työkalupakkeja ja oppaita, joissa esitellään palvelumuotoilun eri menetelmiä sekä opastetaan niiden käyttöä.

3.2 Osallisuus ja yhteiskehittäminen julkisten palveluiden kehittämisessä

Kuntalain (10.4.2015/410) mukaan kuntalaisilla ja kunnan palveluita käyttävillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan suunnittelu-, valmistelu-, päätös- ja toimeenpanovaiheissa. Osallistumista ja vaikuttamista tulee edistää monin eri tavoin; esimerkiksi mielipidekyselyillä, kuntalaisraatien ja erilaisten

neuvosten avulla, tai suunnittelema ja kehittämällä palveluja yhdessä käyttäjien kanssa sekä tukemalla kuntalaisten oma-aloitteista kehittämistä.

Yhteissuunnittelussa ja yhteiskehittämisessä hyödynnetään usein käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun menetelmiä. Yhteissuunnittelu (co-design), yhteiskehittäminen (co-creation) ja osallisuus (participatory approach, participatory design) tarkoittavat ohjattua ihmisten välistä tavoitteellista yhdessä suunnittelua ja tekemistä. Kehittämisen kohteena voi olla erilaisia asioita, kuten strategia, tuote, palvelu, tilaratkaisut tai toimintatavat. Palveluiden ideoinnin ja kehittämisen yhteydessä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessin eri vaiheisiin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77–78; Jäppinen & Sorsimo 2014, 90; Aaltonen ym. 2016; Koskinen 2018.)

Yhteiskehittämisessä arvostetaan osallistujien ammattitaitoa ja mielipiteitä, mikä edesauttaa yhteistä oppimista. Yhteiskehittämisen edellytyksiä ovat muun muassa yhteinen jaettu tavoite, tasavertainen osallistuminen, sitoutuminen sekä avoimuus uusille ideoille ja erilaisille näkemyksille. Onnistuneen yhteiskehittämisen lähtökohtana ovat ammattitaitoisesti ohjatut ryhmätilaisuudet. Hyvin fasilitoitu prosessi tuottaa tuloksia tehokkaasti, ja samanaikaisesti kehittyy yhteinen ymmärrys ja osaaminen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77–83; Aaltonen ym. 2016; Koskinen 2018.)

Yhteissuunnittelua hyödynnetään useimmiten silloin, kun tavoitteena on parantaa ryhmän yhteistyötä ja löytää yhteinen kieli, tai kun on tarve kehittää asiakaslähtöistä asennetta ja luovaa ajattelua. Lisäksi yhteissuunnittelun avulla voidaan lisätä ymmärrystä tietyistä kohderyhmästä, saada kehityskohteeseen liittyen uusia näkökulmia tai luoda uusia yhteistoimintaverkostoja. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 81.)

Yhteissuunnittelu on Tuurnaksen ja Jäppisen (2018, 5) mukaan keskeinen menetelmä julkisen sektorin palvelumuotoilussa. Se on kehittämisprosessi palveluiden käyttäjien ja niiden tarjoajien välillä, ja sen tavoitteena on hyödyntää toimijoiden tietämystä ja resursseja ongelmien ratkaisemiseksi. Julkisten

palveluiden yhteissuunnittelu parantaa asiakkaiden ja palvelun tarjoajien välistä vuorovaikutusta.

3.3 Asiakas, asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa

Julkishallinnossa asioivasta henkilöstä käytetään nykyisin termiä hallinnon asiakas. Hallintolaki ei tunne käsitteitä kansalainen, käyttäjä tai esimerkiksi hallintoalamainen. Hallinnon asiakkaan ja viranomaisen välillä on siis asiakassuhde, jossa asiakkaalla on oikeuksia ja viranomaisella velvollisuuksia. Yksityshenkilö voi näin ollen olettaa saavansa asianmukaista asiakaspalvelua, kuten omien tarpeidensa mukaista ohjausta ja neuvontaa. Viranomaisten on lisäksi huomioitava asiakkaan erityistarpeet ja annettava tarvittaessa yksilöllisempää palvelua, kuten henkilökohtaista ohjausta tai tulkkausta esimerkiksi ikäihmisille, vammaisille tai ulkomaalaisille. (Hallintolaki 6.6.2003/434; Minilex s.a.)

Julkisten palveluiden tavoitteena on tasa-arvo niin palveluiden saatavuudessa kuin sisällössä. Tähän on pyritty muun muassa normittamalla palvelut ja määräämällä kunnat palveluiden tuottajiksi sekä määrittämällä tietyt ammattikunnat palveluiden virallisiksi tuottajiksi. (Rannisto & Tuurnas 2015, 269.)

Julkisten palveluiden osalta on käyty keskustelua, onko kyseessä palvelu vai yhteiskunnallinen toiminta. Suurin osa julkisista palveluista tähtää yksittäisen asiakastarpeen tyydyttämisen sijasta yhteiskunnallisen tasa-arvon toteuttamiseen. Julkisten palveluiden tuottaja ei näin ollen anna palvelulupausta yksittäiselle kuntalaiselle vaan palvelulupaus on ennemminkin yhteiskunnallinen tavoite, jolla pyritään ohjaamaan palveluita tuottavat ammattilaiset kohtelemaan kansalaisia yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. (Tuurnas ym. 2016, 113–114.)

Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys ymmärretään ja määritellään monin eri tavoin. Asiakkaat, ammattilaiset, viranomaiset ja poliittiset päättäjät tulkitsevat asiakkaan rooleja eri tavoin. Asiakkaan rooleja tulkitessa määrittyy samalla myös palvelua tuottavien ammattilaisten roolit ja näin syntyy erilaisia asiakaslähtöisyyden tulkintatapoja. Asiakkuuden ja palveluiden käsitteet ovat Suomessa usein liian yleisiä. Esimerkiksi englannissa asiakkaan rooli selviää helpommin,

kun käytetään termejä consumer eli kuluttaja-asiakas, client eli asiakas, service user eli palvelun käyttäjä tai citizen eli kansalainen. Suomessa erityisesti sosiaali- ja terveystoimen julkisissa palveluissa on käytetty asiakkuuden merkityksistä puhuttaessa kolmijakoa: asiakas huolenpidon kohteena, kumppanina tai kuluttajana. (Raitakari ym. 2012; Rannisto 2013; Rannisto 2014.)

Rannisto ja Tuurnas (2015, 273–274) tiivistävät julkisten palveluiden asiakasnäkemyksen kolmeen näkökulmaan:

1. Asiakas on itsenäinen toimija, jolla on valta ja riittävä tieto palveluiden valintaan ja hyödyntämiseen. Tällöin asiakas on kuluttaja (consumer), joka tekee valinnat omien arvostustensa mukaisesti.
2. Asiakas on toimenpiteiden kohde ja palveluiden vastaanottaja (citizen, service user). Asiakas voidaan nähdä huolenpidon kohteena, pelastettavana potilaana tai oppilaana ja tällöin asiakas voi olla palveluiden kohteena tahdomattaankin.
3. Näiden kahden ääripään väliin asettuu asiakas kumppanina -näkemys. Siinä asiakas tunnustetaan kykeneväksi itsenäisiin valintoihin ja asiantuntijaksi omassa palvelutarpeessaan.

Esimerkiksi palotarkastuksissa kyse on kuitenkin pakotetusta asiakkuudesta. Palvelulle ei ole kilpailevia vaihtoehtoja vaan valtio on valtuuttanut lainsäädännön kautta pelastustoimen tuottamaan palotarkastukseen liittyvät valvontapalvelut ja asiakas on velvoitettu käyttämään palvelua tai tässä tapauksessa vastaanottamaan palvelun. Myös rakentamiseen liittyvässä pelastuslaitoksen ohjauksessa on kyse pakotetusta asiakkuudesta. Rakennusvalvontaviranomainen voi velvoittaa suunnittelijaa olemaan yhteydessä pelastusviranomaiseen rakennuksen paloturvallisuuden varmistamiseksi. Suunnittelijalla ei ole vaihtoehtoja miltä taholta hän kannanoton pyytää.

Pelastuslaitosten toimintaa ohjaavat lakisäätteiset velvoitteet ja niistä johdetut, useimmiten vain määrällisesti mitattavat tavoitteet. Useimmat pelastuslaitoksen asiakkuudet perustuvat tahdonvastaisuuteen, pakkoon, koska muita palveluntuottajia ei ole. Normit ja esimerkiksi käytettävissä olevat resurssit ohjaavat pelastuslaitosten palveluiden tuottamista. Pelastustoimessa onkin vielä varsin vähän pohdittu erilaisia asiakkuuksia ja asiakkaiden määritelmiä muutoin kuin lakisäätteisten vastuiden ja velvollisuuksien osalta. Toimenpiteiden

kohteiksi on määritelty muun muassa suuri yleisö eli kansalaiset, joille tulee antaa yleistä paloturvallisuusneuvontaa, pelastussuunnitelmavelvolliset tai valvontakohteiden edustajat.

Pelastustoimen uudistushankkeessa on jo havaittavissa piirteitä muotoiluajattelusta. Erityisesti Pelastuslaitoksen prosessit -työryhmän loppuraportissa on käytetty palvelumuotoilusta tuttuja piirteitä määriteltäessä asiakkaan rooleja, asiakaslähtöisyyttä sekä pelastuslaitosten palvelutarjontaa. Raportissa on tunnistettu pelastuslaitoksen asiakkaalle useita rooleja, jotka voivat myös mennä päällekkäin. Asiakkuus on suhde, joka yhdistää palvelut ja asiakastarpeet, ja siinä on aina kaksi osapuolta; palvelun käyttäjä ja palvelun tuottaja. Raportissa asiakkaat nähdään pääsääntöisesti vain hyödyn saajina ja palveluiden käyttäjinä. Raportin mukaan pelastuslaitoksen toiminnan johtamisen ja kehittämisen on perustuttava asiakasymmärrykseen. Pelastuslaitoksen palvelutarjonta koostuu sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille tarjottavista erilaista palveluista. (Sisäministeriö s.a.; Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2018b.)

Asiakaslähtöisyydestä on tullut viime vuosina palveluiden kehittämiseen liitetty avaintermi. Sloganit, kuten ”asiakas keskiössä” tai ”fokuksessa asiakas”, löytyvät lähes kaikista julkistenkin palveluiden kehittämishankkeiden asiakirjoista. Asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viranomaiset ja ammattilaiset tukevat asiakkaan valinnanvapautta, osallistavat asiakkaita palveluiden kehittämiseen sekä pyytävät asiakkailta palautetta palveluiden arviointia varten. (Raitakari ym. 2012; Rannisto 2014.)

Asiakaslähtöisyyden lisäksi palveluiden kehittämisen ja tuottamisen yhteydessä käytetään myös termiä asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyydessä asiakasta kyllä kuullaan palveluja suunniteltaessa, mutta ammattilaiset tekevät lopulliset päätökset palveluiden toteuttamisesta. Asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä asiakas on useimmiten prosessissa mukana alusta saakka määrittämässä palvelua ja vaikuttamassa myös sen lopulliseen toteutusmuotoon suunnittelemalla ja testaamalla palvelua. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas kohdataan kokonaisuutena eikä yksittäisenä tarpeena tai toimenpiteen kohteena. Asiakaslähtöiseen työhön kytkeytyy asiakkaan lisäksi esimerkiksi hänen läheisensä, yhteisönsä sekä palvelua tarjoavat ammattilai-

set. Suomessa sekä yksityisissä että julkisissa palveluissa ollaan jo kohtalaisen asiakaskeskeisiä, mutta asiakaslähtöisyys on edennyt lähinnä yksittäisinä kehityshankkeina. (Rannisto 2014, 39; Virtanen ym. 2011, 36–37.)

Gerd ja Korhonen (2016, 32–33 ja 96–97) painottavat sitä, että organisaation muuttaminen asiakaslähtöiseksi ei ole yksittäinen projekti, vaan sen tulee olla strateginen tahtotila ja pitkäjänteistä toimintaa. Muutos lähtee organisaation johdosta ja vaatii sitoutumisen lisäksi selkeän suunnitelman. Jotta asiakaslähtöisyys muuttuu jokapäiväiseksi käytännöksi, tulee huomio kiinnittää organisaation asiakaspalvelukulttuurin vahvistamiseen.

Hyvän asiakaspalvelun tulisi olla olennainen osa niin yksityisiä kuin julkisia palveluita. Valitettavan usein asiakkaita ei kuitenkaan tunnusteta organisaatioiden keskeiseksi sidosryhmäksi. Etenkin julkiset organisaatiot ovat perinteisesti ohjautuneet hierarkkisesti; työntekijät mieltävät tekevänsä työtä esimerkiksi johdolle eivätkä asiakkaille. (Juuti 2015, 105.)

Asiakaskokemus tai palvelukokemus luodaan yhdessä koko työyhteisön voimin, mutta avainroolissa ovat työntekijät, jotka palvelevat joko sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. Asiakaskokemukseen vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäinen vuorovaikutus sekä työntekijöiden ja asiakkaan suhtautuminen asiakaspalvelutilanteeseen. (Fischer & Vainio 2015, 16–18.)

Fischerin ja Vainion (2015, 160) mukaan uudessa työelämässä asiakkaat ovatkin aktiivisesti mukana kehittämässä ja luomassa omaa palvelukokemustaan. Asiakkaat ymmärtävät myös oman toimintansa vaikutuksen asiakaspalvelukohtaamisten onnistumiseen ja asiakasarvon luomiseen.

Gerdin ja Korhosen (2016, 97–99) mukaan tehokkain tapa tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on vahvan palvelukulttuurin juurruttaminen organisaatioon. Sen syntymistä edesauttavat muun muassa prosessit, jossa asiakaspalvelua tekevällä henkilöstöllä on valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Myös Juuti (2015, 107) tuo esiin olemassa olevien ohjeiden ja käytäntöjen merkityksen siinä, mahdollistavatko ne todella asiakkaiden parissa työskentelevän henkilöstön aidon asiakaskeskeisen toiminnan.

Asiakaslähtöisyyden tulkinta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisenä suhteena on tilannesidonnaista, moninaista ja ristiriitaistakin. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää aina pohdintaa siitä, mikä on kussakin tilanteessa ja ajassa kullekin asiakkaalle parasta, sekä miten voidaan parhaiten tukea kaikkien asiakkaiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Kun asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan tällaisena suhteena, on hyvä muistaa, että hyvä palvelukulttuuri ja -järjestelmä muodostuu hyvistä kohtaamisista. Asiakaspalvelutehtävissä tulisikin muistaa, että jokainen ihminen ja jokainen palvelukokemus on ainutkertainen. Asiakas- tarpeiden selvittämisen ei kuitenkaan tarvitse olla monimutkainen prosessi, vaan sen voi tehdä jo pienissäkin arkisissa kohtaamisissa kysymällä asiak- kaalla hänen toiveistaan. (Raitakari ym. 2012; Juuti 2015, 132.)

4 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tämä tutkimus on laadullinen kehittämistutkimus, jossa hyödynnetään palve- lumuotoilun osallistavia menetelmiä. Keskeisimpänä tiedonhankintamenetel- mänä olivat yhteiskehittämisen työpajat, jotka perustuivat focus group- eli ryh- mäkeskustelumenetelmään.

Työpajoissa käytettiin lisäksi erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, kuten osallisuuspelejä ja AVAIN- sekä oppimiskahvila-menetelmiä. Käytetyt palvelu- muotoilun menetelmät kuvataan kunkin yhteiskehittämisen työpajan kohdalla luvussa 4.3. Prosessin kuvaus: Työpajat ja niiden sisällöt.

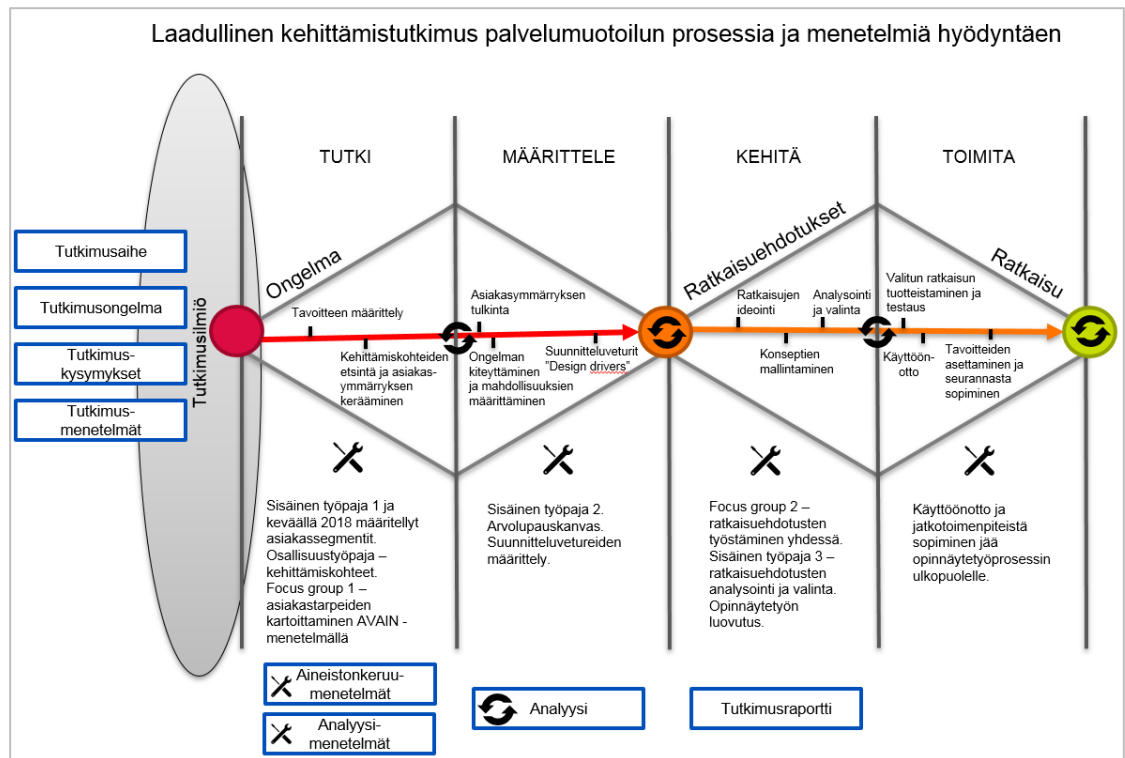
4.1 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleis- tyksiin, vaan selvittämään, mistä tutkivassa ilmiössä on kyse. Laadullisen tut- kimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja teo- reettisesti mielekkään tulkinnan antaminen tai kyseenalaistaminen. Laadulli- sen tutkimuksen tavoitteena on hyvä pitää sitä, että se mahdollisimman hyvin kuvastaisi tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa. Laadulli- sessa tutkimuksessa yhdistyy vaikutteita monista erilaisista ajattelusuunnista ja tutkimustavoista. Laadulliselle tutkimukselle onkin hyvin yleistä yhdistää useita eri lähestymistapoja. (Aaltio & Puusa 2011, 157–158; Puusa & Juuti 2011, 48; Kananen 2012, 29–30.)

Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on se, että tutkimuksen asettelu on joustava ja tutkimus elää koko prosessin ajan. Tutkimus alkaa esiymmärryksestä, jota täydennetään muun muassa kirjallisuuskatsauksella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymystä ja tutkimuksen asettelua voidaan muokata ja täydentää tutkimuksen edetessä ja tietämyksen lisääntyessä. (Puusa & Juuti 2011, 48–51.)

Kehittämistutkimuksen avulla kehitetään jotain asiaa paremmaksi tai poistetaan jokin ongelma. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja nykytilanteeseen nähden. Kehittämistutkimuksen tulokset koskevat usein yksittäistapauksia eikä tuloksia voida sellaisenaan ilman muutosprosessia siirtää vastaavaan yhteyteen. Muutosprosessin toteuttaminen on kopioitavissa ja prosessin mahdollisista virheistä voidaan ottaa oppia. Myös toimintatutkimus tähtää muutokseen eli jonkin asian kehittämiseen, mutta erona on tutkijan aktiivinen rooli muutoksen läpiviennissä ja ratkaisun testaamisessa. Kehittämistutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla itse toteuttamassa muutosprosessia loppuun saakka vaan tulokseksi riittää muutosehdotusten esittäminen. (Kananen 2012; Kananen 2015.)

Luvussa 3.1. käsiteltiin erilaisia muotoiluprosesseja. Tässä kehittämistyössä on sovellettu Desing Councilin (2019) lanseeraamaa tuplatimantti-mallia (Double Diamond). Kuvassa 6 on esitetty tutkimusprosessin yhdistyminen palvelumuotoiluprosessiin.



Kuva 6. Tutkimusprosessin ja palveluutoiluprosessin yhdistyminen (Kopra 2019, mukailien Design Council 2019 ja Kreapal s.a.)

Tuplatimantin tutki-vaiheeseen yhdistyy tutkimusilmiön haltuunotto teoriaan perehtymällä sekä tutkimusongelman hahmottaminen. Varsinaiseen kehitystyöhön liittyen tässä vaiheessa kartoitetaan rakentamisen ohjauksen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita. Määrittele-vaiheessa kiteytetään ongelma ja määritellään mahdollisuuksia, vaihe sisältää myös suunnitteluvetureiden määrittämisen. Opinnäytetyö sisältää vain prosessin kolme ensimmäistä vaihetta eli päättyy kehittä-vaiheeseen. Tutkimustuloksena syntyy ratkaisuehdotuksia, joita on analysoitu ja valittu toteutettaviksi. Opinnäytetyön ulkopuolelle jää toimita-vaihe, joka sisältää ratkaisuehdotuksista syntyneiden toimenpiteiden käyttöönoton, seurannan ja arvioinnin.

Tässä kehittämistutkimuksessa näkyy palveluutoilun iteratiivisuus koko ajan etenevänä tutkivana ja kokeilevana lähestymisenä, jossa vaiheittain edetään kohti ratkaisua. Kehittämisprosessin työvaiheiden sisällä vuorottelivat tuplatimantin laajentavat ja kiteyttävät työvaiheet. Eri vaiheiden välillä tehtiin jatkuvaa analyysia ja vaiheiden tulokset ruokkivat seuraavia vaiheita sekä niissä käytettävien menetelmien valintaa.

Asiakaspalvelun kehittämistarpeita tutkittiin yhteiskehittämisen työpajatyökentelyn keinoin. Tiedonhankinta perustui ryhmäkeskustelun menetelmään. Tapaamissa hyödynnettiin lisäksi erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.

Yhteistä palvelumuotoilun ja laadullisen tutkimuksen osallistaville menetelmille on tutkimusprosessiin tai muutosprojektiin osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen. Kehitystyöhön haetaan useita erilaisia näkemyksiä, koska uskotaan, että jokaiseen asiaan on olemassa useita tärkeitä näkökulmia. Asioiden eri puolet tulevat esille parhaiten, kun asioista keskustellaan ryhmässä. (Miettinen 2011, 26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.)

Focus group eli ryhmäkeskustelu on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Ryhmäkeskustelun vapaaehtoiset osallistujat ovat kuitenkin ennakolta määriteltäviä ja käsiteltävän aiheen kannalta tarkoituksenmukaisesti valittuja. Keskustelutilaisuus on vapaamuotoinen, mutta keskustelu on fokuksittua. (Valtonen 2011, 88; Ojasalo ym. 2009, 101.)

Focus group -menetelmän käytössä määritellään aluksi, mitä tietoa tavoitellaan. Tämän jälkeen määritellään, millaista osaamista, tietoja tai ominaisuuksia osallistujilla on hyödyllistä olla ja soveltuvatko kaikki samaan tilaisuuteen keskustelemaan. Ryhmät voivat olla esimerkiksi sisäisiä eli organisaation työntekijöistä koostuvia tai ulkoisia eli asiakkaista ja sidosryhmistä koostuvia. (Ojasalo ym. 2009, 101.)

Ryhmäkeskustelussa oleellista on fasilitaattorin eli ryhmänvetäjän rooli keskustelun ohjaajana ja virittäjänä. Keskeistä ryhmäkeskustelussa on usean osallistujan yhtäaikainen läsnäolo. Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta siinä, että keskustelussa ryhmänvetäjä pyrkii saamaan aikaan osallistujien välille vuorovaikutusta käyttäen erilaisia vuorovaikutustekniikoita. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus puolestaan painottuu usein vetäjän ja kunkin osallistujan välille. Ryhmäkeskustelun suhteen on muistettava, että se on kokonaisuutena hyvin monimuotoinen ja monitasoinen sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Tilaisuuden kulkuun vaikuttavat aina erilaiset valtasuhteet, tunteet sekä osallistujien keskinäiset jännitteet. Tämä tulee kuitenkin nähdä ennen kaikkea ryhmäkeskustelun menetelmän rikkautena. Ryhmänvetäjältä tämä

vaatii kuitenkin erilaisten ja monipuolisten ryhmäkeskustelukäytäntöjen tunnistamista ja hallintaa. (Valtonen 2011, 89.)

Ryhmäkeskustelun toteuttamiseen on useita eri tapoja. Yksi tapa on käyttää tekniikkaa, jossa osallistujat työskentelevät sekä yksilöinä että ryhmässä. Näin voidaan varmistaa, että kaikki saavat äänensä kuuluviin eivätkä yksittäiset henkilöt pääse dominoimaan keskustelua. Tämä tekniikka sopii hyvin tilanteisiin, joissa käsitellään arkoja aiheita. (Ojasalo ym. 2009, 101–102.)

Yhteiskehittämisen ja -suunnittelun tapaamiset, kuten työpajat tai sessiot, ovat yksi tapa osallistaa monialaisesti erilaisia ihmisiä, kuten asiantuntijoita, sidosryhmiä ja asiakkaita. Vaajakallio ja Mattelmäki (2011, 80) näkevät, että tapaamiset tukevat erityisesti kehittämisprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaa suunnitteluongelmien ja kehitysmahdollisuuksien kartoittamista. Tämä vaihe on tärkeä niin uusien kuin olemassa olevien palveluiden kehittämisessä, kun halutaan löytää käyttäjien näkökulmasta tärkeimmät kehitystarpeet tai ongelmatkohdat.

Havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa ja myös palvelumuotoilu perustuu pitkälti havaintojen tekemiseen. Havainnoinnin avulla päästään lähelle tutkittavia ihmisiä ja on mahdollista nähdä asiat mahdollisimman oikeissa yhteyksissä. Havainnoinnin eri muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.)

Tässä työssä työpajatyöskentelyyn kuuluu oleellisena osana osallistava havainnointi. Osallistavassa havainnoissa painotetaan yhteisten ongelmien ratkaisemista tiedon tuottamisessa. Tärkeää on osallistujien kokemusten kautta syntynyt tieto ja sen arvostaminen. Menetelmää hyödynnetään, kun halutaan aikaan muutosta osallistujien ajattelu- tai toimintatavoissa. Osallistavan havainnoinnin käyttö myös edesauttaa hyvän toiminnan jatkumista ilman tutkijaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.)

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät mahdollistivat palvelun kehittämisen sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeet huomioiden. Puusan ja Juutin (2011, 48) mukaan laadullisessa tutkimuksessa

keskeistä on tutkittavien kokemukset. Yhteiskehittämiseen osallistuneet henkilöt ovat niitä, joiden toimintaan palvelun kehittäminen eniten vaikuttaa. Osallistava kehittämisote edesauttaa yhteisen näkemyksen muodostumista ja siihen sitoutumista. Yhteiskehittäminen on siis keino vaikuttaa oman työn tai käytettävän palvelun sisältöön.

4.2 Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt

Asiakaspalvelun kehittämissä ainoastaan asiakkaiden ja käyttäjien tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen ei yksin riitä. Kehitettävää toimintaa tulee tarkastella monipuolisesti sekä loppukäyttäjien että organisaation työntekijöiden näkökulmasta, eli palvelumuotoilijan on tunnistettava ja ymmärrettävä sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. (Vienamo 2014, 24.)

Palvelun kehittämistarpeita kartoitettiin sisäisiltä asiakkailta eli Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjauksen vastuuhenkilöiltä ja asiantuntijoilta sekä suunnittelun ohjauksen ulkoisilta asiakkailta eli suunnittelutoimistojen suunnittelijoilta. Organisaation sisäiset osallistujat olivat sekä pelastustoiminnan että onnettomuuksien ehkäisyn asiantuntijoita, prosessin vastuuhenkilöitä sekä suunnittelun ohjauksen asiakaspalvelutilanteista vastaavia henkilöitä.

Kutsut yhteiskehittämisen työpajoihin lähetettiin yhdeksälle eri asiakastoimistolle. Suunnittelutoimistojen valinnassa avusti rakentamisen suunnittelun ohjauksesta vastaava johtava palotarkastaja, joka tuntee parhaiten eri toimijat. Jokaiselle kutsutulle toimistolle annettiin mahdollisuus lähettää kaksi edustajaa paikalle. Työpajoihin osallistui suunnittelutoimistojen edustajina muun muassa paloturvallisuussuunnittelijoita, kehittämispäällikkö, toimitusjohtaja ja paloturvallisuusasiantuntijoita.

Osallistujien valintaan vaikutti heidän roolinsa suunnittelun ohjauksessa sekä asiantuntijuus ja asiakkuus liittyen kehitettävään palveluun. Asiakkaiden valinnassa pyrittiin muodostamaan mahdollisimman heterogeeninen ryhmä monipuolisen asiakasnäkemyksen aikaansaamiseksi. Asiakastoimistoista tilaisuuksissa oli läsnä sekä pienten että suurten toimistojen edustajia.

Työpajatyöskentelyssä fasilitointi- ja havainnointiapuna olivat Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta kehittämissyksikön suunnittelija ja pelastuslaitoksen tiedottaja, Espoon kaupungin osallisuusverkostosta osallisuusmuotoilija sekä palvelumuotoilijaopiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta.

4.3 Prosessin kuvaus: Työpajat ja niissä käytetyt menetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa luettavuuden ja luotettavuuden arvioinnin kannalta keskeistä on esittää tarkka kuvaus tutkimusprosessin etenemisestä ja tehdä näkyväksi prosessit, jotka ovat lisänneet ilmiön ymmärrystä sekä perustella tulkinnat (Puusa & Juuti 2011, 51).

Tässä luvussa on esitetty tutkimusprosessin kulku kuvaamalla jokainen vaihe ja siinä käytetyt menetelmät. Prosessi koostuu kolmesta sisäisestä työpajasta sekä kahdesta focus group -menetelmään pohjautuvasta yhteiskehittämisen työpajasta. Työpajat liittyivät palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessiin tuottaen aina tietoa seuraavaa vaihetta varten (ks. kuva 6 luku 4.1).

4.3.1 Sisäinen työpaja 1: Osallisuuspelejä ja sisäiset kehitystarpeet

Kuntaliitto on kehittänyt osallisuuspelejä ensisijaisesti kuntien ja maakuntien henkilökuntaan kuuluville ja toiminnoista vastaaville henkilöille. Kuntaliitto kuvaa peliä seuraavasti: ”Osallisuuspelejä tarjoaa rungon ja raamit keskustelulle osallisuuden mahdollisuuksista ja toteuttamisesta. Pelin aikana pelaajat oppivat osallisuuden eri menetelmistä.” Pelillä voidaan osallistaa myös asukkaat ja luottamushenkilöt. Suositeltava osallistujamäärä yhtä peliä kohden on 4–8 henkilöä. Osallisuuspelejä tavoitteena on saada aikaan yhteinen suunnitelma kehityskohteesta ja käytettävistä osallisuusmenetelmistä. Lisäksi tuloksena hahmottuu, millaisella aikataululla edetään ja keitä osallistetaan kehittämiseen. (Kuntaliitto 2018b.)

Osallisuuspelejä tarvittavat materiaalit löytyvät paino- ja tulostuskelpoisina Kuntaliiton internetsivuilta. Materiaali sisältää fasilitaattorin ohjeet, pelilaudan ja pelaamisessa tarvittavat ohje- ja menetelmäkortit. Lisäksi pelaajia varten tulee varata liimalappuja ja kyniä (kuva 7).



Kuva 7. Osallisuuspeili valmiina pelaajia varten (Kopra 2018)

Ennen pelin aloitusta on hyvä valmistella riittävä tila pelilaudan ympärille sekä varata pelaajille tarvittavat välineet käden ulottuville. Pelilaudan painettu versio on tyylikäs ja houkuttelee pelaamaan.

Fasilitaattorilla on käytettävissään hyvät ja selkeät ohjeet pelin läpi viemiseen sekä aikatauluttamiseen. Pelin aikana osallistujat pohtivat asioita yksin, pareittain ja lopuksi aina muodostetaan ryhmän yhteinen näkemys (kuva 8).



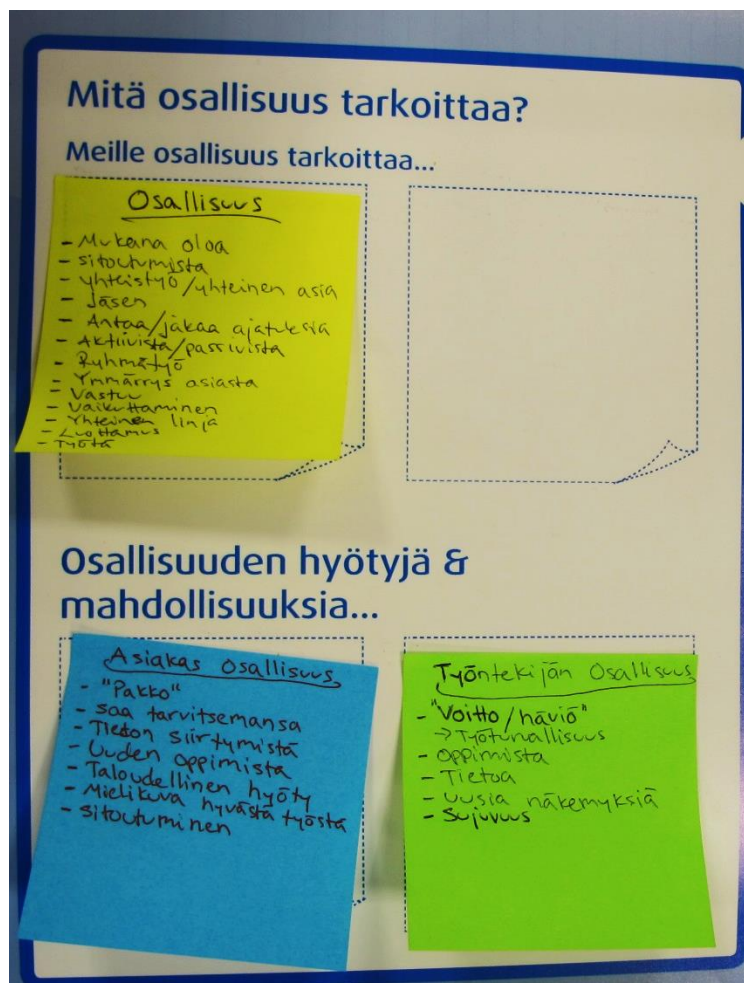
Kuva 8. Osallisuuspeili pakottaa pysähtymään kehitettävän asian äärelle (Kopra 2018)

Aiheen pohtiminen ja kirjaaminen ensin yksilötyöskentelynä antaa jokaiselle mahdollisuuden oman mielipiteen ilmaisuun ja todella pakottaa keskittymään

pelin aiheeseen. Yhteinen keskustelu on tärkeä, jotta saadaan aikaan yhteinen näkemys kehityskohteesta.

Pelissä on neljä vaihetta: mitä osallisuus tarkoittaa, miten osallisuutta tehdään, miten sitä voisi tehdä ja lopuksi yhteenveto pelin aikana tulleista oivalluksista. Ensimmäisessä vaiheessa pelilaudalle hahmottuu yhteinen näkemys osallisuudesta sekä asiakkaan että työntekijän osalta. Tämän vaiheen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys osallisuuden tarkoituksesta ja varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, mistä puhutaan.

Osallistujat sanoittavat aluksi, mitä osallisuus tarkoittaa heille ja heidän työsäään. Ensimmäiseen vaiheen lopuksi pelilaudalle muodostuu yhteinen näkemys osallisuuden merkityksestä (kuva 9).



Kuva 9. Pelaajien yhteinen näkemys osallisuudesta (Kopra 2018)

Pelastuslaitoksen pelaajat tunnistivat asiakkaalle tahdonvastaisen roolin: suunnittelijoilla ei ole pelastuslaitoksen lisäksi vaihtoehtoista neuvottelukumppania. Sujuvasta palvelusta rakennushanke voi kuitenkin saada taloudellista hyötyä. Työntekijän hyödyiksi tunnistettiin osaamisen lisääminen sekä uusien näkemysten saaminen. Hyvin toimiva yhteistyö rakentamisen suunnittelun ohjauksessa lisää oman työn sujuvuutta ja tietoa. Suunnittelun ohjaustyötä hyvin tehdessä on mahdollista varmistaa pelastajien työturvallisuus nyt ja tulevaisuudessa.

Toisessa vaiheessa tavoitteena on tutustuttaa pelaajat osallisuuden eri tapoihin ja menetelmiin sekä hahmottaa, miten organisaatiossa tällä hetkellä tuetaan osallisuutta. Vaiheen tarkoitus on myös tunnistaa, missä ollaan hyviä ja missä lajeissa on vielä kehittämistä.

Toisen vaiheen lopussa pelilaudalle on hahmottunut osallisuuden nykytila. Pelistä on nähtävissä, missä osallisuuden lajeissa ollaan jo vahvoja ja mitkä ovat niitä, joissa osallisuus on haastavaa tai sitä voidaan kehittää. (Kuva 10.)



Kuva 10. Osallisuuden lajit ja niissä käytössä olevat menetelmät osallistujien arvioimana (Kopra 2018)

Sisäiset asiakkaat arvioivat rakentamisen suunnittelun ohjausta sekä omasta että ulkoisten asiakkaiden eli suunnittelijoiden näkökulmasta. Osa menetelmistä ymmärrettiin ehkä hieman eri lailla verrattuna pelin alkuperäiseen kuntalaisnäkökulman miettimiseen. Soveltaen ja keskustellen osallistujille avautui eri menetelmien merkitykset ja niiden käytöstä saatiin yhteisymmärrys.

Osallistujien mukaan parhaiten tällä hetkellä onnistutaan suunnitteluosallisuudessa sekä toimintaosallisuudessa. Toimintaosallisuutta voitaisiin osallistujien mukaan kuitenkin vielä parantaa osallistamalla entistä paremmin myös pelastajat ja ensihoitajat kohteiden rakentamisen aikana pelastustoiminnan toimintaedellytysten testaukseen. Tieto-osallisuudessa oli selkeästi eniten kehitettävää. Sisäiset työtilat ja verkkolevyn kansiot aiheuttivat runsaasti keskustelua sekä toiveita tiedon saamiseksi yhteen selkeään paikkaan. Käytössä olevien menetelmien lisäksi jäi vielä runsaasti menetelmiä, joita ei vielä hyödynnetä (kuva 11).

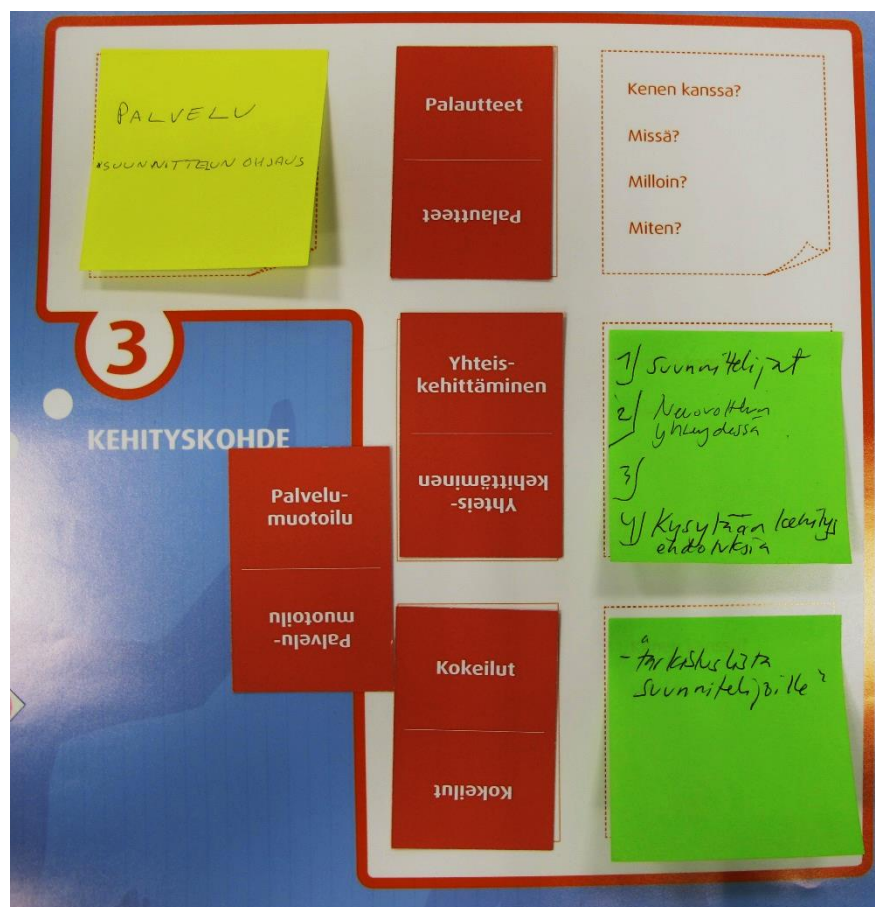


Kuva 11. Osallisuuden menetelmät, joita ei vielä hyödynnetä pelastuslaitoksella (Kopra 2018)

Kaikkia pelin menetelmiä ei ole käytössä tai ne eivät sovellu rakentamisen suunnittelun ohjauksen palveluissa käytettäviksi. Pelastuslaitoksen suunnittelijoille antama neuvonta ja ohjaus rakentamisen yhteydessä on maksutonta, joten esimerkiksi palveluseteli ei tähän toisi ratkaisua. Myös osallistavan taiteen

hyödyntäminen koettiin hankalaksi, vaikka se herättikin keskustelua ja innovatiivista pohdintaa taiteen mahdollisuuksista tehdä käytännön esimerkkejä näkyväksi.

Kolmannessa vaiheessa pelaajat ideoivat yhdessä konkreettisen kehityskohteen. Vaiheen tavoitteena on siirtyä tavoitteista käytäntöön tunnistamalla osallisuuden kehittämiskohde ja sen ratkaisuun soveltuvia menetelmiä. (Kuva 12.)



Kuva 12. Osallisuuspeleiden tulokset (Kopra 2018)

Tähän tutkimukseen liittyen kehityskohde oli jo ennalta määrätty, mutta pe- lissä etsittiin siihen ratkaisuja ja kehitystarpeita. Kolmannen vaiheen lopussa pelaajat pohtivat, mitkä osallisuudenmenetelmät soveltuvat suunnittelun oh- jauksen kehittämiseen. Osallistujat olivat erittäin kiinnostuneita kokeilemaan erilaisia osallistavia menetelmiä. Erityisesti yhteiskehittäminen, fokusryhmät, kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen, palautteet sekä erilaiset kokeilut ja palvelumuotoilun menetelmien käyttö kiinnostivat heitä.

Näistä kehityskohteen parantamiseen valittiin erityisesti palvelumuotoilun kautta yhteiskehittäminen ja kokeilut sekä palautteet. Yhteinen suunnitelma pelin perusteella on pyytää palautetta neuvotteluiden yhteydessä kysymällä asiakkaalta esimerkiksi kehittämisehdotuksia.

Pelin lopuksi on tarkoitus, että jokainen kirjaa ylös oman osallisuuslupauksensa sekä nostaa esiin pelin tärkeimmän annin itselleen. Tämän vaiheen tavoitteena on osallisuuden vieminen käytäntöön.

4.3.2 Focus group – yhteiskehittämisen työpaja 1: Asiakstarpeiden kartoitus AVAIN-menetelmällä

Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa ulkoisten asiakkaiden kanssa kartoitettiin asiakkaiden mielestä tärkeimpiä kehittämiskohteita. Tapaamisessa hyödynnettiin AVAIN -menetelmää. AVAIN – tulee sanoista arvokkaimmat vaatimukset asiakkaan itsensä nimeämänä.

AVAIN -menetelmä on tehokas ryhmätyöskentelyn työkalu, jossa asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä muodostetaan aluksi kuva keskeisistä kehitystarpeista. Menetelmä avaa suoran keskusteluyhteyden useaan asiakkaaseen samanaikaisesti ja se auttaa nostamaan esiin asiakstarpeita, jotka eivät normaalisti nousisi esiin. Menetelmällä on merkittävä sitouttamisvaikutus – luovaan ongelmanratkaisuun perustuva ryhmätyöskentely sitouttaa sekä asiakkaan että organisaation edustajat. Lopputuloksena syntyy jäsentynyt kuvaus asiakkaan tärkeimmistä toiveista heidän itsensä ilmaisemana. Menetelmän yhtenä tärkeänä hyötynä on myös se, että voidaan keskustella positiivisessa hengessä asioista, joiden esiin nostaminen normaalissa kanssakäymisessä olisi vaikeaa. (Kärkkäinen ym. 2000, 37–39.)

AVAIN-menetelmässä on viisi vaihetta (kuva 13). Menetelmän käyttö on helppoa ja vaiheistus selkeyttää tapaamisen kulkua sekä auttaa fasilitaattoria pitämään kiinni aikataulusta. Ennen vaiheita tulee valmistella ja suunnitella tapaaminen ja vaiheiden jälkeen tulee dokumentoida tulokset.



Kuva 13. AVAIN-prosessin eteneminen (Kopra 2019 mukailten Kärkkäinen ym. 2000)

Ennen vaiheita tulee tarkoin määrittää käsikirjoitus ja aikatauluttaa tapaaminen. Tapaamisen tuloksia kannattaa dokumentoida jo työn eri vaiheissa esimerkiksi valokuvaamalla. Lopuksi havainnot, kuvat ja esiinnoituneet tulokset kannattaa kerätä yhteen.

AVAIN-menetelmässä on samoja piirteitä tuplatiimi-menetelmään verrattuna. AVAIN-menetelmässä tehdään vielä yksi tarkempi kierros, jossa haetaan tunnistettuihin kehitystarpeisiin liittyviä tärkeimpiä konkreettisia vaatimuksia. Myös tuplatiimi-menetelmä alkaa yksilöpohdinnalla, jonka jälkeen siirrytään pareittain valitsemaan muutama tärkein kehityskohde. Tämän jälkeen kaikki parit äänestävät parhaan ehdotuksen. Eniten ääniä saaneet ehdotukset pääsevät jatkoon ja muut ehdotukset poistetaan seinältä. Jäljelle jääneet teemoitellaan ja tarvittaessa niitä vielä karsitaan. (Puhakka ym. 2011.)

Kaikkiin työpajoihin tulee valmistautua hyvin ja niiden läpimenoa kannattaa tehdä fasilitaattorille tarkkaan aikataulutettu käsikirjoitus. Tämän työpajan tarkka käsikirjoitus on liitteessä 1.

AVAIN-menetelmää käytettäessä kehityskohteiden etsintä aloitetaan pohtimalla tärkeimpiä kehittämiskohteita yksilötyöskentelynä. Tämän jälkeen pareittain valitaan parin mielestä kolme tärkeintä kehittämiskohdetta ja lopuksi nämä kolme esitellään ryhmälle (kuva 14).



Kuva 14. Ryhmä purkaa parikeskustelun tuloksia yhteiskehittämisen työpajassa (Kopra 2019)

Ryhmässä keskustellaan parien valitsemista kehittämiskohteista ja jokainen pari arvottaa myös muiden parien ehdotuksista 3 tärkeintä. Tämän vaiheen lopuksi kehittämiskohteet teemoitellaan samankaltaisuuden mukaan.

Seuraavassa vaiheessa etsitään konkreettisia vaatimuksia tai toiveita samalla periaatteella: ensin yksilötyöskentelyä, pareittain ja lopuksi yhdessä keskustellen. Tilaisuuden lopuksi käydään loppukeskustelu yhteisen näkemyksen varmistamiseksi (kuva 15).



Kuva 15. Loppukeskustelu ja tärkeimpien toiveiden tarkentaminen (Kopra 2019)

Loppukeskustelussa teemoiteltiin yhdessä tärkeimmät toiveet sekä varmistettiin yhteinen näkemys työpajan tuloksista. Lopuksi vielä tarkennettiin, onko

seinällä tärkeimmissä kehittämistarpeissa ja niihin liittyvissä tärkeimmissä toiveissa tullut varmasti kaikki esiin. Tällä kysymyksellä saatiin vielä kaivettua asiakkaista yksi toive esille: pelastustoiminnan kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen. Toiveen taustalla oli tarve saada asiantuntijoilta tietoa siitä, miten rakennukset toimivat onnettomuustilanteissa.

Tämän kehittämistyön osalta AVAIN-menetelmää jouduttiin hieman sovelta-
maan muun muassa suuren osallistujamäärän vuoksi. Tilaisuudessa jaka-
uduttiin kahteen ryhmään, jossa tehtiin yksilö- ja parityöskentelyt. Vasta molem-
pien vaiheiden teemoittelu tehtiin kaikkien osallistujien kesken. Loppukeskus-
telulla varmistettiin molempien ryhmien jäsenten välinen yhteinen ymmärrys.

Kuvassa 16 näkyy ideoiden parkkipaikka, joka ei myöskään ole alkuperäisen
AVAIN-menetelmän mukainen. Ensimmäisen vaiheen karsittuja kehitysideoita
ei haluttu hylätä, vaan niille perustettiin ideoiden parkkipaikka.



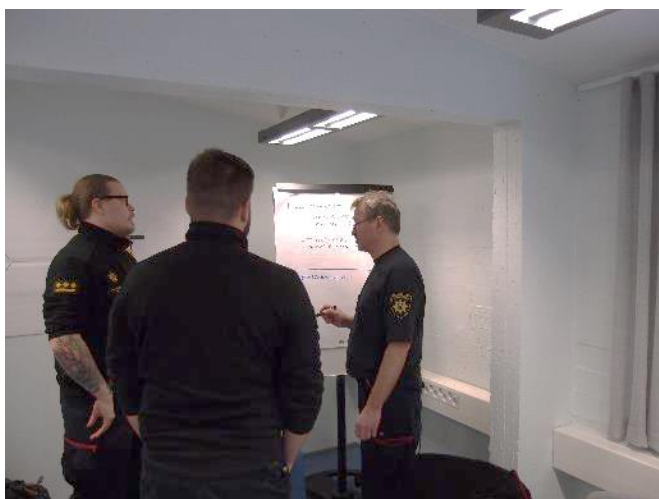
Kuva 16. Ideoiden parkkipaikalle lepäämään jäivät vähiten ääniä saaneet kehittämiskohteet

Ideoiden ja toiveiden parkkipaikalle jääneissä lapuissa oli jonkin verran toistoa
muun muassa resurssien, ohjeiden ja yhteistietojen osalta. Parkista löytyi kui-
tenkin muutamia ainutkertaisia toiveita, kuten kiinteä vastaanottoaika, nopeiden
kysymysten linja tai chat-palvelu.

4.3.3 Sisäinen työpaja 2: Suunnitteluveturit ja ratkaisuehdotukset

Toisen sisäisen työpajan teemana oli ”Viranomainen ei kaveeraa – mihin tarvitaan asiakasnäkökulmaa”. Tapaamisen tavoitteena oli määritellä suunnitteluveturit sekä pohtia ratkaisuehdotuksia edellisissä vaiheissa löydettyihin kehittämistarpeisiin.

Pajan aluksi pohdittiin, mitä on asiakaslähtöinen toiminta sekä mitä pelastuslaitoksen arvot (inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti, ennakoivasti ja yhteistyöhakuisesti) tarkoittavat rakentamisen ohjauksen osalta (kuva 17).

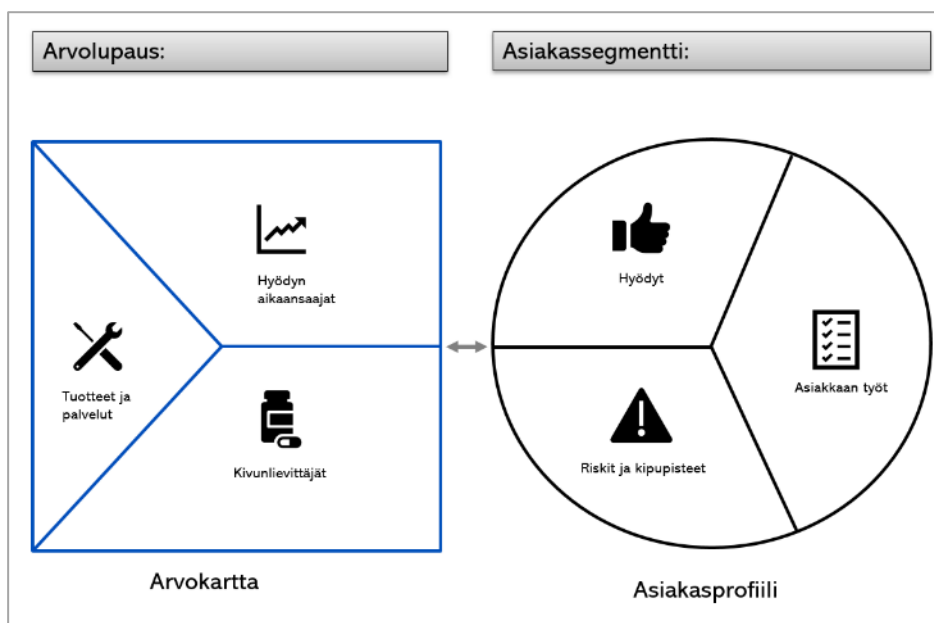


Kuva 17. Arvojen sanoittamista suunnittelun ohjauksen näkökulmasta (Kopra 2019)

Arvojen sanoittamisen tavoitteena oli yhteisen pohdinnan tuloksena sitoa kehittämishanke organisaation työtä ohjaaviin arvoihin. Arvot ohjaavat kaikkea pelastuslaitoksen työtä, jokaisen on hyvä pohtia, mitä yhteiset tarkoittavat oman työn kannalta.

Arvolupauskanvas

Ratkaisuehdotuksia pohdittiin arvolupauskanvas (Value Proposition Canvas) -työkalun avulla (kuva 18). Kanvaksen avulla on yksinkertaista tehdä näkyväksi asiakkaan tarpeet, kipupisteet, toiveet sekä osoittaa organisaation toimet, joilla ratkaistaan ongelmat tai lisätään hyötyjä.



Kuva 18. Arvolupauskanvas (Kopra 2019 mukailten Osterwalder ym. 2014)

Arvolupauskanvaksessa on kaksi puolta: asiakkaan profiili sekä arvokartta. Täyttäminen lähtee siitä, että tehdään näkyväksi se työ (customer jobs), jonka asiakas haluaa saada tehdyksi tai päämäärä, mitä asiakas tavoittelee. Hankitun asiakasymmärryksen perusteella voidaan kanvakselle täyttää ne asiat, jotka harmittavat (pains) asiakasta tai aiheuttavat riskejä liittyen asiakkaan työhön, sekä ne hyödyt (gains), joita asiakas tavoittelee. Arvokartan täyttäminen lähtee arvolupauksen määrittämisestä. Arvolupaus kuvaa hyötyjä, joita asiakas voi odottaa organisaation tuotteelta tai palvelulta. Tämän jälkeen listataan kaikki tuotteet ja palvelut, joihin arvolupaus liittyy. Arvokarttaan kirjataan, mikä on palvelua tuottavan organisaation tuote tai palvelu, jolla pyritään ratkaisemaan asiakkaan tarpeet, millä keinoilla luodaan asiakashyötyjä sekä millä tuotteilla tai palveluilla poistetaan kipupisteitä tai vähennetään riskejä. (Osterwalder ym. 2014, 6-9.)

Suunnitteluveturit

Arvojen pohdinnan kautta sekä focus group -tapaamisen ryhmiteltyjen tulosten avulla löydettiin helposti suunnitteluveturit rakentamisen ohjauksen kehitystyölle. Suunnitteluveturit tai suunnitteluajurit (design drivers) ovat suunnittelua ohjaavia keskeisiä päämääriä. Suunnitteluveturit kiteyttävät muun muassa asiakastarpeiden kartoituksen ja benchmarkkauksen perusteella luodut tarpeet ja mahdollisuudet positiivisiksi tavoitteiksi. Suunnitteluveturien määrittä-

minen on osa luovaa suunnittelutyötä ja se perustuu esimerkiksi samankaltaisuusanalyysiin. Suunnitteluvetureiden määrittäminen auttaa jäsentämään ongelmaa ja samalla hahmottamaan ratkaisuja. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 97.)

Mäkisen (2018, 100) mukaan suunnittelu- tai muotoiluajurit ovat adjektiiveja, jotka kuvaavat palveluiden tunnelmaa. Ajureiden avulla jokainen organisaation jäsen voi ajoittain tarkastella palvelun laatua. (Mäkinen 2018, 100.)

Suunnitteluvetureiden alle hahmoteltiin kehittämisehdotuksia. Näistä neljä valittiin yhdessä edelleen työstettäväksi focus group -tapaamisessa ajatuksella ”kehittämiskohteista hyväksi käytännöiksi”.

4.3.4 Focus group – yhteiskehittämisen työpaja 2: Oppimiskahvilassa yhdessä kehittäen

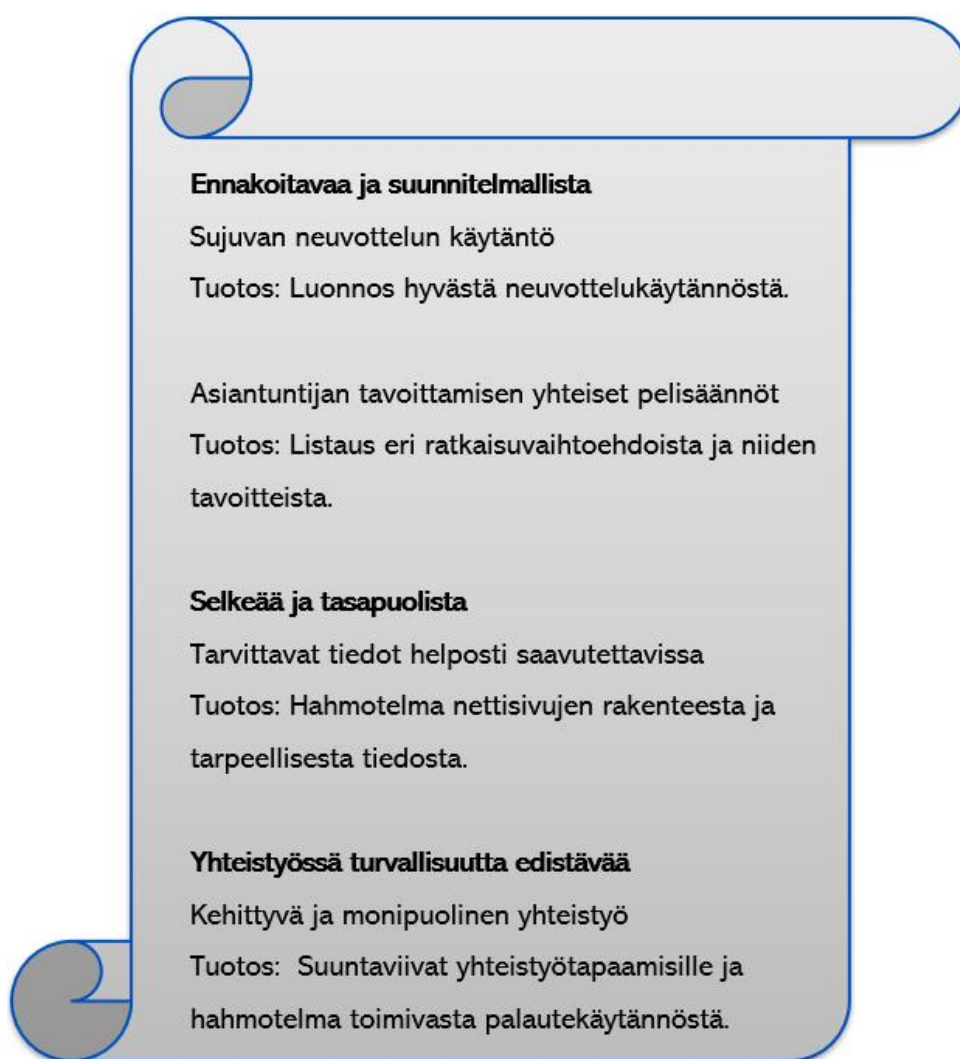
Toisessa yhteiskehittämisen työpajassa teemana oli ”Yhdessä kehittäen ja kehittyen”. Tapaamisen aluksi käytiin läpi edellisen tapaamisen dokumentoidut tulokset (kuva 19).



Kuva 19. Keskeisimmät kehitystarpeet ja tärkeimmät toiveet tilan takaseinällä (Kopra 2019)

Tarkemmat tulokset olivat esillä tilan takaseinällä ja niihin oli aikaa tutustua tilaisuuden alussa kahvittelun lomassa. Fasilitaattori esitteli tulokset myös tilaisuuden alustuksessa, jotta varmistuttiin yhteisestä näkemyksestä ja oikein tehdystä tulkinnasta.

Läsnäolijoille esiteltiin tulosten perusteella rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämiseksi päätetyt päämäärät eli suunnitteluveturit. Suunnitteluveturien alle määritellyistä kehittämiskohteista neljää kehitettiin eteenpäin tässä tapaamisessa (kuva 20).



Kuva 20. Oppimiskahvilaan valikoituneet kehittämiskohteet (Kopra 2019)

Näihin neljään kehittämiskohteeseen haluttiin yhdessä etsien kehittää ratkaisuja ja saada vielä tarkennettua toiveiden taustalla olevaa todellista tarvetta. Esimerkiksi etsittiin vastausta, mikä on se asiakkaan ongelma, johon halutaan ratkaisua ja millainen olisi haluttu ratkaisu.

Kehittämiskohteet valikoituivat kerätyn asiakasymmärryksen ja niistä tehdyn tulkinnan kautta. Analyysin ja tulkinnan avulla hahmottui jo alustavia kehittämisehdotuksia, joista osaa valmisteltiin heti jo hieman eteenpäin.

Käsittelyyn valitut kehittämiskohteet olivat sellaisia, joihin asiakkaat voivat oikeasti vaikuttaa, sekä joiden ratkaisemisella on heille konkreettista merkitystä. Tästä syystä esimerkiksi sisäisen prosessin ja resurssoinnin kehittämiseen liittyvät asiat rajautuivat yhteiskehittämisen ulkopuolelle.

Yksi valintakriteeri oli myös se, että käsiteltävän asian ratkaisu antaa helpotusta useampaan tunnistettuun kipupisteeseen. Tästä syytä käsittelyssä oli sujuvan neuvottelukäytännön kuvauksesta tehty ensimmäinen luonnos, jota työstettiin yhdessä eteenpäin. Myös palautteen antaminen ja saaminen nousi esiin sekä oppimispelin että AVAIN-menetelmän tuloksissa. Yhteistyön kehittämiseksi pohdittiin yhteistyötapaamisen sisältöä. Keskustelun tavoitteena oli osallistaa myös suunnittelutoimistot sisällön tuottamiseen, pohtimalla, mitä kukin organisaatio on valmis tuomaan mukanaan tapaamiseen. Internetsivujen selkeys oli ollut myös toiveissa, joten rakenteen selkiyttäminen ja tarvittavan tiedon tarkempi määrittely otettiin käsittelyyn.

Tapaamisessa käytettäväksi menetelmäksi valikoitui oppimiskahvila, koska sen tarkoituksena on saada ryhmä tekemään yhteisiä ratkaisuja. Menetelmä on prosessina yksinkertainen ja siinä keskitytään yleensä muutaman teeman tai kysymyksen ratkaisuun ryhmässä. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta pyrkimyksenä on yhteisymmärryksen muodostaminen käsiteltävään teemaan liittyen. Lähtökohtana on jakaantua pienryhmiin pöytäkunnittain. Pöytiin nimetään puheenjohtajat, jotka pysyvät koko prosessin ajan pöydissä. Muut pöytäkunnan jäsenet siirtyvät sovitun ajan kuluttua seuraavaan pöytään, jonka puheenjohtaja esittelee edellisen ryhmän aikaansaannokset ja uusi ryhmä jatkaa ideoiden työstämistä. (Innokylä 2019.)

Tässä tapaamisessa oppimiskahvilan pöytien puheenjohtajiksi määrättiin ennakolta pelastuslaitoksen asiantuntijat, joiden vastuualueeseen ratkaistava kehittämistarve kuuluu. Yhteiskehittämisen työpajassa oli läsnä rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiantuntijoiden lisäksi pelastuslaitoksen tiedottaja.

Hänen oppimiskahvilapöydässä haettiin ratkaisuja internetsivujen selkiyttämiseen. Hän pystyi tuomaan keskustelun käytännön toteuttamisen raamit.

Tapaamisen tuotoksena saatiin hahmotettua yhdessä osallistujien mielestä selkeämpi rakenne internetsivulle sekä täsmennettyä toiveita sivuille tarvittavien tietojen osalta. Yhteistyön tekemisen ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi saatiin hahmoteltua erilaisia tapoja yhteisiin tapaamisiin ja niiden tavoitteisiin liittyen. Oikean henkilön helppoon tavoittamiseen nopea kivunlievittäjä on yhteystietojen ja vastuualuejaon vieminen internetsivuille. Tämän lisäksi saatiin täsmennettyä toiveita sähköiseen asiointiin liittyen. Sähköisten työtapojen kehittäminen vaatii selkeästi jatkokehittelyä. Sujuvan neuvottelukäytännön kuvauksesta oli käsittelyssä luonnos, joka sai hyvän vastaanoton ja siihen saatiin hyviä tarkennuksia. Kuvauksessa riittää selkeä kertominen, mitä tehdään ja milloin, sen ei tarvitse olla virallisen ohjeen näköinen.

4.3.5 Sisäinen työpaja 3: Tulevaisuusroadmap

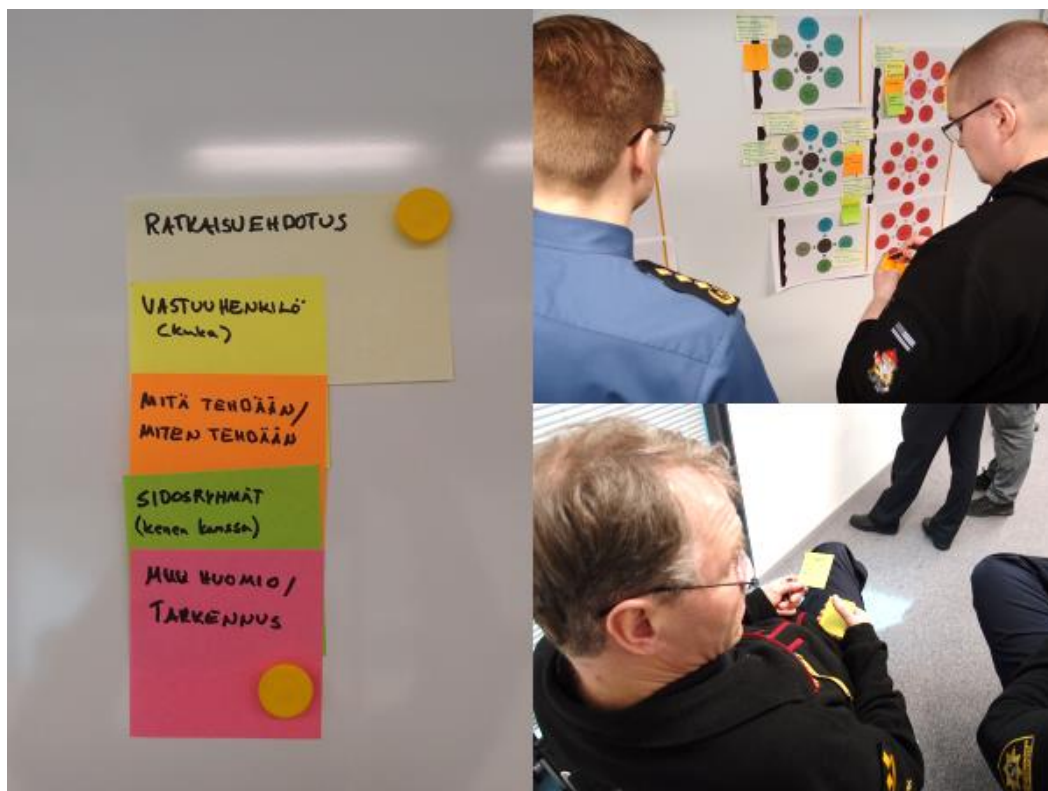
Viimeisessä sisäisessä työpajassa teemana oli ”*Piirrä se kartalle*”. Tutkimusprosessin aikana esiin nousi 20 erilaista ratkaisuehdotusta. Ratkaisuehdotuksia ei karsittu ennen viimeistä työpajaa. Neljää ehdotusta oli vielä tarkennettu ja edelleen kehitetty toisessa yhteiskehittämisen työpajassa. Kehittämistarpeet ryhmiteltiin suunnitteluvetureiden alle ja ratkaisuehdotuksia yhdistettiin kehittämistarpeisiin ja tärkeimpiin toiveisiin (kuva 18). Liitteessä 2 on tiivistetyt versiot kehittämistarpeista ja tärkeimmistä toiveista.



Kuva 21. Ratkaisuehdotukset yhdistettynä kehittämistarpeisiin suunnitteluvetureiden alle (Kopra 2019)

Ratkaisuehdotukset olivat seinällä yhdistettynä aiempien vaiheiden materiaaleihin. Ratkaisuehdotukset oli osittain sanoitettu valmiiksi, mutta työpajassa käytiin tärkeää keskustelua esiinnousseista ratkaisuvaihtoehdoista sekä yhdistettiin ja tarkennettiin niitä.

Ratkaisuehdotuksia työstettiin yhdistämällä toisiinsa linkittyviä ratkaisuvaihtoehtoja, pohtimalla kenen vastuulle ratkaisun toteuttaminen kuuluu, mitä tulee tehdä ja kenen kanssa (kuva 22).



Kuva 22. Ratkaisuehdotuksille määriteltiin vastuuhenkilöt viemään ne käytäntöön (Kopra 2019)

Vastuuhenkilöiden ja sidosryhmien tunnistaminen ja niiden kirjaaminen paperille auttaa viemään ehdotukset osaksi käytäntöjä, sekä sitouttaa tekemään yhdessä töitä toimenpiteiden käyttöönoton eteen. Tarkoituksena oli myös valmentaa osallistujia yhteiseen ratkaisujen etsimiseen sekä sanoittamaan vastuuta ja pohtimaan sidosryhmiä.

Tulevaisuusroadmap

Tulevaisuusroadmap-menetelmää hyödynnettiin tekemällä vuosille 2019–2021 aikajana (kuva 23). Tämän lisäksi aikajanalalle jätettiin kohta mahdollisille pidemmän aikavälin ratkaisuille.



Kuva 23. Ratkaisujen valmistelu ja toteuttaminen aikataulutettiin aikajanalle (Kopra 2019)

Ratkaisuehdotusten sijoittaminen aikajanalle auttoi hahmottamaan tehtävien toimenpiteiden määrää, ja pohtimaan, miten toteuttaminen saadaan osaksi muuta arjen työtä. Palvelumuotoilun prosessissa saadaan usein esille runsaasti erilaisia kehittämiskohteita ja parannusmahdollisuuksia. Kaikkia ei voida korjata tai kehittää samanaikaisesti, vaan toimenpiteet pitää aikatauluttaa ja laittaa järkevään järjestykseen. Tulevaisuusroadmap auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Se visualisoi tarvittavaa aikaa ja auttaa huomaamaan toimenpiteiden keskinäiset riippuvuudet. Visualisoiminen on lisäksi erinomainen keino kokonaisuuksien hahmottamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. (Rauhala 2017.)

4.4 Aineiston analysointi

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja monesti rinnakkaisesti eri menetelmin, ja analyysia tehdään läpi koko tutkimusprosessin. Laadullisen aineiston käsittelyyn, analysointiin ja tulkintaan on olemassa monia eri polkuja. Aineiston keräämisen ja analysoinnin välillä tapahtuva vuoropuhelu lisää tutkimuksen joustavuutta ja mahdollistaa muutosten tekemisen jo aineiston keräysvaiheessa. (Puusa 2011, 114–115.)

Palvelumuotoilun prosessissa jatkuva analyysi on läsnä prosessin kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi osallisuuspeleiden eri vaiheissa saatiin selville, mitä osalli-

suus tarkoittaa, miten sitä hyödynnetään sekä miten rakentamisen suunnittelun ohjausta aiotaan osallistaen kehittää. Nämä tulokset ovat luettavissa luvussa 4.3.1. Kaikki tutki-vaiheessa kerätty asiakasymmärrys analysoitiin määrittely-vaiheessa. Analysoinnin perusteella voitiin kehittää ratkaisuehdotuksia.

Palvelumuotoilulle tyypilliseen tapaan tutkimuksen työpajatyöskentelyn eri vaiheissa kerättiin osallistujilta myös palautetta. Kuvassa 24 on palautetta ensimmäisestä yhteiskehittämisen työpajasta.

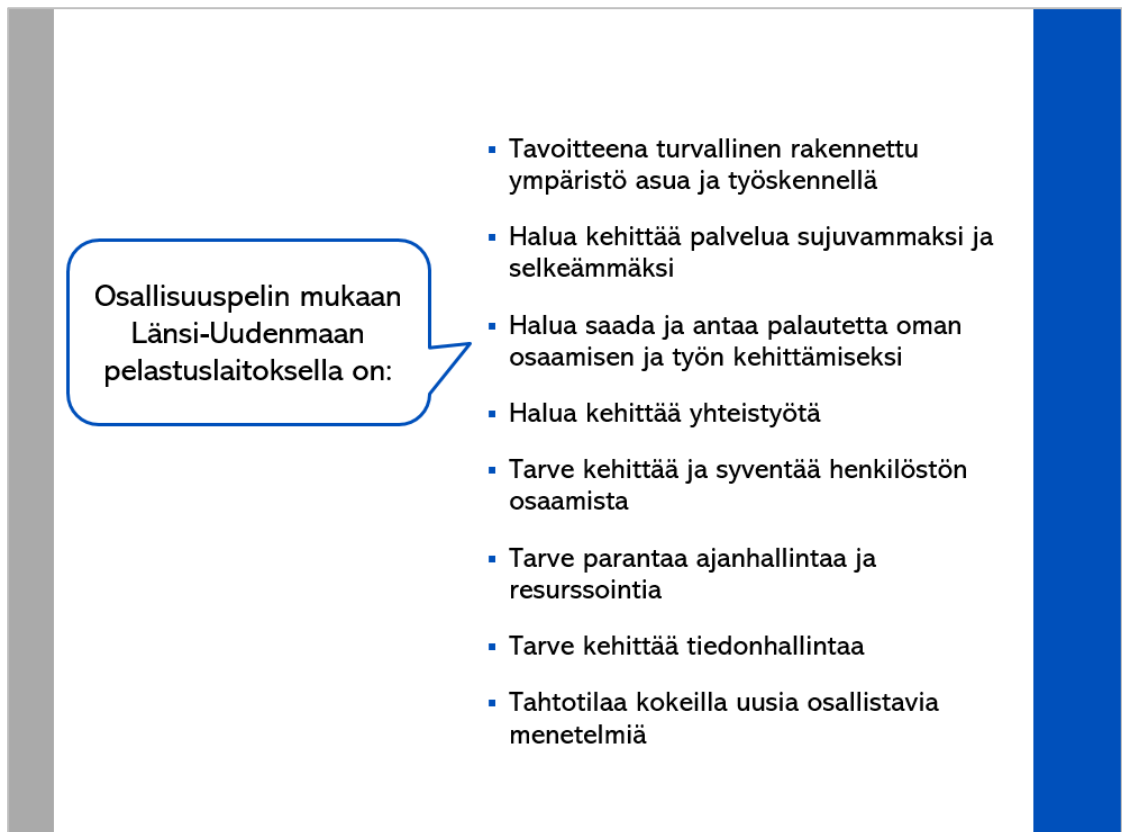


Kuva 24. Palaute ensimmäisestä yhteiskehittämisen tapaamisesta (Kopra 2019)

Yhteiskehittämisen työpaja oli ensimmäinen laatuaan pelastuslaitoksella ja siksi runsas positiivinen palaute oli kannustavaa. Yksittäiset kehittämissuhteet koskivat aloitusajankohtaa sekä liian vähäistä suklaan määrää. Palaute rohkaisee jatkossakin hyödyntämään osallistavia menetelmiä.

4.4.1 Asiakastarpeiden teemoittelu ja miten voisimme-menetelmä

Tuplatimantin tutki-vaiheen työpajoissa sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeiden ja palvelun kipupisteiden pääkategoriat alkoivat hahmottua jo varsin selkeästi. Osallisuuspelejä -työpajan analyysi on esitelty kuvassa 25.



Kuva 25. Analyysi osallisuuspeleistä (Kopra 2019)

Osallisuuspelellin toimi hyvin sisäisten asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen sekä herättämään toivottua keskustelua osallisuuden mahdollisuuksista kunkin osallistujan omissa työtehtävissä. Pelin perusteella kaikilla on halua kehittää palvelua sujuvammaksi sekä pyytää ja antaa palautetta. Peli nosti esiin tarpeet henkilöstön osaamisen kehittämisen, ajanhallinnan ja resurssoinnin parantamiseen sekä tiedonhallinnan kehittämiseen. Kaikilla osallistujilla on tahtotilaa kokeilla työn kehittämiseksi uusia osallistavia menetelmiä.

Teemoittelun hyödyntäminen

Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa analyysia tehtiin yhdessä jo työpajatyöskentelyn lomassa teemoittelemalla asiakastarpeet samankaltaisuuden perusteella (kuva 26).



Kuva 26. Kehittämistarpeiden teemoittelu työpajatyöskentelyn yhteydessä (Kopra 2019)

Teemoittelu tehtiin AVAIN-menetelmän ensimmäisen vaiheen lopuksi tilan taustaseinälle. Ryhmäkeskustelun perusteella aikaansaadut tarpeet teemoiteltiin samankaltaisuuksien mukaan, ja otsikoitiin heti tilaisuuden aikana kuuteen pääkategoriaan: sujuvuus, oikea henkilö, ohjeistus, yhtenäinen tulkinta, resurssit sekä selkeä vastuunjako. Tilaisuuden lopussa tärkeimmille toiveille tehtiin myös teemoittelu samankaltaisuuksien perusteella (kuva 27).



Kuva 27. Kooste tärkeimmistä toiveista teemoiteltuna samankaltaisuuden mukaan (Kopra 2019)

Tärkeimmät toiveet liittyivät ennakkointiin, yhteisiin linjauksiin, oikean henkilön helppoon tavoittamiseen, roolien selkeyteen ja ymmärtämiseen, yhdessä oppimiseen ja tekemiseen sekä modernien toimintatapojen hyödyntämiseen. Toiveisiin lisätyt plusmerkit kertoivat ryhmän tulkinnan toiveen tärkeydestä.

Teemoittelu työskentelyn lomassa osallisti läsnäolijat analyysin tekemiseen ja mahdollisti välittömän yhteisen näkemyksen syntyminen. Yhdessä teemoittelun ja keskustelun tavoitteena on ehkäistä virheellisten tulkintojen tekemistä. Tilaisuuden loppukeskustelussa esiin nousi vielä toive käytännön oppien hyödyntämisestä. Toiveen taustalla oli, että pelastajien sekä ensihoitajien kokemusasiatuntijuutta hyödynnettäisiin ja saataisiin palaute siitä, miten suunnitteluratkaisut toimivat onnettomuustilanteissa.

Aineisto avattiin prosessin aikana useamman kerran tarkastelulle, analysoinnille sekä tulkinnalle. Uudelleenanalysoinnissa teemoittelua tarkasteltiin kirjattuihin havaintoihin vertaamalla (kuva 28).



Kuva 28. AVAIN-menetelmän tulosten uudelleen analysointi (Kopra 2019)

Analysoitaessa aineistoa uudelleen havaintoihin peilaamalla erottautui siitä vielä selkeästi seitsemäs yläotsikko: roolien selkeyttäminen. Tämä erottautui ”selkeästä vastuunjaosta” sen perusteella, että vastuunjako koski pelastuslaitoksen sisäistä vastuunjakoa. ”Roolien selkeyttäminen” puolestaan liittyy siihen, miten rakennushankkeeseen ryhtyvä, eli rakentaja, tunnistaa eri pelastusviranomaisien, rakennusvalvonnan sekä suunnittelijoiden rakentamiseen liittyvät roolit.

Teemoitellut tarpeet ja toiveet sanoitettiin kysymysmuotoon, jolloin ratkaisuehdotusten kehittäminen oli helpompaa (kuva 29). Kysymysmuotoon sanoittaminen perustuu palvelumuotoilusta tuttuun miten voisimme-menetelmään (how might we), jota hyödynnetään ratkaisuvaihtoehtoja ideoitaessa.

Miten voisimme-menetelmän käyttö perustuu siihen, että se lähtee oletuksesta, että käsillä olevaan ongelmaan on olemassa ratkaisu. Menetelmän mukaan kerätyt havainnot ja asiakasymmärryksen perusteella muodostetut kehittämistarpeet on tarkoitus sanoittaa kysymysmuotoon. Kysymyslauseet tulisi aloittaa ”miten voisimme”. Tämä ohjaa etsimään konkreettista ratkaisua ongelmaan, mutta vastaaminen monin eri tavoin on mahdollista. (Design Kit s.a.)

Asiakkaiden tarpeiden perusteella ratkaistavaa:

- Miten voisimme saada palvelusta sujuvampaa?
 - Miten voisimme varmistaa oikean palvelun oikeaan aikaan?
 - Miten voisimme helpottaa oikean asiantuntijan löytymistä?
 - Miten voisimme parantaa tiedon löytymistä?
 - Miten voisimme nopeuttaa prosessia ja uudistaa toimintatapoja?
- Miten voisimme varmistaa tasapuolisuuden ja tulkintojen yhtenäisyyden?
- Miten voisimme kehittää ennakointia sekä henkilövaihdoksissa että suurissa hankkeissa?
- Miten voisimme selkiyttää eri toimijoiden rooleja?
- Miten voisimme kehittää monipuolista yhteistyötä eri toimijoiden välillä?
 - Miten voisimme hyödyntää kokemusasiantuntijoitamme paremmin?
 - Miten voisimme saada lisätä yhteisiä tapaamisia ja yhteistä oppimista?

Kuva 29. Miten voisimme-sanoitus asiakkaiden keskeisimmille tarpeille ja toiveille (Kopra 2019)

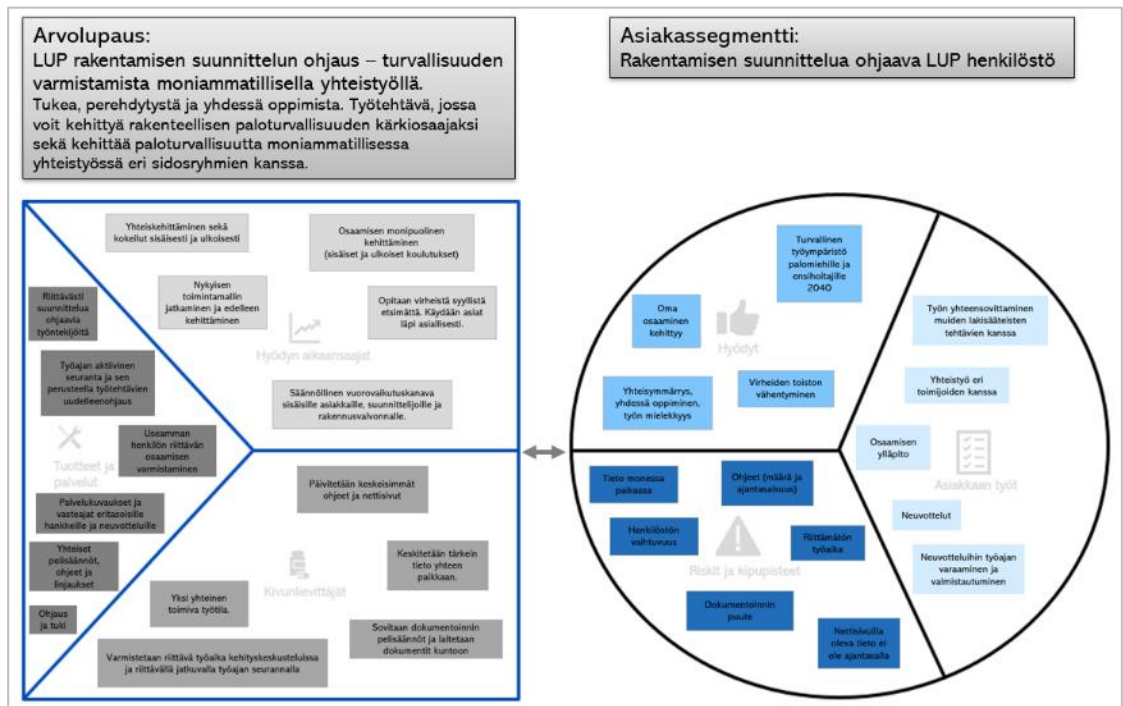
Ratkaistaviksi kysymyksiksi nousi palvelun sujuvoittaminen ja selkeyttäminen, tasapuolisen kohtelun ja tulkintojen yhtenäisyyden varmistaminen, ennakkoinnin kehittäminen, eri toimijoiden roolien selkeyttäminen suurelle yleisölle sekä monipuolisen yhteistyön kehittäminen ja eri toimijoiden välisen vuoropuhelun

mahdollistaminen. Miten voisimme-sanoitusta hyödynnettiin ratkaisuehdotusten ideoinnissa ja arvolupauskanvasten täytössä.

4.4.2 Arvolupauskanvas analysoinnin tukena

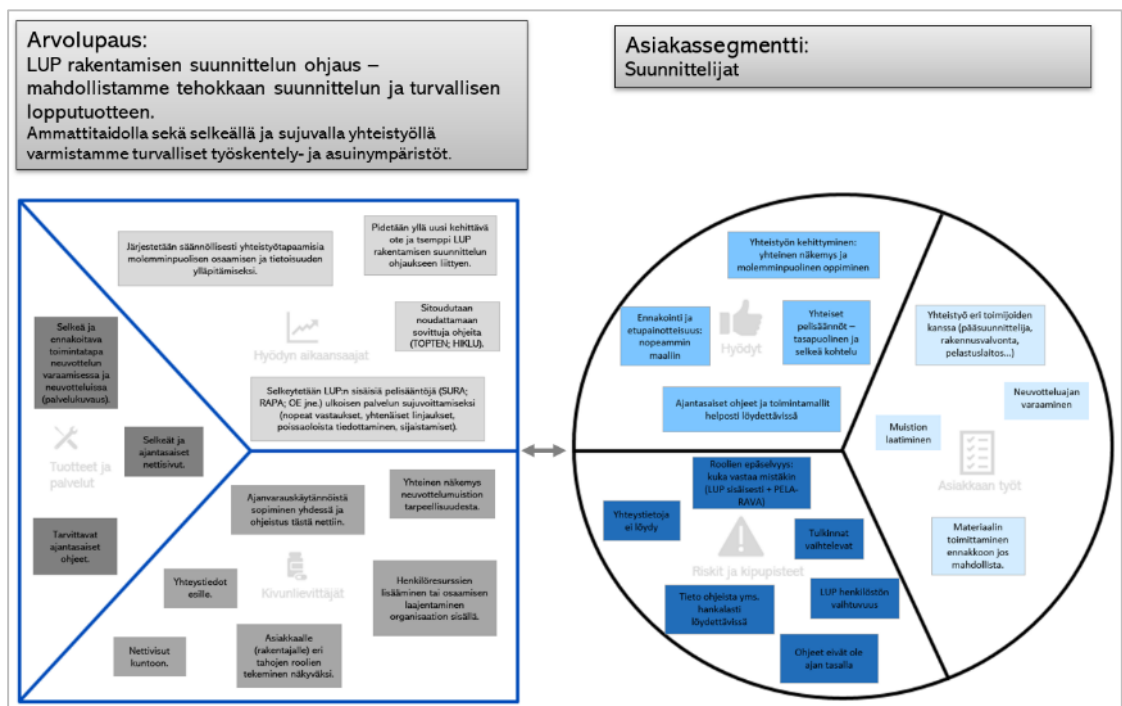
Analysoinnin tukena hyödynnettiin myös arvolupauskanvasta tarpeiden ja kipupisteiden sekä ratkaisujen tekemiseen näkyväksi. Kanvaksen käytössä tärkeää on huomioida, että jokaiselle asiakassegmentille tulee tehdä oma kanvas, koska näin löydetään segmentin tarpeisiin sopivat tuotteet ja palvelut. Hyvä käytäntö on myös miettiä mahdollisimman konkreettisia ja yksityiskohtaisia hyötyjä ja kipupisteitä, jotta asiakkaan menestyksen ja pettymyksen tunteet saadaan mitattavaksi. Konkretia auttaa myös löytämään oikeat kivunlievittäjät sekä hyödyn aikaansaajat. (Osterwalder ym. 2014, 10–39.)

Toisessa sisäisessä työpajassa täydennettiin arvolupauskanvaksille arvokartta-osiot. Kuvassa 30 on sisäisten asiakkaiden puhtaaksi kirjoitettu arvolupauskanvas ja kuvassa 31 ulkoisten asiakkaiden eli suunnittelijoiden kanvas. Puhtaaksi kirjoitetut kanvakset löytyvät suurempina myös liitteestä 3.



Kuva 30. Sisäisten asiakkaiden arvokanvas (Kopra 2019)

Kanvasten asiakasprofiiliin työt, kipupisteet ja hyödyt oli valmiiksi täytetty osallisuuspelin ja AVAIN-menetelmän tulosten perusteella. Työpajassa oli mahdollisuus korjata tai täydentää näitä, mutta ensisijaisesti yhdessä etsittiin ratkaisut sijoittamalla arvokarttaan kivunlievittäjät, hyödyn aikaansaajat sekä tuotteet ja palvelut. Arvolupaus-osio täytettiin prosessin lopuksi suunnittelun ohjauksesta vastaavien johtavien palotarkastajien sekä riskienhallintapäällikön kanssa käytössä keskustelussa. Arvolupauksena sisäisille asiakkaille luvataan tukea ja perehdytystä sekä mielenkiintoinen ja kehittävä työtehtävä turvallisten rakennusten varmistamiseksi.

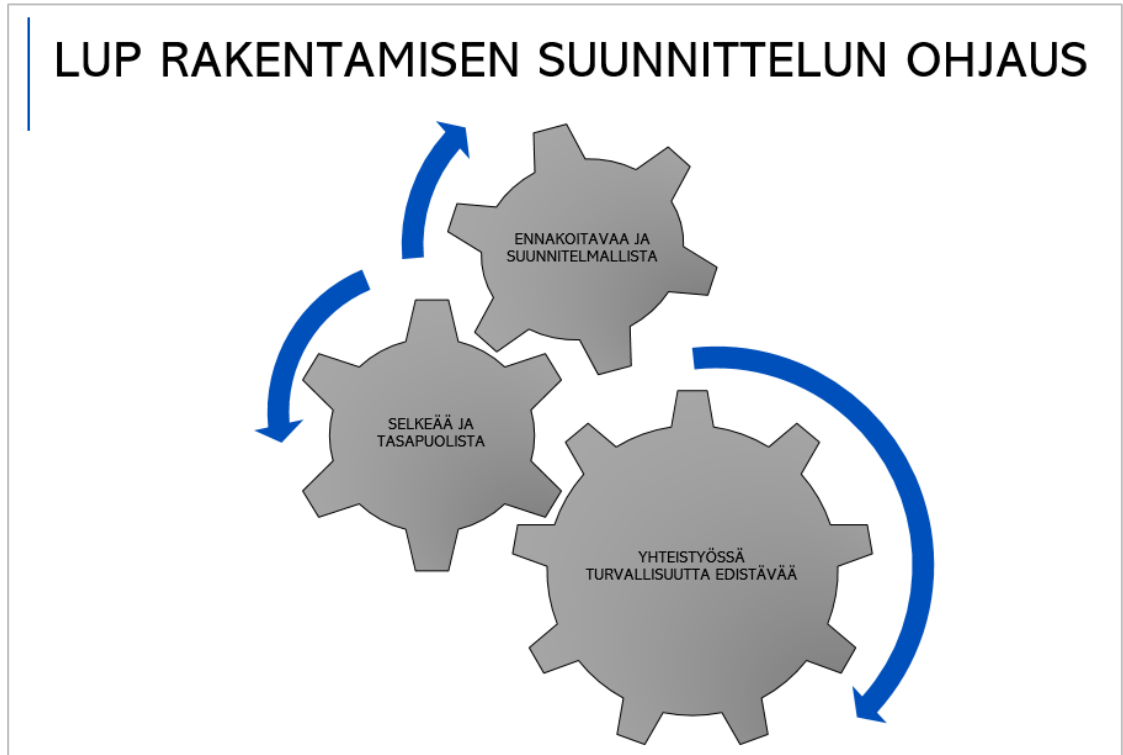


Kuva 31. Ulkoisten asiakkaiden arvokanvas (Kopra 2019)

Suunnittelijoiden asiakasprofiilille annettavan arvolupauksen mukaan Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, LUP, pyrkii mahdollistamaan tehokkaan suunnittelun rakennusten turvallisuudesta tinkimättä. Lisäksi luvataan selkeää ja sujuvaa yhteistyötä.

4.4.3 Suunnitteluveturit

Suunnitteluveturit kuvaavat kehittämisen päämäärää, mutta niiden määrittelyksi täytyy olla analysoitua tietoa asiakasymmärryksestä. Teemoitelluista asiakastarpeista löytyi helposti kehittämistä ohjaavat keskeiset päämäärät eli suunnitteluveturit (kuva 32).



Kuva 32. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämisen päämäärät (Kopra 2019)

Sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat toivoivat, että palvelu olisi ennakoitavaa ja suunnitelmallista, selkeää ja tasapuolista ja sitä tehtäisiin yhteistyössä. Yhteistyön tekemisessä haluttiin tehdä näkyväksi turvallisuuden edistäminen. Nämä määritellyt suunnitteluveturit ohjasivat aineiston analysointia sekä ratkaisuehdotusten kategoriointia tutkimuksen loppuun saakka.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ovat: ammatillisesti, inhimillisesti, luotettavasti, ennakoivasti ja yhteistyöhakuisesti. Arvot luovat organisaation kulttuurin perustan ja kaiken työn tulisi pohjautua yhteisiin arvoihin. Kehittämistyön sitomiseksi osaksi organisaation pysyvää toimintaa pohdittiin toisessa sisäisessä työpajassa, mitä nämä pelastuslaitoksen arvot voisivat tarkoittaa rakentamisen ohjauksen näkökulmasta (kuva 33).

LÄNSI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOKSEN ARVOT RAKENTAMISEN OHJAUKSEN NÄKÖKULMASTA

- ✓ **Inhimillisesti:**
Rakentamisen ohjaus on selkeää, vastuullista ja tasapuolista. Asiakkaita kohdellaan yhdenvertaisesti.
- ✓ **Ammatillisesti:**
Rakentamisen ohjausta tehdään asiakaslähtöisesti eri menetelmiä hyödyntäen. Meillä on asiantuntevaa ja osaavaa henkilöstöä, arvostamme omaa työtämme ja asiakkaitamme.
- ✓ **Luotettavasti:**
Rakentamisen ohjauksessa toteutuu yhdenmukaiset käytännöt ja työtä tehdään yhdessä sovitun toimintatavan mukaan. Luotamme toisimme ja asiakkaat voivat luottaa meihin.
- ✓ **Ennakoivasti:**
Tuotamme ennakoitavia päätöksiä aidossa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Seuraamme rakentamiseen liittyviä ajankohtaisia asioita, onnettomuuskehitystä sekä turvallisuusympäristössä tapahtuvia muutoksia. Pidämme yllä omaa sekä sidosryhmien osaamista ja tietämystä.
- ✓ **Yhteistyöhakuisesti:**
Rakentamisen ohjaus on aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa.

Kuva 33. Pelastuslaitoksen arvojen linkittyminen rakentamisen ohjaukseen (Kopra 2019)

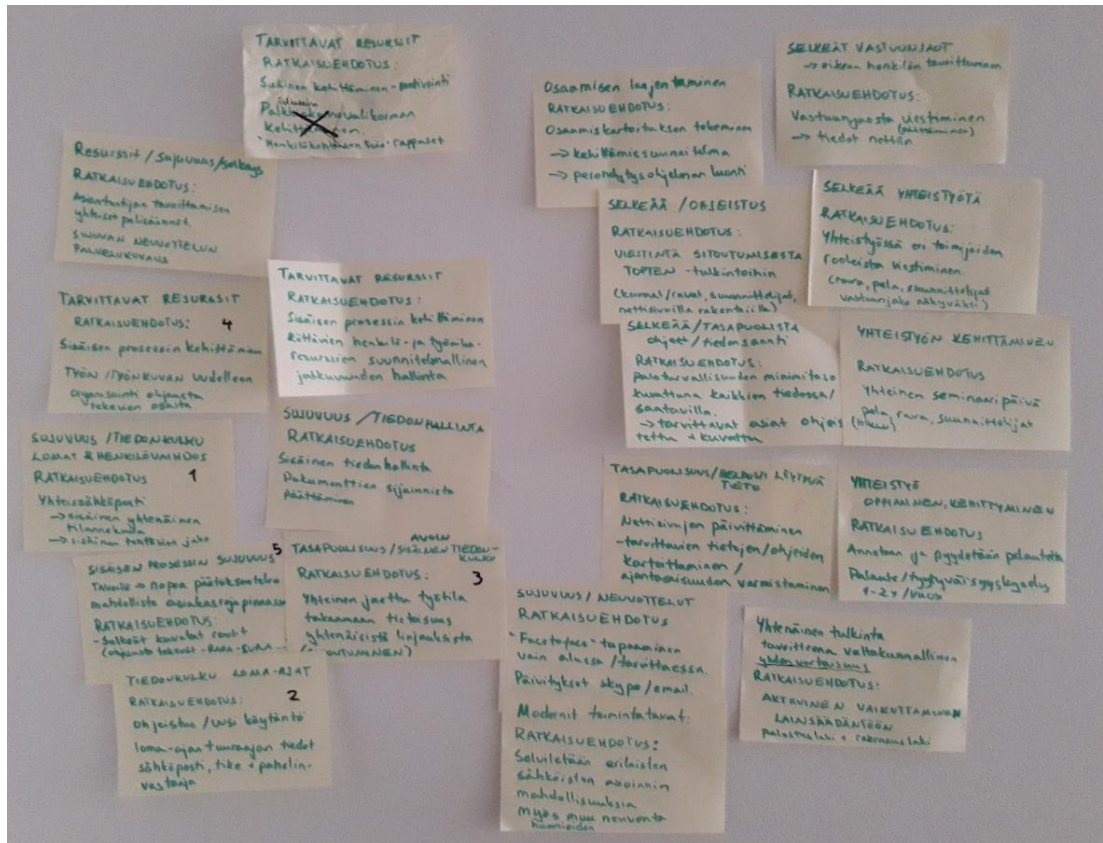
Arvojen sanoittamisessa toistuvat suunnitteluveturien sisältö: selkeys, tasa-
puolisuus ja yhdenmukaisuus, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä ennakoitavuus.
Sanoittamista varten oli käytössä analysoitu tieto asiakastarpeisiin liittyen. Ar-
vojen sanoittamisen tavoitteena oli tehdä yhteiset arvot näkyväksi rakennus-
ten suunnittelun ohjaukseen liittyen. Keskustelussa pohdittiin, saadaanko ar-
vojen sanoittamisella vastakaikua asiakastarpeisiin.

Keskustelussa korostui halu tehdä työtä yhdenvertaisesti turvallisuuden mini-
mitasosta tinkimättä. Asiakaslähtöisyys ei tarkoita, että viranomaisen joustaisi
asiakkaan toiveesta lakisääteisistä alarajoista. Asiakaslähtöisyyttä on kuun-
nella asiakasta, ymmärtää mikä on asiakkaan työ, jonka hän haluaa ratkaista
ja miten voimme palvella asiakasta samalla varmistaen riittävän turvallisuusta-
son.

4.4.4 Tulevaisuusroadmap

Kaikki kehittämisprosessin aikana esiin tulleet analysoidut tarpeet sekä toiveet
ja näihin yhdistetyt ratkaisuehdotukset olivat näkyvissä viimeisessä työpa-
jassa. Tämän tarkoitus oli selkeyttää ja tehdä näkyväksi sitä, mihin tehdyt rat-
kaisuehdotukset perustuvat (ks. kuva 21 luku 4.3.5).

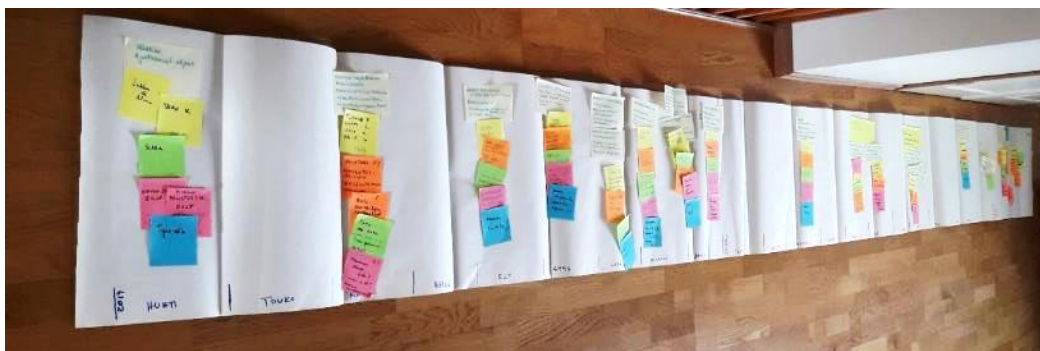
Työpajan alussa käsitellyssä oli 20 tunnistettua ratkaisuehdotusta (kuva 34). Työpajassa tehtiin yhdessä keskustellen ja perustellen analyysia ratkaisuehdotuksista ja niitä työstettiin eteenpäin toteutettaviksi toimenpiteiksi.



Kuva 34. Ratkaisuehdotuksia kehittämistarpeisiin (Kopra 2019)

Ratkaisuehdotukset kohdistettiin tunnistettujen asiakastarpeiden pääkategorioihin: ohjauksen kohdentuminen oikealle henkilölle, modernien toimintatapojen hyödyntäminen, ennakoinnin kehittäminen, tiedonsaannin selkeyttäminen, selkeät yhteiset pelisäännöt ja niihin sitoutuminen, roolien näkyväksi tekeminen, yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tarvittavien resurssien varmistaminen.

Ratkaisuehdotuksia yhdistettiin ja tulevaisuusroadmapille sijoitettavaksi jäi 14 toimenpidettä. Toimenpiteet sijoitettiin aikajanelle työpajatyöskentelyssä. Yksi ehdotus hylättiin täysin, koska sen ratkaisemiseksi tunnistettiin organisaatiossa olevan jo muita olemassa olevia ratkaisuvaihtoehtoja ja käytäntöjä. Aikajana aukaistiin dokumentointia ja analysointia varten useamman kerran prosessin aikana (kuva 35).



Kuva 35. Ratkaisuehdotukset toteutusaikajanelle aseteltuna (Kopra 2019)

Toimenpiteiden sijoittaminen aikajanelle auttoi havaitsemaan niiden keskinäiset riippuvuudet sekä hahmottamaan kokonaisuutta. Tämä pakotti pohtimaan konkreettisesti, ovatko toimenpiteet toteutettavissa ja onko suunniteltu aika-
taulu realistinen. Tulevaisuusroadmap-työskentely osoitti myös, että suurin osa toimenpiteistä koskee jotakin kohtalaisen rajattua yksityiskohtaa, joita voidaan työstää eteenpäin jo olemassa olevien prosessiryhmien ja vastuuhenkilöiden toimesta. Toimenpiteissä oli kuitenkin viisi laajempaa tai monimutkaisempaa kokonaisuutta, jotka edellyttävät pidemmän tähtäimen suunnittelua ja työskentelyä, sekä ohjaus- ja johtoryhmätasoisia päätöksiä ja valtakunnallista vaikuttamista.

Toimenpiteet vastuuhenkilötietoineen dokumentoitiin organisaation sisäiseen käyttöön. Dokumentoinnin yhteydessä taulukkoon lisättiin vielä peruste, mihin tunnistettuun asiakastarpeeseen toimenpide liittyy.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Palvelumuotoilu kehittämisen iteratiivisena prosessina tuottaa tuloksia jokaisessa välivaiheessaan, ja rakentaa pala kerrallaan lopullisia ratkaisuja tutkimusongelmaan. Välivaiheiden tulokset ja tuotokset on kuvattu ja analysoitu yllä luvuissa 4.3 ja 4.4. Työn tuloksena syntyi keskeisimpiin kehitystarpeisiin ratkaisuehdotukset, joista viimeisessä sisäisessä työpajassa työstettiin käytöön otettavat toimenpiteet.

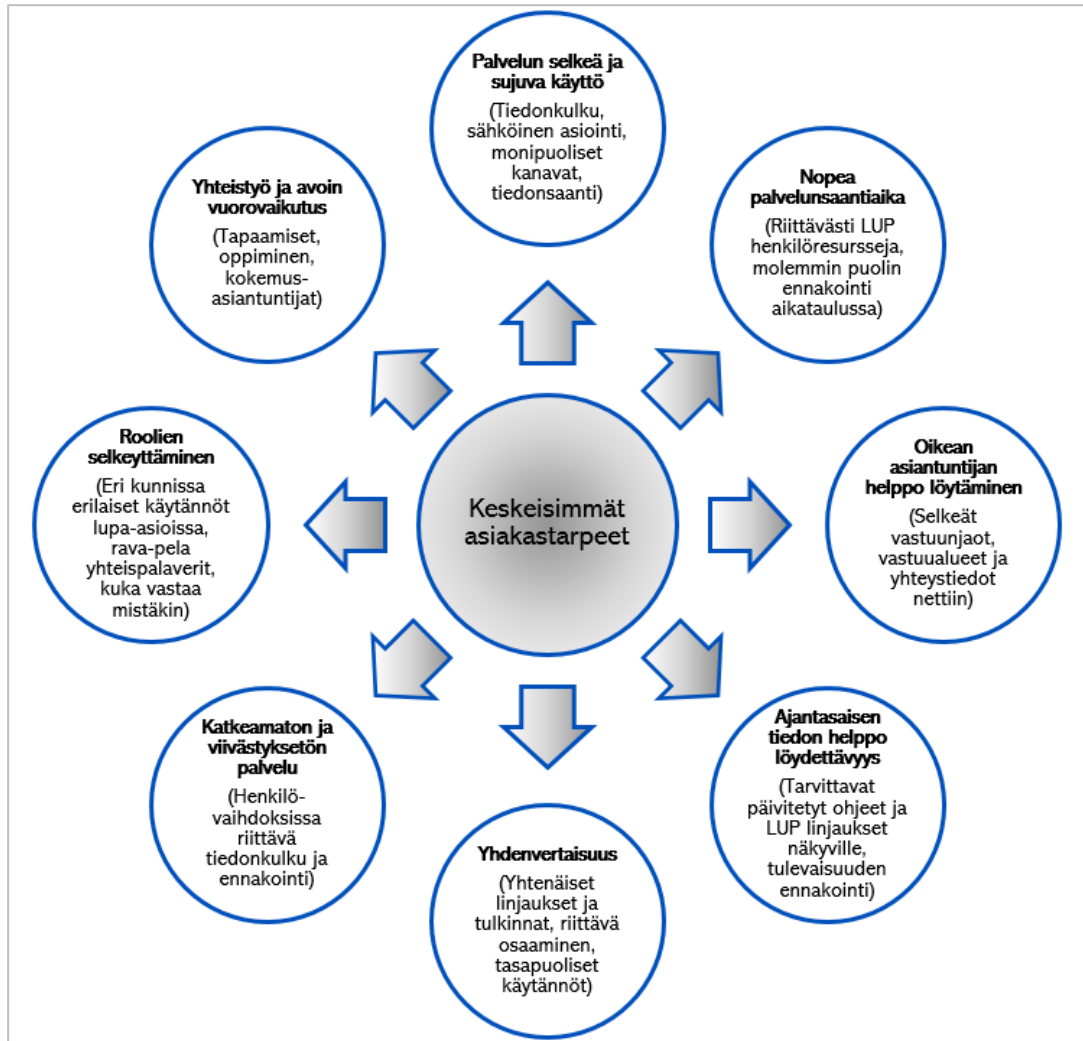
5.1 Sisäisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa

Osallisuuspelellä saatiin osallistujat itse sanoittamaan rakentamisen suunnitteluun ohjaukseen liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita sekä etsimään niihin ratkaisuja. Kaikilla peliin osallistuneilla oli halua kehittää palvelua asiakkaille sujuvammaksi ja selkeämmäksi. Keskeisimmät tarpeet sisäisen prosessin kehittämiseen liittyivät tiedonhallintaan, omaan ajankäyttöön, riittäviin resursseihin sekä osaamisen kehittämiseen. Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa halutaan kehittää, jotta pystytään varmistamaan rakennusten turvallisuus niin käyttäjille kuin pelastushenkilöstölle.

Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi sekä työn että oman osaamisen kehittämiseksi. Palautteen antamiseen tulee olla luontevia kanavia ja tapoja. Palautteen keräämisen tavoitteet ja hyödyntäminen tulee suunnitella ennen uusien palautejärjestelmien käyttöönottoa. Esille nousi tarve kuvata sujuvan neuvottelun käytäntö tai luoda jonkinlainen tarkistuslista suunnittelijoille neuvotteluja varten. Listasta suunnittelija voisi tarkistaa onko hänellä tarvittavat dokumentit valmiina ja miten tulee toimia neuvotteluajan varaamiseen liittyen.

5.2 Ulkoisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa

Ulkoiset asiakkaat toivoivat palvelulta ennen kaikkea sujuvuutta, selkeyttä ja tasapuolisuutta. Keskeisimmät asiakastarpeet on tiivistetty kuvaan 36.



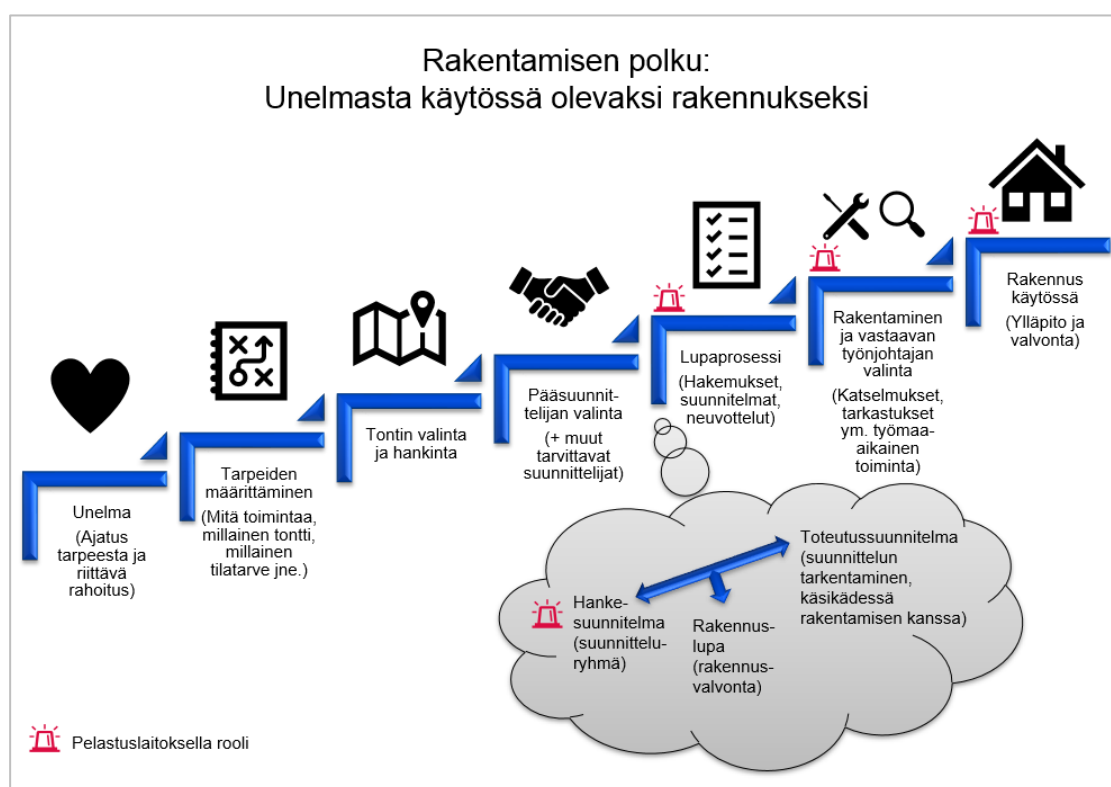
Kuva 36. Ulkoisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa (Kopra 2019)

Keskeisimmät ulkoisten asiakkaiden tarpeet tiivistettiin kahdeksaan kategoriaan: palvelun selkeä ja sujuva käyttö, nopea palvelusaanti, oikean asiantuntijan helppo löytäminen, ajantasaisen tiedon helppo löydettävyys, yhdenvertaisuus, katkeamaton ja viivästykseton palvelu, roolien selkeyttäminen sekä yhteistyö ja avoin vuorovaikutus.

Ulkoisten asiakkaiden yksi tärkeimmistä toiveista on saada nopeasti ja sujuvasti varattua neuvottelu-aika oikealle vastuuhenkilölle. He toivoivat parannusta yhteystietojen ja ohjeiden löytymiseen internetsivuilta sekä sivuilla olevan tiedon ajantasaisuutta. Suunnittelun ohjauksessa tulisi varmistaa entistä paremmin selkeät yhtenäiset tulkinnat ja tasapuolinen kohtelu. Mikäli pelastuslaitoksella on käytössä määräyksistä poikkeavia linjauksia, esimerkiksi käytävissä olevista pelastusajoneuvoista johtuen, tulisi nämä poikkeavat ohjeet ja linjaukset olla helposti kaikkien saatavilla.

5.3 Pelastuslaitoksen roolin selkeyttäminen

Yhteiskehittämisen työpajassa nousi esiin, etteivät rakennushankkeeseen ryhtyvät, eli rakentajat, ymmärrä eri tahojen roolia rakentamisen ohjauksessa. Eri kuntien rakennusvalvontojen sivuja tutkien selvisi, ettei selkeää kuvaa tai kuvausta prosessista ja eri toimijoiden rooleista ole helposti löydettävissä. Kuvassa 37 on hahmotelma rakentamisen polusta ja kohdista, joissa pelastusviranomaisella on jokin rooli.



Kuva 37. Luonnos rakentamisen polusta (Kopra 2019)

Eri tahojen rooleja voi tehdä näkyväksi esimerkiksi kuvaamalla rakentamiseen liittyvän polun. Kunnan rakennusvalvontaviranomainen on rakennusluvan myöntävä viranomainen. Rakennuslupa haetaan siis kunnan rakennusvalvonnasta. Rakentamiseen liittyvästä suunnittelusta vastaa pääsuunnittelija yhdessä muiden tarvittavien erityissuunnittelijoiden kanssa. Lupaprosessivaiheessa pelastuslaitoksen rooli on toimia paloturvallisuuden asiantuntijana vaativissa rakennushankkeissa ja varmistaa suunnittelun ohjaukseen liittyvissä neuvotteluissa, että paloturvallisuus sekä pelastustoiminnan riittävät toimintaedellytykset on otettu huomioon. Lisäksi, mikäli kyseessä on laaja tai erittäin

vaativa rakennushanke, voidaan sitä varten perustaa erityinen suunnitteluryhmä tekemään erillistä hankesuunnitelmaa. Pelastuslaitoksen asiantuntijat voivat olla osa tätä suunnitteluryhmää.

Tarvittaessa pelastuslaitos voi antaa asiantuntija-apua rakennusvalvontaviranomaiselle rakentamisen aikana tehtäviin katselmuksiin ja rakentamisen aikaiseen turvallisuuden valvontaan. Ennen rakennuksen käyttöönottoa pelastuslaitos suorittaa erityisen palotarkastuksen. Erityinen palotarkastus suoritetaan uudisrakennus- tai saneerauskohteissa, jos kunnan rakennusvalvontaviranomainen on sen rakennusluvassa määrännyt suoritettavaksi. Ennen varsinaista erityistä palotarkastusta voidaan laajoissa tai paloturvallisuuden/pelastustoiminnan toimintaedellytysten kannalta haastavissa kohteissa suorittaa ennakoivia erityisiä palotarkastuksia. Vastaavan työnjohtajan tulee varata erityinen palotarkastus pelastuslaitoksen päivystävältä palotarkastajalta hyvissä ajoin ennen rakennuksen suunniteltua käyttöönottoa. Rakennuksen käytön aikaista paloturvallisuutta pelastuslaitos valvoo valvontasuunnitelman mukaisin määräajoin.

5.4 Palvelumuotoilun soveltuvuus pelastuslaitoksen asiantuntijapalveluiden kehittämiseen

Palvelumuotoilua ja muotoilun menetelmiä hyödyntämällä voidaan tehostaa myös pelastuslaitoksen asiantuntijapalveluiden tuottamista. Pelastuslaitoksella ja pelastuslaitoksen asiakasorganisaatioilla on kykyä ja valmiutta yhteiskehittämiseksi sekä palvelumuotoilun osallistavien menetelmien käyttämiseksi.

Palvelumuotoilun kokeilukulttuuri kannustaa tekemään pienimuotoisia osallistavia kokeiluja omassa arkipäivän työssä. Kuitenkin laajempaan palvelumuotoilun menetelmien omaksumiseen ja käyttämiseen tarvitaan koulutusta ja tukea. Tarvitaan siis organisaation johdon sitoutumista ja strategista tahtotilaa, jotta asiakaslähtöinen työskentelytapa juurtuisi aidoksi osaksi pelastuslaitoksen toimintatapoja.

6 YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Kehittämistutkimuksessa saatiin kartoitettua Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämiskohteet aidossa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittäminen otettiin hyvin vastaan sekä pelastuslaitoksen sisällä että organisaation asiakkaiden puolella. Palvelua saatiin kehitettyä jo prosessin aikana.

Prosessin eri vaiheet on dokumentoitu tarkkaan, niiden tuloksia on analysoitu yhdessä seuraavissa vaiheissa ja johtopäätöksiä vaiheiden tuloksista on kirjattu kunkin vaiheen kuvauksiin. Tässä luvussa on esitelty yleisemmät johtopäätökset koko tutkimuksesta, suositukset keskeisimmistä kehittämiskohteista sekä tutkimusprosessin arviointi.

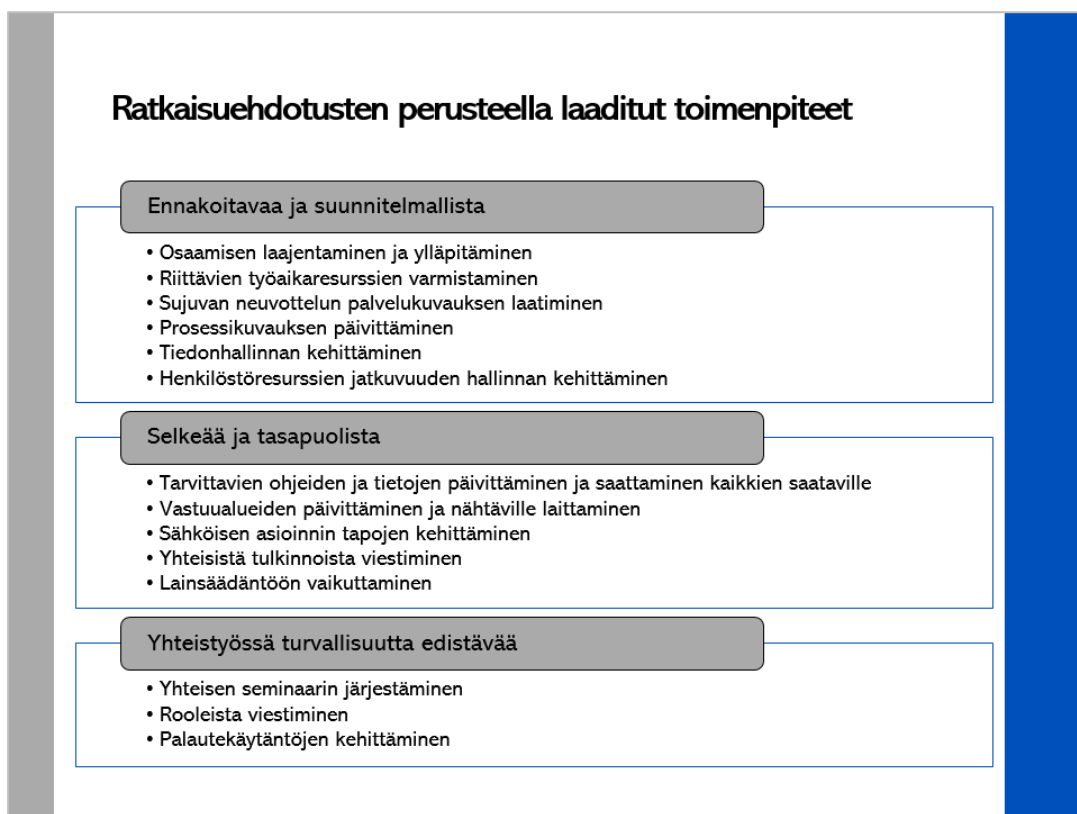
6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiantuntijapalvelun kehittämistarpeet. Tutkimus tehtiin kartoittamalla sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeita. Apuna tutkimuksen suunnittelussa oli myös kysymys, miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat julkisen palvelun kehittämiseen.

Mitään suuria radikaaleja kehittämistarpeita ei rakentamisen suunnittelun ohjauksen asiantuntijapalveluun tunnistettu. Asiakastarpeet ja oleellimmat kipupisteet saatiin kuitenkin tunnistettua ja niihin saatiin luotua ratkaisuehdotukset, joiden avulla palvelua ja asiakaskokemusta saadaan parannettua.

6.1.1 Asiantuntijapalvelun kehittäminen

Tutkimuksen tuloksena syntyi 20 ratkaisuehdotusta, ja näistä neljä oli tarkennettavana ja jatkokehitettävänä toisessa yhteiskehittämisen työpajassa. Lopulta ratkaisuehdotuksista valittiin ja muokattiin toteuttaviksi toimenpiteiksi 14 ehdotusta (kuva 38). Tulevaisuusroadmap-menetelmän avulla nämä toimenpiteet aikataulutettiin osaksi organisaation perustoimintoja.



Kuva 38. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämistoimenpiteet (Kopra 2019)

Palvelumuotoilun prosessissa perustelut ja johtopäätökset täydentyvät kunkin vaiheen analyysin yhteydessä. Luvuissa 4.3 ja 4.4 on esitelty eri vaiheiden tuloksia ja analyysyjä. Keskeisimmät asiakastarpeet saatiin selville jo palvelumuotoiluprosessin tutki-vaiheessa. Määrittele-vaiheessa kehittämiselle luotiin suunnitteluveturit, joiden alle työstettiin ratkaisuehdotukset ja kehittämistoimenpiteet.

Yksi tärkeimmistä asiakastarpeista oli oikean asiantuntijan helppo tavoittaminen. Pelastuslaitoksen aiemman linjauksen mukaisesti internetsivuilta ei löydy henkilöstön yhteystietoja. Ainoat puhelinnumerot ovat asiakaspalvelunumeroita pelastuslaitoksen vaihteeseen ja päivystävälle palotarkastajalle. Tämä ei selvästikään ole tämän päivän asiakastarpeiden mukainen ratkaisu. Myös ajantasaisen tiedon ja ohjeiden löytyminen internetsivuilta oli kehitettävien asioiden kärjessä.

Näihin kahteen tarpeeseen liittyviä ratkaisuja työstettiin eteenpäin toisessa yhteiskehittämisen työpajassa. Internetsivujen rakennetta on jo parannettu tämän tapaamisen jälkeen. Asiantuntijan tavoittamisen parantamiseksi esitettiin

käytössä olevia sähköisiä mahdollisuuksia ja todettiin niiden olevan liian vanhaan tekniikkaan perustuvia ja jäykkiä vastaamaan toiveisiin. Nopeampana ratkaisuna riittää selkeiden vastuunjako- ja yhteystietojen laittaminen näkyviin internetsivuille.

Montaa tunnistettua kehittämiskohdetta voidaan parantaa selkeyttämällä pelastuslaitoksen sisäistä prosessia. Palvelumuotoilun menetelmistä sisäisen prosessin kehittämiseen soveltuvat esimerkiksi asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen menetelmät. Tämän palvelun osalta täyttyvät sekä sisäisen että ulkoisen tuotteistamisen edellytykset.

Asiakaspalvelun tuotteistaminen kannattaa erityisesti, jos palveluun liittyy toistuva asiakastarve, palvelu on organisaation strategian mukaista ja palvelun toteutuksessa on paljon toistuvia osia. Tuotteistamisella palvelusta saadaan tasalaatuisempaa, toimintatavat yhtenäistyvät ja osaamisen jakaminen luo perustaa hyvälle asiakaskohtaamiselle. (Tuominen ym. 2015, 8.)

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan esimerkiksi tuotannon tai palvelun kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Tarkoituksena on prosessin, toimintatapojen ja vastuualueiden kuvaaminen sekä tarkempi määrittäminen. Asiakasnäkökulma tulee kuitenkin pitää mielessä myös sisäisessä tuotteistamisessa. Prosessin kehittämisessä on syytä pohtia, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle, ja mitkä ovat palveluun liittyvät asiakkaan toimet. Ulkoiseen tuotteistamiseen puolestaan liittyy vakioitujen tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen kehittäminen sekä yhteinen näkemys palvelun tärkeimmistä elementeistä. (Villanen 2016, 223; Tuominen ym. 2015.)

Ilman tuotteistamistakin kehittämistoimenpiteiden suunniteltu toteuttaminen osana pelastuslaitoksen olemassa olevia toimintoja kehittää palveluita ja auttaa parantamaan palvelun asiakaskokemusta. Prosessin kuvauksen päivittämisen yhteydessä on kuitenkin suositeltavaa tutustua tuotteistamisen hyötyihin tarkemmin.

6.1.2 Julkinen palvelu ja palvelumuotoilun mahdollisuudet

Asiakkaalla on oikeus hyvään asiakaspalveluun myös palveluissa, joissa asiakkuus perustuu osittain tahdonvastaisuuteen, paktoon. Pelastuslaitoksen palveluille ei ole kilpailevaa toiminnanharjoittajaa, joten asiakkaiden on käytettävä tarjolla olevia palveluita.

Palvelumuotoilu ja palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen onnistuvat vain, kun organisaatiossa on valmiutta ja aikaa asiakkaiden kuunteluun ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut eivät ole sellaisenaan ratkaisu ongelmiin. Pelkästään menetelmiä käyttämällä ei saada pysyviä tuloksia aikaan. Organisaatiossa täytyy olla halua aidosti sitoutua asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä osaamista prosessin kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen ja läpivientiin. On syytä myös pohtia työntekijäkokemusta, koska vain työssä viihtyvät ja hyvinvoivat henkilöt välittävät asiakasrajapinnassa oikeanlaista mielikuvaa organisaatiosta ja näin auttavat positiivisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Osallistava työntekemisen tapa korostaa aiempaa enemmän niin asiakkaan kuin työkaverin asiantuntemusta ja lisää monella tapaa työn mielekkyyttä sekä työniloa. (Juuti 2015.)

Asiakaslähtöisen toiminnan juurruttamiseksi osaksi pelastuslaitoksen toimintoja ja palvelukulttuuria tarvitaan organisaation johdon sitoutumista ja strategista tahtotilaa. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja pelastuslaitoksen asiakasorganisaatioilla on kuitenkin valmiutta yhteiskehittämiselle sekä palvelumuotoilun osallistavien menetelmien käyttämiselle.

6.2 Suositukset keskeisimmistä kehittämiskohteista

Keskeisimmät suositukset koskevat prosessin kuvauksen, viestinnän ja tiedonhallinnan selkeyttämistä sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Pelkästään Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen rakentamisen suunnittelun ohjausta kehittämällä ei voida yksin selkeyttää eri toimijoiden rooleja ja varmistaa yhtenäisiä valtakunnallisesti yhdenvertaisia tulkintoja, vaan tähän tarvitaan myös lainsäädäntöön vaikuttamista.

6.2.1 Suositus 1: LUP rakentamisen suunnittelun ohjaus -prosessin kuvaaminen ja selkeyttäminen

Prosessia on selkeytetty vastuuhenkilöiden osalta viimeisen vuoden aikana, mutta tätä hyvää työtä ei ole tehty näkyväksi prosessi- tai palvelukuvauksiin. Sisäisen prosessin kehittämiseksi tutkimuksessa tuli esiin joitakin pieniä kehittämis ehdotuksia. Suositeltavaa on, että kehittäminen tehdään olemassa olevien rakenteiden kautta maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessin osaprosessiryhmässä sekä tarvittaessa prosessin ohjausryhmätyöskentelyn kautta.

Sisäisen prosessin kehittämistyöhön on toimenpidesuunnitelman mukaisesti syytä osallistaa myös palvelutuotannon sekä onnettomuuksien ehkäisyn ohjausryhmät soveltuviin kohdissa. Koska rakentamisen suunnittelun ohjaus on pysyvää toimintaa, voisi kyseeseen tulla tämän asiantuntijapalvelun tuoteistaminen.

6.2.2 Suositus 2: Viestinnän ja tiedonhallinnan selkeyttäminen

Pelastuslaitoksen asiantuntijaviestintää suunnittelun ohjaukseen sekä rakenteelliseen paloturvallisuuteen liittyen tulee entisestään selkeyttää. Internetsivuilla olevan tiedon ajantasaisuuden ylläpitoon tulee kehittää toimiva menetelmä.

Sisäisen prosessin kehittämisen yhteydessä tulee ratkaista myös sisäiseen tiedonhallintaan liittyvät kehittämiskohteet. Tiedonhallintaan liittyen on lisäksi varmistuttava ohjeiden ajantasaisuudesta sekä dokumenttien löytymisestä. Hyvät suunnitteluratkaisut on saatettava kaikkien tietoon ja myös huonoista ratkaisuista tulee voida ottaa opiksi.

6.2.3 Suositus 3: Yhteistyöllä turvallisten rakennusten varmistaminen

Eri toimijoiden välistä yhteistyötä tulee ylläpitää ja kehittää. Yhteistyön tekeminen auttaa luomaan yhteistä tulkintaa muun muassa rakentamismääräyksistä ja parantaa näin ollen asiakkaan yhdenvertaista kohtelua.

Raimo Hakosen (2016) Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselle tekemän opin-
näytetyön suosituksista oli jo toteutunut työn tekeminen tiiviimmässä yhteis-
työssä pelastuslaitoksen eri palveluyksiköiden välillä sekä yhteistyön lisäämi-
nen pelastuslaitoksen toiminta-alueen kuntien kaavoittajien ja rakennusval-
vontaviranomaisten kanssa.

Hyvää yhteistyötä rakennusvalvontaviranomaisten kanssa tulee jatkaa ja ke-
hittää entisestään, jotta rakennushankkeeseen ryhtyvät saavat entistä tasa-
puolisempaa palvelua ja tulkintaa rakentamiseen liittyen. Pelastuslaki edellyt-
tää toimimaan yhteistyössä onnettomuuksien ehkäisemiseksi, joten yhteis-
työlle rakentamisen suunnitteluun ohjaukseen liittyen on olemassa lakiperusta.

TOPTEN- verkostotyö ja -tulkinnat ovat esimerkki hyvästä yhteistyöstä, jota
kannattaa jatkaa ja laajentaa. Yhteistyössä tehdyistä linjauksista ja niihin si-
toutumisesta tulee viestiä selkeämmin niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti
esimerkiksi Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston kautta. Yhteistyö ja yh-
dessä tehdyt linjaukset edistävät valtakunnallista yhdenvertaisuutta.

6.2.4 Suositus 4: Rakentamisen palvelupolun kehittäminen yhteistyössä rakennusvalvontaviranomaisten kanssa roolien selkeyttämiseksi

Pelastuslaitoksen tulisi yhteistyössä alueensa kuntien rakennusvalvontaviran-
omaisten kanssa kehittää eri toimijoiden rooleista viestimistä. Pelastuslaitok-
sen rooli rakentamisessa ja rakentamisen suunnittelun ohjauksessa on hyvin
pieni (ks. luku 5.3). Tämän vuoksi rakentamiseen liittyvän palvelupolun koko-
naisvaltaista kehittämistä rakentajan parhaaksi tulisi tehdä yhteistyössä kunta-
laisten, pelastusviranomaisten, rakennusvalvontaviranomaisten sekä suunnit-
telijoiden kanssa.

6.2.5 Suositus 5: Asiakaslähtöisen palvelukulttuurin luominen osaksi pelastuslaitoksen toimintaa

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella tulisi aktiivisesti tehdä töitä asiakasläh-
töisen palvelukulttuurin aikaansaamiseksi. Asiakaslähtöisyys ei ole yksittäisiä
menetelmiä tai palvelukuvauksia, vaan sen tulee olla pysyvä tahtotila, jonka
eteen tulee tehdä yhdessä töitä. Palvelutarjontaa ei saada asiakaslähtöiseksi

pelkän asiantuntijanäkemyksen perusteella. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja heiltä kysyminen ei vähennä asiantuntijuuden tarvetta työn sisältöjen osalta. Henkilökunta tarvitsee johdon esimerkkiä asiakaslähtöisen palvelukulttuurin aikaansaamiseksi. Asiakaslähtöisyyteen tarvitaan tukea, ohjausta ja koulutusta sekä monipuolisia palvelumuotoilun osallisuuden menetelmiä.

Jotta koko pelastustoimen olisi mahdollista kehittyä asiakaslähtöisyydessä, tulisi alan koulutuksessa erilaisten palvelumuotoilumenetelmien kuulua kaikkien linjojen opetukseen. Tarvitaan siis muutosta perusopintoihin, mutta lisäksi on tarve kehittää täydennysopetusta palvelumuotoilun ja osallisuuden parantamiseksi.

6.2.6 Suositus 6: Lainsäädäntöön vaikuttaminen roolien selkeyttämiseksi

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen tulee osaltaan vaikuttaa lainsäädännön kehittämiseen, jotta eri toimijoiden väliset roolit saadaan kaikille selkeäksi. Tämä tutkimus vahvisti Jari Turusen (2016) tutkimuksessa esiin nostamaa tarvetta linjata pelastusviranomaisten ja rakennusvalvontaviranomaisten yhteistyön periaatteet lainsäädäntöön saakka. Koska pelastustoimen palvelutarjonta perustuu lakisääteisiin tehtäviin, on tärkeää saada lakeihin selkeys eri toimijoiden rooleista. Tämä mahdollistaisi myös paremman valtakunnallinen yhdenvertaisuuden rakentajille sekä antaisi perusteita valtakunnalliselle yhteiskehittämiselle.

Koska pelastustoimea ohjaa pelastuslaki, tulisi pelastuslakiin sanoittaa selkeämmin pelastusviranomaisen rooli rakentamisen suunnittelun ohjaukseen liittyen. Lisäksi vastine pelastusviranomaisen roolista tarvitaan myös maankäyttö- ja rakennuslakiin, koska tämä laki ohjaa rakennusvalvontaviranomaisten toimintaa sekä rakentamisen alaan kuuluvaa kehittämistä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu työn laadun arviointi. Työn laatua mitataan luotettavuudella. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. (Kananen 2012, 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa nämä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja verrattuna määrällisen tutkimuksen tulkintoihin. Validiteetti merkitsee usein kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla ja selkeällä selostuksella tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan lisäksi käyttää esimerkiksi vahvistettavuutta, riittävää dokumentaatiota sekä saturaatiota (Kananen. (Kananen 2012, 164–165; Kananen 2014, 151–154.)

6.3.1 Prosessin onnistumisen arviointi

Tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat vaikuttavat tutkimuksen etenemisen eri vaiheissa. Tästä syystä on tärkeää tuoda raportissa esiin kaikki tehdyt valinnat ja perustella, miten tutkija on päätenyt tulkintoihin. Käytetyt metodit ja tehdyt tulkinnat tulee kuvata selkeästi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkijan oma oppiminen ja sen tuominen näkyviin. (Aaltio & Puusa 2011, 157–158.)

Palvelumuotoiluprosessi on monivaiheinen ja iteratiivinen. Prosessiin sisältyy tulosten arviointia kaikissa eri vaiheissa ja usein tuloksiin palataan useamman kerran. Tutkimuksen vahvistettavuuteen on pyritty varmistamalla aineiston oikea tulkinta tutkimukseen osallistuneilta. Tulkintaa on arvioitu muassa työpajojen loppukeskusteluissa sekä edellisten vaiheiden dokumentaation yhteisen tarkastelun kautta.

Laadullinen kehittämistutkimus yhdistettynä palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessiin antoi tutkimuksen läpiviennille selkeät raamit. Prosessi saatiin vietä pääpiirteittäin suunnitelman mukaisesti läpi. Viimeistä sisäistä työpajaa jouduttiin siirtämään sairastumisien vuoksi ja toisessa yhteiskehittämisen työpajassa jouduttiin niin ikään sairastumisien vuoksi hieman muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa. Näillä muutoksilla ei kuitenkaan ollut tutkimuksen tulosten kannalta merkitystä.

Prosessi oli oiva oppimistilanne koko työyhteisölle sekä pelastuslaitoksen yhteistyötahoille. Palvelua saatiin kehitettyä ja löydettiin kriittisimmät kipupisteet,

joista osa on jo korjattu ja suurin osa on työn alla. Ainoa selkeä kehitettävä seikka, myös loppupalautteen perusteella, olisi tarkemman yhteisen alkupe-rehdytyksen järjestäminen työn tavoitteista ja taustoista.

Lähestymistavan ja menetelmien valinta

Palvelumuotoilun menetelmien käyttö ja asiakaslähtöinen työskentely on varsin uutta Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Asiakastarpeita olisi voinut kartoittaa yksinkertaisemminkin, mutta tausta-ajatuksena oli kokeilla työyhteisön valmiuksia yhteiskehittämiseen ja osallistavien menetelmien käyttöön.

Focus group -menetelmä valikoitui yhteiskehittämisen työskentelytavaksi, jotta palvelun kannalta keskeisimmät henkilöt ja todelliset käyttäjät saatiin mukaan kehittämistyöhön. Menetelmän etuna on muun muassa se, että asiakkaat pääsivät osallistumaan palvelun kehittämiseen ja pelastuslaitoksen henkilökunta sai heiltä välitöntä palautetta ja aitoja kokemuksia. Myös sisäisissä työpajoissa oli tärkeää, että sekä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ja prosessia ohjaavat henkilöt kehittivät ratkaisuja yhteisen keskustelun kautta.

Yhdessä tekeminen ja kehitysprosessissa mukana oleminen alusta loppuun sitouttaa osallistujat viemään yhdessä aikaansaadut kehitystoimenpiteet käytäntöön. Lisäksi avoin vuorovaikutus ja ratkaisujen perustelujen näkyväksi tekeminen auttaa kaikkia ymmärtämään, mitkä asiat ovat vaikuttaneet kehitettävän tai muutettavan asian taustalla.

Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen saatiin luotua tilanteisiin aitoa vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi osallisuuspelejä hyödynnettiin sisäisten asiakkaiden tarpeiden ja sisäisen prosessin kehitystarpeiden kartoittamiseen. Valitsin osallisuuspeleiden ensimmäisen sisäisen työpajan menetelmäksi, koska se on helppo tapa johdatella osallistujat pohtimaan osallisuutta sekä oman työn kehittämiskohteita. Pelaamisella oli kaksi eri tarkoitusta; johdatella osallistujat palvelumuotoilun maailmaan ja samalla saada kartoitettua kehittämistyöhön liittyen sisäisten asiakkaiden tarpeita.

Osallisuuspelejä oli tehokas keino kehittämiskohteiden kartoittamiseen. Pelaaminen vei aikaa noin kaksi tuntia ja se pakotti pysähtymään asian äärelle. Pelissä jokainen sai yksilöpohdintojen myötä äänensä kuuluviin. Tilaisuudessa

oli läsnä lisäksi toinenkin fasilitaattori. Mielestäni aikataulusta kiinni pitäminen ja pelin tulosten sekä syntyneen keskustelun kirjaamiseen tarvittiin 2 henkilöä. Toinen piti huolen aikataulusta ja seurasi pelin käsikirjoitusta, jolloin toinen pystyi täysin keskittymään keskusteluun ja havaintojen kirjaamiseen.

Ensimmäisen yhteiskehittämisen työpajan tavoitteena oli ensisijaisesti kartoittaa ulkoisten asiakkaiden, eli suunnittelijoiden, tarpeet liittyen rakentamisen suunnittelun ohjaukseen. AVAIN-menetelmä valikoitui tapaamisen työkaluksi sen monipuolisten hyötyjen vuoksi. Menetelmä on hyvin asiakaskeskeinen ja demokraattinen, ja se osallistaa monipuolisesti sekä organisaation sisäisiä asiantuntijoita että ulkoisia asiakkaita. Kaikkien äänillä on sama painoarvo ja menetelmää käyttäen muodostuu lopuksi ryhmän yhteinen tulkinta kehitettävästä asiasta. Tärkeintä oli, että tapaamisessa oli läsnä monipuolisesti sekä pelastuslaitoksen asiantuntijoita onnettomuuksien ehkäisystä pelastustoiminnan osajiin että suunnittelutoimistojen asiantuntijoita, jotka käyttävät pelastuslaitoksen palveluita.

AVAIN-menetelmää hyödyntämällä ollaan läheisessä kontaktissa asiakkaan kanssa ja yhdessä työskentely sitouttaa osallistujat asiakastarpeiden tyydyttämiseen paremmin, kuin jos tarpeet olisi esitelty pelastuslaitoksen henkilöstölle vain tutkijan tekemien kartoitusten perusteella. Tämä oli kaikille osallistujille hyvä oppimistilanne osallisuuden hyödyntämisestä sekä yhteiskehittämisestä.

Ulkoisten asiakkaiden aktiivinen osallistuminen ensimmäiseen työpajaan mahdollisti myös sekä isompien että pienempien toimijoiden näkemysten huomiointin palvelun kehittämisessä. Palautteista kävi ilmi, että asiakkaille itselleenkin tapaaminen toimi hyvänä oppimistilaisuutena ja laajensi näkökantoja.

Toisessa sisäisessä työpajassa harjoiteltiin arvolupauskanvaksen käyttöä ja ratkaisujen etsimistä yhdessä organisaation eri tasojen toimijoiden kesken. Pajassa oli teemana ”Viranomainen ei kaveeraa – mihin tarvitaan asiakaslähtöisyyttä”. Teema oli poimittu sisäisten asiantuntijoiden keskinäisestä keskustelusta aiempiin vaiheisiin liittyen. Tilaisuuden alustuksessa käytiin lyhyesti läpi, mitä on asiakaslähtöinen toiminta ja mitä etuja palvelumuotoilulla saavutetaan. Lisäksi pohdittiin rakentamisen suunnittelun ohjausta pelastuslaitoksen arvojen kautta ja sanoitettiin, mitä arvot voisivat tarkoittaa juuri tämän palvelun

osalta. Arvojen sanoittaminen omaan työhön sopiviksi auttaa sitouttamaan kehittämiskohteen osaksi organisaatiokulttuuria. Pajassa tutustuttiin edellisten työpajojen tuloksiin, joiden perusteella määriteltiin suunnitteluveturit sekä työstettiin yhdessä seuraavaan yhteiskehittämisen työpajaan jatkokehitykseen tulevia ratkaisuehdotuksia.

Oppimiskahvilaa hyödynnettiin, koska se soveltui hyvin muutaman selkeän kehittämiskohteen tarkempaan työstämiseen. Menetelmää hyödyntämällä saatiin aikaan osallistujien välinen yhteinen näkemys kehittämiskohteiden ratkaisuvaihtoehtoista.

Tulevaisuusroadmap-menetelmän valintaan vaikutti se, että aikajanan tekeminen visuaalisesti näkyväksi auttoi havaitsemaan toimenpiteiden keskinäisiä riippuvuuksia ja laatimaan toteuttavissa olevan aikataulun kehittämistoimenpiteiden läpiviemiseksi.

Osallistujien määrä

Opinnäytetyö on tekijän harjoitustyö, jonka tarkoitus on osoittaa oppineisuus omalta alalta. Aineiston kokoa tärkeämpää opinnäytetyössä on tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeämpää, että esimerkiksi henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt tulisi olla harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–98.)

Palveluiden kehittämisessä on tärkeää osallistaa palvelua käyttävät henkilöt, sillä heillä on paras asiantuntemus palveluiden sujuvuudesta ja palvelukokemuksesta. Sisäisiin työpajoihin osallistui eri osastojen sekä organisaatiohierarkian eri tasojen asiantuntijoita, jotka osallistuvat osana työtehtäviään rakentamisen suunnittelun ohjaukseen. Ensimmäisessä sisäisessä työpajassa läsnä oli kahdeksan henkilöä, toisessa pajassa läsnä oli kuusi henkilöä ja kolmannessa sisäisessä pajassa yhden poissaolijan kanssa materiaalit oli käyty ennen tätä tapaamista läpi. Nämä henkilöt olivat koko prosessin ajan samoja

henkilöitä. Kaikki eivät päässeet sairastumisen tai muiden painavien syiden vuoksi paikalle jokaiseen työpajaan.

Prosessin kehittämisen kannalta asiakasrajapinnassa työskentelevät pelastuslaitoksen henkilöt tunnistettiin sisäisiksi asiakkaiksi. Mikäli kehittäminen olisi koskenut neuvotteluissa ohjattavien suunnitelmien sisällöllisiä seikkoja, olisi työhön voinut osallistaa vielä laajemmin ensihoitajia sekä pelastajia, joiden työturvallisuuteen suunnittelun ja rakentamisen aikaisilla ratkaisuilla on eniten vaikutusta. Tutkimukseen osallistuneista sisäisistä asiakkaista useammalla oli kuitenkin jo nyt myös pelastustoiminnan kokemusasiantuntijan rooli. Ensimmäisessä sisäisessä työpajassa tämä nousikin esiin ja sitä pidettiin erittäin hyvänä ja tärkeänä seikkana palvelun kehittämisen kannalta.

Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuttiin aktiivisesti ja mukaan saatiin sekä isojen että pienten toimijoiden edustajia. Toimijoiden sitoutuminen ja aktiivisuus yllätti positiivisesti. Kutsut yhteiskehittämisen prosessiin osallistumiseksi lähetettiin yhdeksälle eri suunnittelutoimistolle. Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa läsnä oli 11 suunnittelijaa kahdeksasta eri suunnittelutoimistosta. Näiden ulkoisten asiantuntijoiden lisäksi tilaisuudessa oli läsnä seitsemän pelastuslaitoksen asiantuntijaa, jotka olivat mukana jo osallisuuspeliä pelaamassa.

Toiseen yhteiskehittämisen työpajaan osallistui viisi suunnittelijaa neljästä eri suunnittelutoimistosta sekä viisi pelastuslaitoksen asiantuntijaa. Valitettavasti kaikki eivät päässeet paikalle vuosilomien, työmatkojen ja sairastumisten vuoksi. Tilaisuuden materiaalit käytiin kuitenkin läpi kahden suunnittelijan kanssa, jotka olivat estyneet saapumasta paikalle. Toisen kanssa materiaalit käytiin läpi sähköpostitse ja toisen kanssa henkilökohtaisessa tapaamisessa. Näin ollen kuuden eri toimiston edustajat pääsivät kertomaan mielipiteensä käsiteltyihin kehittämiskohteisiin liittyen.

Tutkijan ja fasilitoijan rooli

Osallistavissa menetelmissä tutkijan roolina on mahdollistaa tutkimuksen eteneminen, ei itse opettaa tai kehittää. Tutkija toimii fasilitaattorina eli hän koostaa ja koordinoi tutkimukseen osallistuvien ihmisten ideoita, mutta ei itse toteuta niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96.)

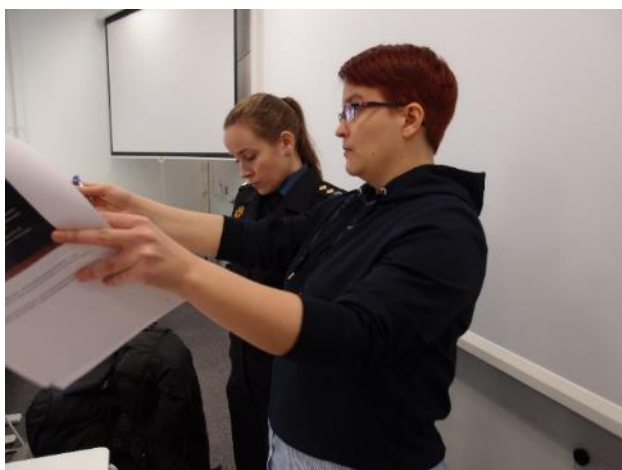
Tässäkin tutkimuksessa tärkeää oli osallistujien osallistaminen ja heidän oppimisensa, jotta saadaan kehitettyä palvelua ja ylläpidettyä hyvää toimintaa. Manzinin (2011) mukaan muotoilijan on kuitenkin kyettävä tarvittaessa tuomaan keskusteluun uusia, ajatuksia herättäviä ehdotuksia eli hänen on tunnettava kehittävänä oleva asia ja ymmärrettävä siihen vaikuttavia tekijöitä ja toimijoita laaja-alaisesti (Vienamo 2014, 24).

Pystyin toimimaan kehittämisprosessissa neutraalina fasilitoijana asiakkaiden kanssa, koska rakentamisen suunnittelun ohjaus ei kuulu virkatehtäviini. Roo-
lini mahdollisti myös sisäisten vastuuhenkilöiden osallistumisen kehittämistyöhön samanvertaisina verrattuna siihen, että joku heistä olisi johtanut prosessia. Tutkittava ilmiö ei ollut kuitenkaan täysin vieras minulle, joten pystyin tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä sekä tukemaan keskusteluja uusien ratkaisujen löytämiseksi.

Prosessi oli laaja ja se toteutettiin tiiviissä aikataulussa. Tämä oli mahdollista vain prosessin vastuuhenkilöiden hyvän sitoutumisen ja heittäytymiskyvyn ansiosta. Prosessin tavoite ei ollut kaikille täysin selkeä prosessin käynnistyessä. Työpajoihin saatu fasilitointiapu oli tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Lisäksi useampi fasilitaattori mahdollisti monipuolisemman havainnoinnin ja dokumentoinnin.

Ensimmäisessä sisäisessä työpajassa eli osallisuustyöpajassa fasilitoimassa oli Espoon Kaupungin Osallistuva Espoo -kehitysohjelman vastuuhenkilö osallisuusmuotoilija Niko Riepponen. Riepponen johdatteli osallistujat pelin maailmaan ja piti huolta aikataulusta, jolloin pystyin itse keskittymään havaintojen tekemiseen ja keskustelun ylös kirjaamiseen. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska käsiteltävä aihe oli Riepposelle täysin uusi ja hänen olisi ollut haastavampi tehdä kirjauksia, kommentointeja ja havaintoja. Toisaalta Riepponen teki hyviä tarkentavia kysymyksiä, kun keskustelussa ilmeni jokin asia, mikä ei hänelle heti auennut. Hän myös ulkopuolisena haastoi hyvin osallistujia miettimään työtä asiakkaan kannalta ja auttoi pohtimaan mahdollisia palvelun kipupisteitä.

Suunnittelija Minna Halén ja palvelumuotoilijaopiskelija Kaisa Luukannel olivat mukana ensimmäisessä focus group – yhteiskehittämisen työpajassa kirjaamassa ylös havaintoja ja tarpeen mukaan virittämässä keskustelua ennalta annettujen ohjeiden perusteella (kuva 39). Itse keskityin pääasiassa tapaamisen aikataulusta ja suunnitelmasta kiinni pitämiseen. Jonkin verran pystyin myös kirjaamaan ylös havaintoja.



Kuva 39. Kopra ja Halén käymässä läpi tapaamisen käsikirjoitusta (Luukannel 2019)

Ennen tilaisuutta fasilitaattorit tutustutettiin tilaisuuden käsikirjoitukseen. Tämä toimi myös hyvänä testinä suunnitelman selkeydestä.

Toisessa yhteiskehittämisen työpajassa sisäisten asiantuntijoiden ja prosessin omistajien roolia vahvistettiin. He toimivat oppimiskahvilan pöytien puheenjohtajina, jolloin he pystyivät tuomana asiantuntijanäkemyksen kussakin pöydässä käsiteltävään kehittämisideaan. Pelastuslaitoksen tiedottaja Susanne Vuorinen oli mukana tässä työpajassa. Hänen roolinsa oli olla yhden pöytäryhmän puheenjohtaja ja käsiteltävän sisällön asiantuntija.

Runsaiden poissaolojen vuoksi vaihdoimme lennosta oppimiskahvilan suunnitelmaa. Alkuperäinen ajatus oli käsitellä kaikki neljä kehittämiskohdetta kerralla. Vähäisen osallistujamäärän vuoksi jakautuminen neljän ryhmään ei ollut mielekästä. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja ensin käsiteltiin kaksi kehittämiskohdetta niin, että ryhmät kävivät molemmissa pöydissä. Tämän jälkeen näistä kahdesta käytiin yhteenveto yhdessä keskustellen. Ryhmiä sekoitettiin hieman ja sitten käsiteltiin toiset kaksi kehittämiskohdetta.

Muuttunut toimintamalli mahdollisti sen, että Vuorinen osallistui myös yhden muun käsiteltävän kehittämiskohteen keskusteluihin sekä kirjasi keskustelun ja havainnot ylös. Vuorisen rooli havaintojen ja keskustelun kirjaamisessa oli ensiarvoisen tärkeää. Hän kirjasi myös kaikki yhteenvetokeskustelut huomioiden läpi, mikä helpotti suuresti tapaamisen aineiston käsittelyä ja analysointia.

6.3.2 Tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten luotettavuus

Kehittämistyössä ei tullut esiin suuria radikaaleja uudistamistarpeita. Kuitenkin palvelua saatiin jo tutkimusprosessin aikana kehitettyä. Löydetyt kehittämistarpeet olivat hyvin konkreettisia ja suurimman osan kehittäminen tai ratkaiseminen pystyttiin aloittamaan jo prosessin aikana. Esimerkiksi toisen yhteiskehittämisen työpajan jälkeen on jo muutettu internetsivujen rakennetta sekä selkeytetty tiedon löytämistä sieltä. Lisäksi palvelukuvausta sekä hyvän neuvottelun käytäntöjen näkyväksi tekemistä työestetään jo eteenpäin.

Tunnistettujen asiakastarpeiden luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa monipuolisen osallisuuden ja tilaisuuksissa syntyneen tulosten saturaation näkökulmasta. Etenkin AVAIN-menetelmää hyödyntämällä havaittiin, että kehittämiskohteet ja tärkeimmät toiveet alkoivat nopeasti toistaa itseään. Edes jatkokeskusteluilla ei saatu poikkeavia tarpeita esille. Asiakkaat ovat itse sanoittaneet kehityskohteet, jolloin ne ovat ainutlaatuisia ja juuri heille tärkeimpiä. Näiden kehityskohteiden parantaminen kehittää huomattavasti palveluun liittyvää asiakaskokemusta.

6.3.3 Jatkotutkimusaiheita

Palvelumuotoilun hyödyntäminen pelastustoimessa on varsin uutta ja palvelumuotoilun tutkimukselle on rajattomasti mahdollisuuksia. Todella mielenkiintoisia tutkimusaiheita löytyy esimerkiksi pelastustoimen asiakkuuksien ja palvelutarjonnan kohtaamisesta, asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta tai esimerkiksi asiakaspalvelun yhtenäistämisestä yhden luukun periaatteeseen eri viranomais toimijoiden kesken.

Tähän kehittämistutkimukseen liittyen selkeimmät jatkotutkimus- tai kehittämishankkeet ovat rakentamiseen liittyvä roolien selkeyttäminen ja mahdollinen

”yhden luukun” palvelu, sekä pelastustoimen sähköisten asiointikanavien kehittäminen.

Rakentamisen polun yhteiskehittäminen – yhden luukun periaate ja sel-

keät roolit: Pelastuslaitoksen tulisi yhteistyössä alueensa kuntien rakennusvalvontaviranomaisten kanssa kehittää eri toimijoiden rooleista viestimistä.

Tämä tutkimus on kehittänyt rakentamisen polusta vain pientä osaa, mutta rakentajaa ajatellen kokonaisuudessa on tilausta laajemmallekin palvelun kehittämiselle. Tätä kehittämistä kannattaisi tehdä yhteistyössä rakentajien, pelastuslaitoksen sekä suunnittelijoiden kanssa. Rakentamisen palvelupolun kehittäminen yhteistyössä rakennusvalvontaviranomaisten kanssa roolien selkeyttämiseksi (kehittämissuositus 4 luku 6.2.4) edesauttaisi huomattavasti tämän palvelun asiakaslähtöistä yhteiskehittämistä.

Pelastuslaitosten ja pelastustoimen sähköisten palvelukanavien kehittä-

minen: Pelastuslaitoksen asiakaspalvelun sähköisten työtapojen hyödyntäminen on tarvittava jatkokehittämishanke. Kehityksessä tulee huomioida pelastuslaitoksen asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan sisältäen sekä päivystävän palotarkastajan että tilannekeskuksen antaman neuvonnan ja ohjauksen. Asiantuntijan parempi tavoitettavuus on noussut esiin myös pelastuslaitoksen sosiaalisen median kanavien kautta. Asiakkailla on tarve saada asiantuntijaneuvoja vuorokauden ympäri ei vain virka-aikaan. Lisäksi sähköisen asioinnin mahdollisuus helpottaisi myös muun muassa asiakkaiden suorittamaa pientalojen, rivi- ja kerrostalojen sekä oppilaitosten paloturvallisuuden itsearviointia, ja näiden tietojen käsittelyä pelastuslaitoksella.

6.3.4 Pohdinta ja oma oppiminen

Julkishallinnossa erilaiset toimintaa ohjaavat määrälliset tavoitteet ja niiden seuranta voivat johtaa siihen, että tiukoilla resursseilla pyritään suorittamaan vaaditut tehtävät laadullista asiakaskohtaamista pohtimatta. Myös julkisen alan johtamisessa tulisi entistä enemmän keskittyä korostamaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakas ja hänen ongelmiansa ratkaisu on se, miksi pelastuslaitoksella teemme työtä, eikä asiakas ole vain numero suoritelistalla. Asiakaslähtöisyyden huomioiminen on myös haastavaa niin sanottujen pako-

tettujen asiakkuuksien kohdalla tai esimerkiksi onnettomuustilanteisiin liittyvissä asiakkuuksissa. Toisaalta laadukkaan asiakaskohtaamisen tulee olla näissäkin tilanteissa keskeinen osa ammatillista toimintaa.

Tarvitaan uudenlaista ajattelua siitä, miksi teemme työtä. Asiakkaan näkemys siitä, miksi hän haluaa tai tarvitsee jotain palvelua pelastuslaitokselta, poikkeaa todennäköisesti täysin viranomaisen lakisääteisestä ja organisaatiolähtöisestä asiantuntijan näkökulmasta. Pelastuslaitokselle arkipäiväiset toiminnot ovat usein ainutkertaisia tapahtumia asiakkaiden arjessa. Vaikeassakin tilanteessa laadukas asiakaskohtaaminen voi helpottaa asiakkaan selviytymistä ja onnettomuuden haittavaikutuksista huolimatta palvelukokemus voi olla hyvä.

Haasteensa julkisten palveluiden asiakaslähtöiselle kehittämiselle asettaa myös tietyt lakisääteiset veloitteet. Esimerkiksi jos pelastusviranomainen valvontakäynnin yhteydessä havaitsee puutteen, on hänen määrättävä se korjattavaksi. Lakisääteinen määräysvalta ei ole kovinkaan asiakaslähtöistä. Toisaalta, kun pelastusviranomaisen rooli on asiakkaallakin selvillä, voidaan valvontakäyntien asiakaslähtöisyyttä kehittää tästä määräysvallasta huolimatta. Valvontaa suorittavan pelastusviranomaisen tulisi nähdä itsensä turvallisuuden lähettiläänä, jonka tulisi omalla asiakaslähtöisellä toiminnallaan saada valvottavan kohteen edustajat itse ottamaan vastuuta omasta arjestaan ja toiminnastaan. Usein hyvällä kohtaamisella ja asiakaslähtöisellä keskustelevalle otteella voidaan päästä nopeammin tuloksiin kuin vuodesta toiseen valvonnan yhteydessä samoista puutteista korjausmääräyksiä kirjoittaen. Kun asiakaskokemus paranee, kehittyy myös turvallisuus.

Oma oppiminen liittyy ensisijaisesti palvelumuotoilun prosessin läpivientiin. Kehittämisprosessin laajuus yllätti. Tärkein oppi on, että tutkimuksen alkuvaiheessa kannattaa käyttää riittävästi aikaa kehitettävän kokonaisuuden hahmottamiseen, aiheeseen perehtymiseen sekä sopivien työkalujen ja menetelmien valintaan. Tämä oli oppimisprosessi sekä minulle että muulle työyhteisölle. Positiivinen tulos on, että organisaatiolla on valmius ottaa osallistavia ja kokeilevia menetelmiä käyttöön.

Vaikka kehittämisprosessi on pitkä ja aikaa vievä näkisin, että useampi pelastuslaitoksen tarjoama vakioitu asiantuntijapalvelu kannattaa kuvata selkeästi esimerkiksi tuotteistamisen menetelmiä hyödyntäen. Olemassa olevat prosessikuvaukset eivät välttämättä ole selkeitä palvelukuvauksia, joten palvelut kannattaisi sanoittaa yksinkertaiseen ja selkeään sekä visuaaliseen muotoon. Tämä helpottaisi varmasti sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden toimintaa.

Jos nyt tämän prosessin opit hallussa aloittaisin tekemään vastaavaa tutkimusta, tekisin varmasti jotain toisin. Esimerkiksi käyttäisin alussa enemmän aikaa sisäisten osallistujien perehdyttämiseen asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksen rakennuspalikoihin. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämiskohteet olisivat todennäköisesti samoja, mutta osallistujien innostumista ja asennoitumista olisi pidemmällä aiheeseen perehdyttämällä voinut vielä parantaa.

Viimeisessä palautteessa kehittämistyöhön käytetty aika mietitytti osallistujia. Kehittäminen vaatii aina aikaa ja usein se on pitkä prosessi. Kehittämisprosesseille on tyypillistä jäädä muiden arjen työtehtävien jalkoihin ja jäädä loputtomaan täydellisyys tavoittelun ja viimeistelyn kierteeseen. Tällainen tutkimuksessa käytetty kehittämistyöpajojen sarja pakottaa tulosten aikaansaantiin.

Kokemuksen ja menetelmien karttuessa kehittämistä voidaan tehdä myös nopeammilla sprinteillä. Palvelumuotoilusprinttienkin käyttäminen vaatii kolmesta viiteen työpäivää, joten ilman panostusta ei edes nopeaa kehittämistä ole mahdollista tehdä.

Uskon, että osallistavat työtavat sekä nopeat kokeilut jäivät pysyväksi osaksi työntekoa niin henkilökohtaisella tasolla kuin työyhteisön muidenkin jäsenten osalta. Asiakaslähtöisyyttäkin voi opetella pienin askelin.

LÄHTEET

Aaltio, I., & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 153–166.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina> [viitattu 20.2.2019].

Design Council. 2019. The Design Process: What is the Double Diamond? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 21.3.2019].

Design Kit s.a. How might we. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.designkit.org/methods/3> [viitattu 10.4.2019].

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2.painos. Helsinki: Talentum Pro.

Gerd, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Hakonen, R. 2016. Rakentamisen ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Tekniikan koulutusala Lappeenranta. Rakentamisen koulutusohjelma YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119791/Hakonen_Raimo.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 19.12.2018].

Innokylä. 2019. Learning cafe eli oppimiskahvila. Toimintamalli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539> [viitattu 23.2.2019].

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-kustannus.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 84–95.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1431725-Mita-on-palvelumuotoilu.html> [viitattu 16.3.2019].

Koskinen, J. 2018. Tulevaisuustietoinen yhteissuunnittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://codesign2020.wordpress.com/2018/02/16/tulevaisuustietoinen-yhteissuunnittelu/> [viitattu 10.4.2019].

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kuntaliitto. 2018a. Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi, palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/file/13038/download?token=7YgSIDwS> [viitattu 14.4.2019].

Kuntaliitto. 2018b. Osallisuuspelejä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallistuminen/osallisuuspelejä> [viitattu 13.1.2019].

Kärkkäinen, H., Piippo, P., Salli, M., Tuominen, M. & Heinonen, J. 2000. Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20–29.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos s.a. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lup.fi/fi-FI> [viitattu 23.5.2019].

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. 2014. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos – palvelutasopäätös 2014-2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.es-poo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/palvelutasopaatos-14-18/ [viitattu 29.3.2019].

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. 2017. Pelastuslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lup.fi/fi-FI/Pelastuslaitos> [viitattu 11.3.2019].

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. 2018. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos -liikelaitoksen toimintaohje. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.es-poo.fi/download/noname/%7BF462A874-6B0C-4A6D-BD2C-03DD21B3C168%7D/110440> [viitattu 11.3.2019].

Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132.

Mager, B. 2016. Innovating public services. Teoksessa: Mager, B. (toim.) Service design impact report. Public sector. Germany: Service Design Network. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/books-and-reports/impact-report-public-sector> [viitattu 10.4.2019].

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://shop.aalto.fi/media/filer_public/48/47/484746bf-4a1f-4f8e-9370-2d22c36b2cab/palvelumuotoilu.pdf [viitattu 3.4.2019].

Mattila, E. 2015. Iterointi – mitä se tarkoittaa? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/digiloikka/2015/05/19/iterointi-mita-se-tarkoittaa/> [viitattu 8.4.2019].

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 21–42.

Minilex s.a. Julkinen palvelu on kunnan ja valtion vastuulla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/julkinen-palvelu-on-kunnan-ja-valtion-vastuulla> [viitattu 23.5.2019].

Minilex s.a. Hallinnossa asioiva on hallinnon asiakas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/hallinnossa-asioiva-on-hallinnon-asiakas> [viitattu 5.4.2019].

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi?: Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Helsinki: Changeagenta.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with... New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2018a. Onnettomuuksien ehkäisyn yhdenmukaistaminen -työryhmän loppuraportti. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston julkaisu 8/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.pelastuslaitokset.fi/js/upload/20188Onnettomuuksien-ehkaisyn-yhdenmukaistaminen-loppuraportti10_12_2018.pdf [viitattu 30.3.2019].

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2018b. Pelastuslaitosten prosessit – loppuraportti. Pelastuslaitosten kumppanuusverkoston julkaisu 7/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.pelastuslaitokset.fi/js/upload/20187Pelastuslaitosten-prosessit-v2_0.pdf [viitattu 6.4.2019].

Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2019. Pelastustoimen omavalvontaohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://pelastuslaitokset.fi/js/upload/Pelastustoimenomavalvontaohjelma.zip> [viitattu 20.4.2019].

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Provad s.a. Palvelumuotoilu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.provad.fi/palvelumuotoilu> [viitattu 20.2.2019].

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Innovaatiomenetelmiä arjen työhön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html> [viitattu 21.3.2019].

Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen analysointi. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 114–125.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47–57.

Pääkaupunkiseudun rakennusvalvonnat s.a. Yhtenäiset käytännöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.pksrava.fi/> [viitattu 20.4.2019].

Raitakari, S., Juhila, K., Gynther, K., Kulmala, A. & Saario, S. 2012. Asiakslähtöisyydet Asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rakalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press, 48–80. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95625/asiakaslahtoisyydet_asiakas_ammattilaisvuorovaikutuksessa_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 7.4.2019].

Rannisto, P-H. 2013. Asiakas – kuntapalvelujen ongelma vai vastaus kunnan ja valtion väliseen johtamisongelmaan? Teoksessa: Sinervo, L-M. 2013. Kunnat ja julkisten palvelujen tulevaisuus. Seminaarikirja 42. Kunnallistieteen päivät 10.-11.10.2013. 16–17. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/storage/24/2659991/1554632791/WBCQgAC2FIZHT-SARlnaSCw/2659991.pdf> [viitattu 7.4.2019].

Rannisto, P-H. 2014. Asiakkuus ja asiakslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa: Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (toim.) 2014. Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. 35–40. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 6.4.2019].

Rannisto, P-H. & Tuurnas, S. 2015. Moniammatillinen yhteistyö julkisten palveluiden tuottamisessa ja johtamisessa. Teoksessa Ursin, K., Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.) Felix Byrokraatia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. 263-282. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101420/moniammatillinen_yhteistyö_julkisten_palvelujen.pdf?sequence=1 [viitattu 12.12.2018].

Rauhala, M. 2017. Perjantai-idea: Tulevaisuusroadmap. Ideapakka. <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-tulevaisuusroadmap/> [viitattu 24.3.2019].

RIL. 2018. Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL Oy. Rakenteellinen paloturvallisuus. Yleiset perusteet ja ohjeet. RIL 195-1-2018. Helsinki: Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry.

Sisäministeriö s.a. Pelastustoimen uudistus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://intermin.fi/pelastustoimenuudistus> [viitattu 15.4.2019].

Sisäministeriö. 2016. Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi - pelastustoimen strategia vuoteen 2025. Sisäministeriön julkaisu. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.pelastustoimi.fi/download/68067_182016.pdf?4618b82d0f5bd488 [viitattu 1.12.2018].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> [viitattu 15.4.2019].

Turunen, J. 2016. Pelastusviranomaisen rooli rakentamisen ohjauksessa. Karliamammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110972/Turunen_Jari.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 11.3.2019].

Tuurnas, S., Kurkela, K. & Rannisto, P-H. 2016. Osallisuuden monet kasvot. Teoksessa Rannisto, P-H. & Tienhaara, P. (toim.) SOTE-palvelut markkinoilla. Tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere: Tampere University Press. 103-124. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100268/Sote-palvelut_markkinoilla_OA.pdf?sequence=5&isAllowed=y [viitattu: 12.12.2018].

Tuurnas, S. & Jäppinen, T. 2018. Institutional prerequisites for collaborative innovation by co-design: searching for patterns. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/329774823_Institutional_prerequisites_for_collaborative_innovation_by_co-design_searching_for_patterns [viitattu 20.2.2019].

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Helsinki: Teknologia-info Teknova Oy, 77-103.

Valtonen, A. 2011. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 88–101.

Vienamo, T. 2014. Palvelumuotoilu ja organisaatio - kohti strategista tasoa. Taiteen maisterin opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14026/master_Vienamo_Tatu_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 8.4.2019].

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita: Tarinoita, tehtävää, teoriaa. Helsinki: Kauppakamari.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Te- kesin katsaus 281/2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.business-finland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf> [viitattu 6.4.2019].

Ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta
28.11.2017/848.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimustyön keskeiset käsitteet ja viitekehys (Kopra 2019)	14
Kuva 2. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen maankäytön ohjaus ja hallinta - prosessi (Kopra 2019)	17
Kuva 3. Maankäytön ohjaus ja hallinta -prosessin asiakassegmentit (Kopra 2019)	18
Kuva 4. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen sidosryhmät (Kopra 2019)....	19
Kuva 5. Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (Kopra 2019 mukailien Design Council 2019)	22
Kuva 6. Tutkimusprosessin ja palvelumuotoiluprosessin yhdistyminen (Kopra 2019, mukailien Design Council 2019 ja Kreapal s.a.)	32
Kuva 7. Osallisuuspelejä valmiina pelaajia varten (Kopra 2018)	37
Kuva 8. Osallisuuspelejä pakottaa pysähtymään kehitettävän asian äärelle (Kopra 2018)	37
Kuva 9. Pelaajien yhteinen näkemys osallisuudesta (Kopra 2018)	38
Kuva 10. Osallisuuden lajit ja niissä käytössä olevat menetelmät osallistujien arvioimana (Kopra 2018)	39
Kuva 11. Osallisuuden menetelmät, joita ei vielä hyödynnetä pelastuslaitoksella (Kopra 2018)	40
Kuva 12. Osallisuuspelejä tulokset (Kopra 2018)	41
Kuva 13. AVAIN-prosessin eteneminen (Kopra 2019 mukailien Kärkkäinen ym. 2000)	43
Kuva 14. Ryhmä purkaa parikeskustelun tuloksia yhteiskehittämisen työpajassa (Kopra 2019)	44
Kuva 15. Loppukeskustelu ja tärkeimpien toiveiden tarkentaminen (Kopra 2019)	44
Kuva 16. Ideoiden parkkipaikalle lepäämään jäivät vähiten ääniä saaneet kehittämiskohteet	45
Kuva 17. Arvojen sanoittamista suunnittelun ohjauksen näkökulmasta (Kopra 2019)	46
Kuva 18. Arvolupauskanvas (Kopra 2019 mukailien Osterwalder ym. 2014) .	47
Kuva 19. Keskeisimmät kehitystarpeet ja tärkeimmät toiveet tilan takaseinällä (Kopra 2019)	48
Kuva 20. Oppimiskahvilaan valikoituneet kehittämiskohteet (Kopra 2019)	49

Kuva 21. Ratkaisuehdotukset yhdistettynä kehittämistarpeisiin suunnitteluvetureiden alle (Kopra 2019)	52
Kuva 22. Ratkaisuehdotuksille määriteltiin vastuuhenkilöt viemään ne käytäntöön (Kopra 2019)	53
Kuva 23. Ratkaisujen valmistelu ja toteuttaminen aikataulutettiin aikajanelle (Kopra 2019)	54
Kuva 24. Palaute ensimmäisestä yhteiskehittämisen tapaamisesta (Kopra 2019)	55
Kuva 25. Analyysi osallisuuspelistä (Kopra 2019)	56
Kuva 26. Kehittämistarpeiden teemoittelu työpajatyöskentelyn yhteydessä (Kopra 2019)	57
Kuva 27. Kooste tärkeimmistä toiveista teemoiteltuna samankaltaisuuden mukaan (Kopra 2019).....	57
Kuva 28. AVAIN-menetelmän tulosten uudelleen analysointi (Kopra 2019) ...	58
Kuva 29. Miten voisimme-sanoitus asiakkaiden keskeisimmille tarpeille ja toiveille (Kopra 2019)	59
Kuva 30. Sisäisten asiakkaiden arvokanvas (Kopra 2019).....	60
Kuva 31. Ulkoisten asiakkaiden arvokanvas (Kopra 2019).....	61
Kuva 32. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämisen päämäärät (Kopra 2019)	62
Kuva 33. Pelastuslaitoksen arvojen linkittyminen rakentamisen ohjaukseen (Kopra 2019)	63
Kuva 34. Ratkaisuehdotuksia kehittämistarpeisiin (Kopra 2019).....	64
Kuva 35. Ratkaisuehdotukset toteutusaikajanelle aseteltuna (Kopra 2019) ...	65
Kuva 36. Ulkoisten asiakkaiden tarpeet rakentamisen suunnittelun ohjauksessa (Kopra 2019).....	67
Kuva 37. Luonnos rakentamisen polusta (Kopra 2019).....	68
Kuva 38. Rakentamisen suunnittelun ohjauksen kehittämistoimenpiteet (Kopra 2019)	71
Kuva 39. Kopra ja Halén käymässä läpi tapaamisen käsikirjoitusta (Luukannel 2019)	83

Käsikirjoitus AVAIN-menetelmän käyttöön

15:00	Tilaisuuden avaus	Kerrotaan kehittämisprojektin tarkoitus ja tavoitteet. Kysytään kuvausluvut yms.
15:10	Tilaisuuden ohjelman läpikäynti lyhyesti	Otetaan kahvit, kerrotaan tilaisuuden kulku ja lyhyt esittelykierros
15:25	AVAIN-työskentelyn aloitus	Kerrotaan lyhyesti työskentelyn tavoitteet.
15:30 - 16:10	Keskeisimmät kehitystarpeet	Ensin jokainen pohtii itsekseen ja kirjaa ylös 5 kehityskohdetta 1 asia/lappu (5–7 min) Seuraavaksi pareittain tai kolmen hengen ryhmässä käydään läpi jokaisen kehityskohteet. Pari valitsee näistä 3 mielestään tärkeintä ja merkitsee ne +merkillä (10 min) Parien 3 tärkeintä kehityskohdetta esitellään ryhmälle. (2 min/pari) Kehityskohteet ryhmitellään samankaltaisuuden mukaan tilan takaseinälle. (5 min)
16:10 - 16:25	Vaatimukset/toiveet kehittämistarpeiden taustalla (mitä pitää tapahtua, että kehittämiskohde muuttuu hyväksi käytännöksi, mikä on se todellinen tarve/ratkaistava asia)	Jokainen kirjaa yksilötyöskentelynä 5–10 konkreettista ja yksityiskohtaista vaatimusta 1 asia/lappu

16:25 - 16:55	Tärkeimpien vaatimusten määrittely	<p>Pari/pienryhmäkeskusteluna valitaan 5 parasta ideaa (5 min)</p> <p>Pari valitsee näistä 5 yhteisestä ideasta mielestään 2 parasta ja antaa niille +merkin (3 min)</p> <p>Kaikkien parien 5 ideaa laitetaan pöydän keskelle ja esitellään lyhyesti koko ryhmälle. (1 min/pari)</p> <p>Pareittain annetaan muiden ideoista kolmelle tärkeimmälle +merkki</p>
16:55 – 17:10	Toiveiden ryhmittely	<p>Ryhmitellään molempien ryhmien ideat samankaltaisuuden mukaan tilan keskellä olevalle pöydälle. (myös eniten + merkkejä saaneista voidaan mahdollisuuksien mukaan muodostaa yläotsikot)</p> <p>Pareittain voi antaa vielä ylimääräisen + sille mikä on parin mielestä tärkein toive.</p> <p>Toiveita voi täydentää tai tarkentaa tässä kohtaa merkitsemällä tarkennukset pienemmälle liimalapulle.</p>
17:10 – 17:40	Toiveiden tarkentaminen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen	<p>Keskustellaan kaikkien osallistujien kesken toiveista ja kehittämistarpeista.</p> <p>Tarkastellaan ja muokataan yhdessä ryhmitteilyä.</p> <p>Puuttuuko jokin tarve?</p>
17:40	Lopetus ja jatkotoimenpiteistä tiedottaminen.	<p>Seuraava yhteiskehittämisen työpaja 26.2. Silloin käsitellään dokumentoidut tulokset tästä kerrasta ja tehdään yhdessä jatkokehittämistä</p> <p>Lopuksi pyydetään palaute tästä työpajasta.</p> <p>Ruusut ja risut.</p>

Keskeisimmät kehitystarpeet

Liite 2/1

Sujuvuus	Resurssit	Selkeä vastuunjako	Ohjeistus	Yhtenäinen tutkinta	Saattaen vaihdettava	Roolien selkeyttäminen
Tiedonkulku	Aikataulu/ kiire "Saisko näkemyksen heti"	Oikean asiantuntijan löytäminen	Helposti löytyvät ajantasaiset ohjeet	Tasapuolisuus	Tiedonsiirto, kun henkilöt vaihtuvat	Eri käytännöt eri kunnissa lupahakemuksiin liittyen: toimintaohjeet
Sähköinen käsittely/asiointi (tai esim. puhelu, skype, @mail; ei aina tarvetta neuvottelulle)	Riittävästi LUP henkilöitä ohjaukseen	Tavoitettavuus toimii usein, mutta vastuunjako epäselvää	Pelastuslaitoskohtaiset ohjeet/vaatimukset helposti saataville	Osaaminen	Loma-aikojen tuuraukset	Rava-pela yhteispalaverikäytännöt vaihtelevat
Materiaaleihin tutustuminen ennakolta / ennen neuvottelua	Resurssit ja palvelusaanti aika	Yhteystiedot (puhelinnumerot) nettiin/helposti saataville	Jaossa olevien ohjeiden ajantasaisuus ja tarpeen arviointi	Yhtenäinen tulkinta määräyksiin		Kehittämistä: selkeäksi linjaukset/asiat kumpi vastaa pela vai rava
Sopivan neuvotteluajan löytäminen – löytyy kyllä nykyisinkin hyvin	Aikataulutus		HIKLU ohjeet → kuten PKS RAVA	Kehittämistä "Uudenmaan yhtenäinen linja"		Linjaukset HIKLU/RAVA
LUP kotisivujen kehittäminen			HIKLU ohjeiden päivitys – sama versio kaikilla laitoksilla?	Henkilön vaikuttaminen tulkintaan. Voi olla suuriakin eroja.		Roolit selkeäksi asiakkaalle: rava, pela ja suunnittelija
			Onko ohjeissa huomioitu tulevaisuus; esim. hybridirakentaminen			

Ulkoisten asiakkaiden tärkeimmät toiveet

Liite 2/2

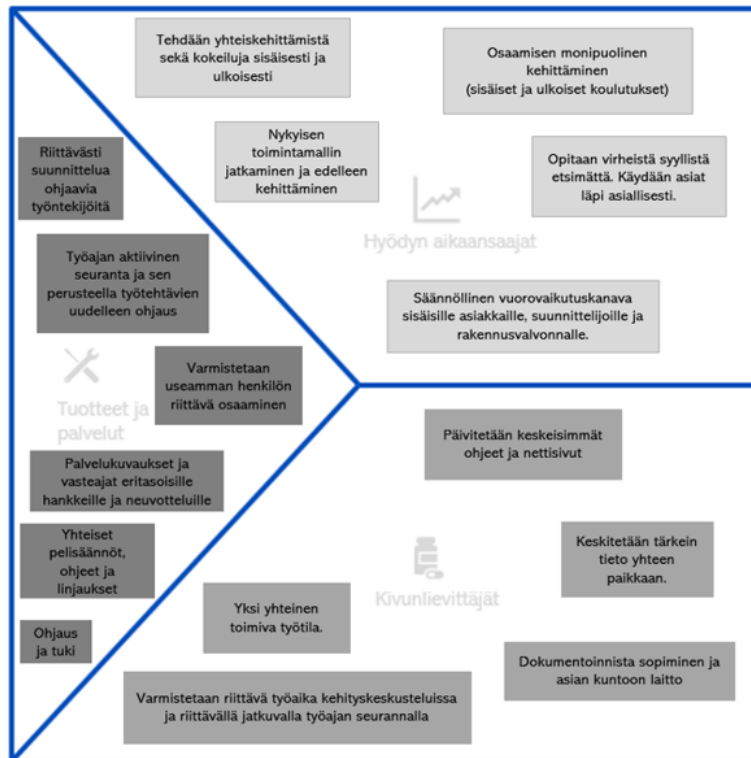
Ohjauksen kohdentuminen oikealle henkilölle	Modernien toimintatapojen hyödyntäminen	Ennakoinnin kehittäminen	Tiedonsaannin selkeyttäminen	Selkeät yhteiset pelisäännöt ja niihin sitoutuminen	Roolien näkyväksi tekeminen	Yhteistyö ja yhdessä oppiminen	Tarvittavien resurssien varmistaminen
Yhteishenkilön määrittäminen/määräytyminen kohteen vaatavuusluokan mukaan	Sähköinen ajanvaraus ja asiointi	Palotarkastajan varhaisempi kytkeminen projektiin	LUP linjaukset ja ohjeet kaikkien saataville.	Selkeän aikataulutuksen laatiminen (kuinka monta vrk ennen neuvottelupyynnä, milloin toimitettava materiaali jne.)	Tiedostetaan roolit: rava - toimivalta, pela - asiantuntija, suunnittelija - suunnitteluvastuu	Opitaan toisiltamme: annetaan palautetta	Onko LUP:lla tarpeeksi resursseja suunnittelun ohjaukseen?
Yhteistiedot ja henkilöiden aluejako nettiin	Ajanvarauskalenteri	Kaikki osapuolet mahdollisimman nopeasti mukaan	HIKLU alueella ohjeiden ja toimintamallien yhtenäistäminen: TOPTEN tyyliset tulkinnat	Tasapuolisuus: ei yli asetuksen/lainvaatimia linjauksia tai sovelluksia	Sitoutuminen roolijakoon ja tehtyihin linjauksiin	Seminaari 1 krt vuodessa, jossa käydään läpi linjauksia ja esimerkitapauksia	Osaamisen laajentaminen useammalle
Asiantuntijuus näkyviin (rakenteellinen, toiminnallinen mitoitus, kemikaalit)	Face to face vain tarpeen vaatiessa	Ennakoaineiston toimittaminen palotarkastajalle ennen tapaamista	Nettisivuille ajantasaiset tiedot ja selkeät ohjeet: kaikki samassa paikassa	Neuvottelut vain oleellisista poikkeamista, ei itsestäänselvyyksistä	Vastuunjako kaikille kirikkaaksi: mistä päättää rava, mistä pela, mitä tekee suunnittelija	Yhteistyön monipuolistaminen	Palkkauksen kehittäminen: pysyvyys?
Puhelinnumerot nettisivuille	Skypen tms. hyödyntäminen matkustuksen vähentämiseksi?	Useita urakoita samalla alueelle; yhteensovittaminen etukäteen (esim. Tapiola)	Havainnekuvien ja esimerkkien lisääminen ohjeisiin	Pidetään kiinni yhteisistä linjauksista (sekoilun poisto)		Perehdytyksen suunnitelmallisuus (myös pelastuslaitosten välillä)	Aikatauluongelmien helpottaminen
		Ison kokonaisuuden taustalle yleispalosuunnitelma yksittäisiä hankkeita ohjaamaan	Suunnitteluohjeet ja rakennuslupaprosessin ohjeistus selkeästi näkyville	Toimintaohjeet nettiin: missä järjestyksessä viranomaisasiat hoidetaan, mitä pitää toimittaa etukäteen ja milloin		Osaamisvaatimusten määrittäminen (koulutus - testaus - koulutus)	
		Kiireen poistaminen aikataulutusta helpottamalla/selkeyttämällä		Pelastuslaitoksille yhteiset nettisivut?		Kokemusasiantuntijat (mm. pelastustoiminta/ensihoitajat) kertomaan käytännön opeista	

Arvolupauskanvas sisäisille asiakkaille

Arvolupaus:

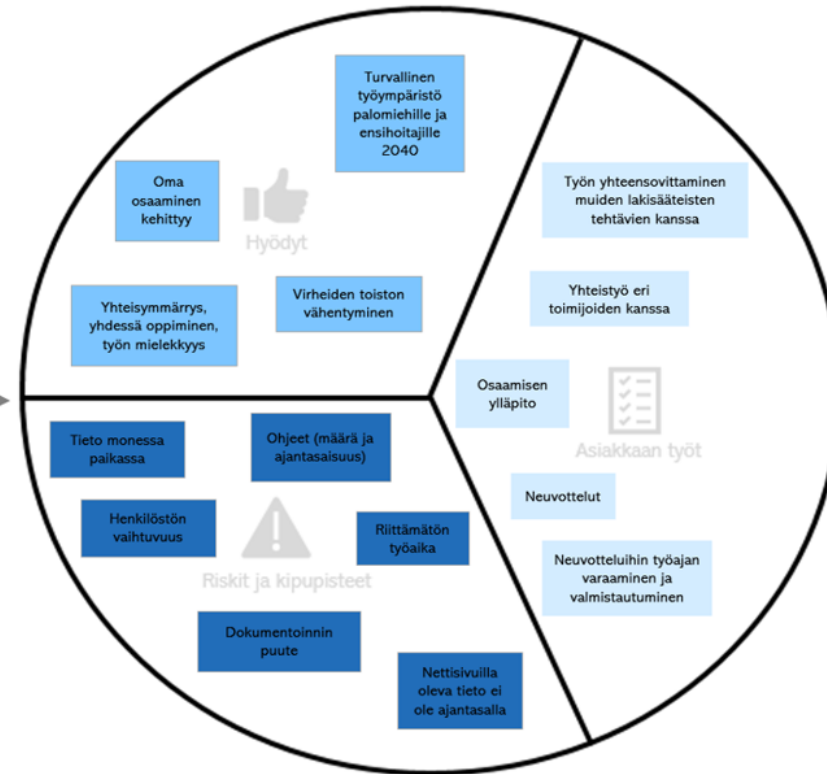
LUP rakentamisen suunnittelun ohjaus – turvallisuuden varmistamista moniammatillisella yhteistyöllä.

Tukea, perehdytystä ja yhdessä oppimista. Työtehtävä, jossa voit kehittyä rakenteellisen paloturvallisuuden kärkeksi sekä kehittää paloturvallisuutta moniammatillisessa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.



Asiakassegmentti:

Rakentamisen suunnittelua ohjaava LUP henkilöstö



Arvolupauskanvas ulkoisille asiakkaille

Arvolupaus:
 LUP rakentamisen suunnittelun ohjaus – mahdollistamme tehokkaan suunnittelun ja turvallisen lopputuotteen.
 Ammattitaidolla sekä selkeällä ja sujuvalla yhteistyöllä varmistamme turvalliset työskentely- ja asuinympäristöt.

Asiakassegmentti:
 Suunnittelijat

